

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВИМИ ЗАХОДАМИ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Студентки 4 курсу, 3 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

підпис студента

Товкач
Алісі
Олегівни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

підпис керівника

Салімон
Ольга
Миколаївна

Гарант освітньої
програми
к.е.н., доц.

підпис гаранта

Ткачук
Тетяна
Михайлівна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність 073 Менеджмент»
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
« _____ » 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на випускн^у кваліфікаційну роботу студенту

ТОВКАЧ АЛІСІ ОЛЕГІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

- 1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Управління антикризовими заходами суб'єкта готельного бізнесу»

Затверджена наказом ректора від «16» лютого 2023 р. № 490.

- 2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 02 червня 2023 року

- 3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:**

Мета роботи обґрунтування методів управління антикризовими заходами національної готельної мережі «Reikatz Hotel Group» в сучасних умовах.

Об'єкт дослідження є готельна мережа «Reikatz Hotel Group».

Предмет дослідження - аналіз управління антикризовими заходами національної готельної мережі Reikartz Hotel Group.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

- 1.1. Аналіз діяльності готельної мережі «Reikatz Hotel Group» в сучасних умовах
- 1.2. Аналіз внутрішньої середовища готельної мережі «Reikatz Hotel Group»

РОЗДІЛ 2. ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «

- 2.1. Пропозиції по управлінню антикризовими заходами в мережі «Reikatz Hotel Group»
- 2.2. Ефективність пропозицій покращення антикризових заходів в умовах сьогодення

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	факт
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускні кваліфікаційну роботу</i>	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.	30.09.2022 р.- 30.12.2022 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.	01.02.2023 р.- 02. 03.2023 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.	03.03.2023 р.- 05.03.2023 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.03.2023 р.- 23.05.2023 р.	07.03.2023 р.-23.05.2023.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	24.05.2023 р.- 29.05.2023 р.	24.05.2023 р.- 29.05.2023 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	02.06.2023	02.06.2023
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	03.06.2023	03.06.2023
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	03.06.2023	03.06.2023
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «30» вересня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доцент

(підпис)

Салімон О.М.

(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доцент

(підпис)

Ткачук Т.М.

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

Товкач А.О.

(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Товкач А.О. виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Управління антикризовими заходами суб'єкта готельного бізнесу» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випусковій кваліфікаційній роботі студенткою опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні основи впровадження антикризових заходів в готелі.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад впровадження антикризових заходів в готелі.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню пропозицій впровадження антикризових заходів в готелі.

Випускна кваліфікаційна робота оформлено згідно вимог.

Випускна кваліфікаційна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Салімон О.М.

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента **Товкач А.О.** може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми, к.е.н., доцент

Ткачук Т.М.

Завідувач кафедри, д.е.н., професор

Бойко М.Г.

« » 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	9
1.1 Аналіз діяльності готельної мережі «Reikartz Hotel Group» в сучасних умовах	9
1.2 Аналіз внутрішньої середовища готельної мережі «Reikartz Hotel Group»	23
РОЗДІЛ 2. ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ «REIKATZ HOTEL GROUP».....	28
2.1. Шляхи виходу «REIKATZ HOTEL GROUP» з кризового стану	28
2.2 Пропозиції по управлінню антикризовими заходами в мережі «Reikartz Hotel Group»	40
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. Управління антикризовими заходами в сучасному готельному бізнесі є надзвичайно важливим аспектом успішної діяльності. У змінних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища, готельні компанії повинні бути готовими ефективно реагувати на небезпеки, зміни тенденцій та виклики, що виникають у галузі.

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню та аналізу управління антикризовими заходами суб'єкта готельного бізнесу «Reikartz Hotel Group». «Reikartz Hotel Group» є однією з провідних готельних мереж, яка працює на міжнародному рівні та має визнаний бренд, забезпечуючи високий рівень сервісу та комфорту для своїх клієнтів.

В умовах пандемії COVID-19, яка почалась в лютому місяці 2020 року та через карантинні обмеження - готельний бізнес став однією з найбільш постраждалих галузей, що ставить перед керівництвом готелів серйозні завдання з організації антикризових заходів.

Ця тема не втратить свою актуальність тому, що треба бути пристосованим і готовим до непередбачуваних умов функціонування за будь-яких ситуацій. Так як, сучасне готельно-ресторанне підприємство не може існувати та успішно конкурувати, якщо не буде реагувати на зміни середовища функціонування. Дослідження цієї проблематики вкрай актуальне у зв'язку з нестабільним інвестиційним кліматом держави, яка значною мірою вплинула на туристичну і готельну індустрію. Оскільки національна готельна мережа «Reikartz Hotel Group» є однією з провідних готельних мереж в Україні, то дослідження ефективності її заходів з управління кризовою ситуацією може бути корисним для інших готельних мереж та готелів в Україні та за її межами.

Метою дослідження роботи є розроблення, обґрунтування та оцінка ефективності антикризових заходів, що були реалізовані національною готельною мережею «Reikartz Hotel Group».

Для досягнення поставленої мети у роботі зазначено такі **завдання**:

- аналіз сильних та слабких сторін готельної мережі «Reikartz Hotel Group» з урахуванням її конкурентних переваг та обмежень;
- визначення можливостей та загроз, з якими стикається готельна мережа в сучасному середовищі;
- розробка ефективних пропозицій покращення антикризових заходів, які сприятимуть збереженню стабільності та розвитку «Reikartz Hotel Group»;
- оцінка ефективності запропонованих заходів та їх впливу на репутацію готельної мережі.

Об'єктом дослідження є готельна мережа «Reikartz Hotel Group».

Предмет дослідження – особливості діяльності готельної мережі Reikartz Hotel Group під час антикризових заходів.

Методи дослідження - теоретичний аналіз джерел інформації з організації готельних мереж; метод системного аналізу; метод аналізу функціонування готелів в Covid-19 умовах, їх динаміки; методи розвитку та виявлення проблем.

Інформаційна база. У роботі використано фахову літературу з діяльності готельних мереж, інформаційні ресурси мережі Інтернет, періодичні видання, дані готельної мережі «Reikartz Hotel Group».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та 2 додатки. Загальний обсяг роботи становить 53 сторінок, на яких представлено 12 таблиць та 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Аналіз діяльності готельної мережі «Reikartz Hotel Group» в сучасних умовах

«Reikartz Hotel Group» – це міжнародна готельна мережа, яка зареєстрована в Турецькій Республіці. Вона має понад 80 готелів у країнах, таких як Україна, Узбекистан, Грузія, Казахстан, Швеція та Німеччина. В Україні та Узбекистані Reikartz Group Hotels є найбільшим місцевим оператором готелів. Всі готелі об'єднані під брендом Reikartz Hotel Group (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Логотип готельної мережі «Reikartz Hotel Group»

Станом на 2023 рік, готелі об'єднані під зонтичним брендом Reikartz Hotel Group, які включають 5 готельних брендів та є візитівками мережі: Reikartz Hotels & Resorts, Reikartz Collection Hotel, Optima Hotel, Vita Park, Raziotel. А також є партнери — маркетингова мережа «UA Hotel Alliance», що об'єднує немережеві готелі які представлені двома брендами Alliance City — міські готелі що знаходяться в центральних частинах міста, та Alliance Resorts готелі — для спокійного відпочинку на морі, в горах або за містом. (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Бренди готельної мережі «Reikartz Hotel Group»

Джерело: розроблено автором на основі джерела [3]

Історія компанії «Reikartz» почалася в Україні у 2003 році, коли група бельгійських архітекторів на чолі з Франсуа Рейкарц (Francois Ruyckaerts) придбала старовинний особняк у центрі Львова на вулиці Друкарська. Партнери відзначили, що в Україні практично відсутні мережеві готелі європейського рівня 3 і 4 зірки, і, саме тоді, з'явився проект створення української мережі готелів під брендом Reikartz Hotels & Resorts. Франсуа Рейкарц залучив до роботи у проекті групу інвесторів і увійшов до ради директорів компанії «Reikartz Hotel Management», як головний архітектор проекту.

Основними брендами мережі є «Reikartz Hotels & Resorts», «Reikartz Collection Hotel», «Optima Hotel», «Vita Park», «Raziotel». Коротко розглянемо інформацію про кожного з них.

Криза в готельній індустрії - це період значних труднощів, зниження попиту та прибутковості в готельному бізнесі. Для повного розуміння суті антикризового управління необхідно усвідомити саму сутність кризи. Криза - це ситуація, коли виникають значні, а іноді кореневі зміни в умовах підприємницької діяльності готельної мережі [24]. Вона може бути спричинена перешкодами внутрішнього або зовнішнього середовища підприємства, які перешкоджають її подальшому розвитку та існуванню.

Основні характеристики видів готелів мережі «Reikartz Hotel Group» наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні характеристики видів готелів мережі «Reikatz Hotel Group»

№	Назва	Характеристика	Місто
1.	Reikatz Hotels & Resorts	Об'єднує готелі рівня 3+ і 4+ зірки, розташовані у великих містах і привабливих курортах України. Кожен готель мережі вирізняється високим рівнем сервісу і комфорту.	Івано-Франківськ, Закарпаття, Запоріжжя, Кам'янець-Подільський, Одеса тощо. Також в містах Грузії, Казахстану, Узбекистану, Туреччини
2.	Reikatz Collection Hotel	Готелі рівня 4+ зірок, що розташовані у великих містах та курортах України. Це особливі готелі з підвищеним рівнем комфорту і строгою відповідністю європейським стандартам сервісу.	Дніпро
3.	Optima Hotel	Це оптимальний готель для кожного. Готелі під цим брендом запропонують гостям із різним бюджетом найбільш оптимальний варіант за співвідношенням ціна/якість.	Вінниця, Кривий Ріг, Рівне, Херсон, Черкаси, Норртельс (Швеція)
4.	Vita Park	Мережа велнес-курортів, розташовані у найкрасивіших й екологічно чистих куточках України біля активного та оздоровчого відпочинку.	Київ, Трускавець, Хмельницька область
5.	Raziotel	Готелі економ 3 зірки для бізнес – аудиторії.	Київ, Кривий Ріг, Херсон

Джерело: розроблено автором на основі джерела [3]

Приклад внутрішніх і зовнішніх перешкоди, які можуть викликати кризу для готельного бізнесу наведені у табл. 1.2.

У таких ситуаціях готелі не можуть продовжувати працювати на основі старих принципів та підходів. Криза змушує ламати звичну модель управління, а часто й бізнес – модель, і запропоновувати нові та креативні заходи для досягнення успіху в бізнес-середовищі.

Таблиця 1.2

Приклад внутрішніх і зовнішніх перешкод для підприємства, які можуть викликати кризу

№	Внутрішні перешкоди	Зовнішні перешкоди
1.	Фінансові проблеми	Конкуренція
2.	Низька ефективність управління	Зміни в економічному середовищі
3.	Кадрові проблеми	Законодавство та регулятивні обмеження
4.	Застаріла інфраструктура	Непередбачені ситуації

Джерело: розроблено автором на основі джерела [24]

На сьогоднішній день національна мережева сітка готелів успішно функціонує і розвивається щороку, як внутрішньо, так і зовні, а саме визначає та приймає основні напрями розвитку та покращення своєї роботи, за для покращення умов перебування гостей, які користуються послугами з надання тимчасового розміщування [45].

У керуючій структурі готелю можна виділити такі напрями:

1. Будівництво – технічний супровід стадії будівництва (реконструкції) – як у формі необхідних консультацій, так і комплексне управління цим етапом.
2. Комплектація – повний супровід стадії комплектації. Отримання ексклюзивних умов.
3. від генеральних постачальників – мінімізація витрат.
4. Операційне управління:

Адаптація під готель та впровадження прогресивних технологій і процедур відповідно до внутрішніх стандартів якості Reikartz у наступних сферах: служба прийому і розміщення, хаускіпінг, управління номерним фондом, управління

ресторанами і барами, служба безпеки готелю, інженерна служба, закупівлі та постачання тощо.

Постійний контроль за дотриманням стандартів у формі аудиту від КК. Упровадження системи Servio HMS та ефективного програмного забезпечення типу PMS (Property Management System) для комплексної автоматизації всіх робочих процесів усередині мережі – бронювання, розміщення та розрахунки, управління персоналом і статистикою тощо.

5. Продажі та бронювання:

База постійних корпоративних клієнтів мережі, зацікавлених у появі нових готелів під брендами Reikartz.

Постійний пошук нових клієнтів – організація корпоративних та групових заїздів, орієнтація на бізнес-тренінги, семінари та корпоративні свята, конференції та міські заходи, місцеве співтовариство.

Автоматичне внесення даних у глобальні дистриб'юторські системи GDS (Global Distribution System) – вихід на турагентства і туристів у всьому світі. Он-лайн бронювання готелів мережі на сайтах брендів.

Консолідоване і проактивне управління тарифами – привабливі спецпропозиції, конкурентні розцінки на всі послуги готелю. Орієнтація на максимально можливий прибуток від продажів (yield management). Програма лояльності для постійних гостей – Reikartz Club.

6. PR і реклама: пізнаваний в Україні бренд і приваблива для українського ринку філософія позиціонування мережі готелів європейського рівня 3 – 4 зірки; інтернет-сайти www.reikartz.com; реклама всієї мережі в національному масштабі.

7. Бари та ресторани (F & B): єдина стандартизація процесів обслуговування гостей, єдина система автоматизації; мінімізація цін на закупівлю витратних матеріалів та комплектацію; регулярне навчання персоналу служби, стажування в кращих готелях мережі; контроль роботи порт'є службою безпеки та КРУ.

8. Служба прийому та розміщення і Хаускіпінг: підбір і навчання

обслуговуючого персоналу і менеджерського складу готелю; стажування в інших готелях мережі і тренінги, спрямовані на впровадження стандартів бренда, покращення якості обслуговування у всіх службах готелю, підвищення ефективності управління номерним фондом, розвиток хаускіпінгу тощо.

9. Кадровий менеджмент (HR).
10. IT-служба.
11. Фінанси та бухгалтерія.
12. Безпека (безпека об'єктів та інформаційна безпека).
13. Контрольно-ревізійне управління.

Лінійна організаційна структура управління готелем відображає лінійну форму зв'язку між ланками управління, весь комплекс функцій управління та прийняття управлінських рішень зосереджений на лінійних керівниках.

Лінійний керівник несе загальну відповідальність за роботу всього готелю (малий) або його структурних підрозділів (великий). Кожен підлеглий у підрозділі підпорядковується безпосередньо керівнику, через якого приймаються всі управлінські рішення. Начальники (керівники) не мають повноважень віддавати накази обслуговуючому персоналу в обхід своїх безпосередніх керівників – тобто принцип монополії.

На цій основі встановлюється ієрархічна структура системи управління, наприклад: начальник станції-начальник служби-керівник підприємства. Окремі спеціалісти допомагають лінійним керівникам отримувати та аналізувати інформацію та приймати управлінські рішення, але не дають вказівок та вказівок керованим об'єктам (див. рис. 1.3).

Лінійна структура управління характеризується простотою, ясністю, узгодженістю виконавчих дій, оперативністю і водночас меншою гнучкістю в адаптації до змін ринку гостинності. Кожен керівник має широку владу, але обмежену здатність вирішувати проблеми на основі глибоких знань.

У управлінському досвіді лінійні організаційні структури в основному використовуються для невеликих закладів розміщення, які надають основні та

другорядні додаткові послуги (однорідні продукти) за відсутності широких партнерських відносин.



Рис. 1.3 Ієрархія лінійної структури готелю

Провівши аналіз організаційної злагодженості готелю «Reikartz hotels & Resorts», відмітимо, що навіть у вищій управлінській ланці мережі, всі керівники реалізують функції управління, але їх діяльність хоч і схожа між собою, проте дуже розрізняється. Головні управлінці створюють план роботи для керівників котрі вже відповідають за діяльність менеджерів, і так вже по сходинкам нижче до координації роботи неуправлінського персоналу котрий вже відповідно обслуговує клієнтів. Із цього виходить, що кількість штату на кожному рівні, тобто від керівника до обслуговуючого персоналу, збільшується. Менеджери всіх рівнів управління виконують також виконавчі функції. З підвищенням рівня управління зменшується частка адміністративних функцій. Розрахунки показують, що на вищому рівні вони займають близько 10%, на середньому рівні – 50%, а на нижчих рівнях - близько 70% загального часу менеджера. Компанія ревізує всі етапи роботи, а саме: загальне керівництво будівництвом нового комплексу, будівництво об'єктів, управління роботою готелю, забезпечення продажу та

бронювання номерів, моніторинг реклами та PR, моніторинг господарської роботи, управління персоналом. структурним підрозділом є Департамент безпеки та інформаційної безпеки та Контрольно-ревізійний відділ. Крім того, має власну IT-службу та бухгалтерію.

Операційне управління цією мережею готелів передбачає адаптацію готелю та впровадження передових технологій і процедур відповідно до внутрішніх стандартів якості Reikartz у таких сферах: послуги прийому та розміщення, прибирання номерів, управління ресторанами та барами, послуги безпеки готелю, інженерні послуги, закупівлі і постачання і багато іншого. Особливої уваги заслуговує система обслуговування клієнтів. Компанія орієнтована не тільки на обслуговування внутрішнього ринку, а й веде активну діяльність на міжнародному рівні, тому всі дані автоматично вносяться до глобальної системи розподілу GDS (Global Distribution System). Це забезпечує доступ до туристичних агентств і туристів по всьому світу [21].

Розглянемо систему управління персоналом мережі «Reikartz» (рис.1.4).

Впливовіші управлінці готелю, мережі “Reikartz”, це за частіше є власник та генеральний директор, котрі приймають стратегічні загальні рішення. Ці рішення належать до загальної категорії, такі як : розміри комплексу, розташування будівельних робіт, вибір архітектури та внутрішнього оздоблення, устаткування, відбір кадрів.

Головне управління у готельному комплексі “Reikartz” здійснює директор, котрий може являтися одним із власників, так і прийнятим на посаду персоналом. Підлеглими директору є усі служби готелю, він спрямовує, контролює та координує їх діяльність для досягнення максимально можливого ефекту в кожній сфері.



Рис. 1. 4. Система управління мережі «Reikarz»

Одним з основних обов'язків директора є контролювання роботи співробітників усіх підрозділів. Також власники або генеральні директори приймають важливі рішення котрі впливають на розвиток комплексу. Стратегією розвитку комплексу може бути : зосередження на обслуговуванні курортів або прийому та послугах для ділових туристів. Генеральний директор це людина котра являється таким собі посередником з однієї сторони між власниками й управлінським персоналом, а з другої сторони зв'язною особою між гостями

комплексу. Цю функцію можна охарактеризувати як функцію реалізації загальних завдань у певні рішення щодо управління.

Окрім цього, на генерального директора покладається вирішення питань, пов'язаних із загальним напрямком комплексної діяльності готелю, такі як : фінансова політика, до якої входить лімітування витрат на утримання співробітників, максимальний розподіл адміністративно- господарських витрат, політику закупівель тощо. Вище керівництво також вирішує, яку систему виставлення рахунків для гостей краще використовувати в комплексі. При великій загрузці директора цими питаннями може займатися трохи нижчі ланки управління.

Керівники основних служб готелю: відділ бронювання, обслуговування, прийому та виставлення рахунків, номерного фонду підпорядковуються безпосередньо директору з розміщення.

У підпорядкуванні фінансового директора: головний бухгалтер, начальник господарської служби, контролер ЕОМ і т.д.

Керує інженерно-експлуатаційним відділом технічний директор, котрий керує старшими майстрами, начальником цеху з ремонту меблів, устаткування, систем опалення та ін.

Завжди директор маркетингової служби керує менеджером у з обслуговування конференцій, менеджером з рекламних послуг та ін.. Виконання маркетингових завдань лягає на плечі різним посадам.

При необхідності прийняття важливих рішень (вибір цільових ринків, вибір туркомпаній-підрядників, закупівля нового обладнання) створюється відповідна комісія, до складу якої входить лише генеральний директор та керівники всіх відділів.

Організаційна система готелю «Reikartz» також повинна відповідати принципу забезпечення контролю. Обов'язковим елементом тут має бути внутрішній і зовнішній аудит. Вимагає від підрозділів внутрішнього та зовнішнього аудиту

контролю за законністю впроваджених заходів та їх відповідністю нормам і директивам. Внутрішній порядок і злагодженість у підрозділах готелю забезпечуються внутрішніми нормативними документи (статут, відомчі та службові положення, кваліфікаційні характеристики, посадова інструкція). Кожен працівник повинен розуміти свої обов'язки, володіти певними знаннями та навичками, дотримуватись правил, викладених у цих та інших документах.

Функції підбору, навчання, оцінки талантів; регулювання праці та заробітної плати; премії ; притягнення до дисциплінарної відповідальності; запобігання незаконним звільненням – здійснює кадрова служба. Співробітники відділу відбирають персонал та проводять співбесіди, а от кінцеве рішення щодо прийняття на роботу вирішує саме директор того відділу куди будуть спрямовані співробітники.

Підрозділ з охорони праці здійснює такі функції як : проведення технічного інструктажу з техніки безпеки; контроль виплати грошової допомоги по непрацездатності внаслідок виробничого травматизму; раз на місяць навчання та інспектування; контроль складання кошторису.

Навчально-тренінговий відділ готельного комплексу «Reikartz» займається підвищенням кваліфікації, перепідготовкою та стажуванням спеціалістів та обслуговуючого персоналу, навчанням співробітників методам управління якістю, створенням здорової, творчої та дружньої атмосфери в готельному комплексі та ін.

До 11 березня 2020 року готельний бізнес розвивався не знаючи проблем та активно конкурував один з одним. Стабільність та різкий спад цієї галузі можна спостерігати на прикладі туристичного потоку людей, які не є громадянами України, за десятирічний проміжок часу (рис. 1.5) за даними Державної прикордонної служби України.

Кількість іноземних туристів

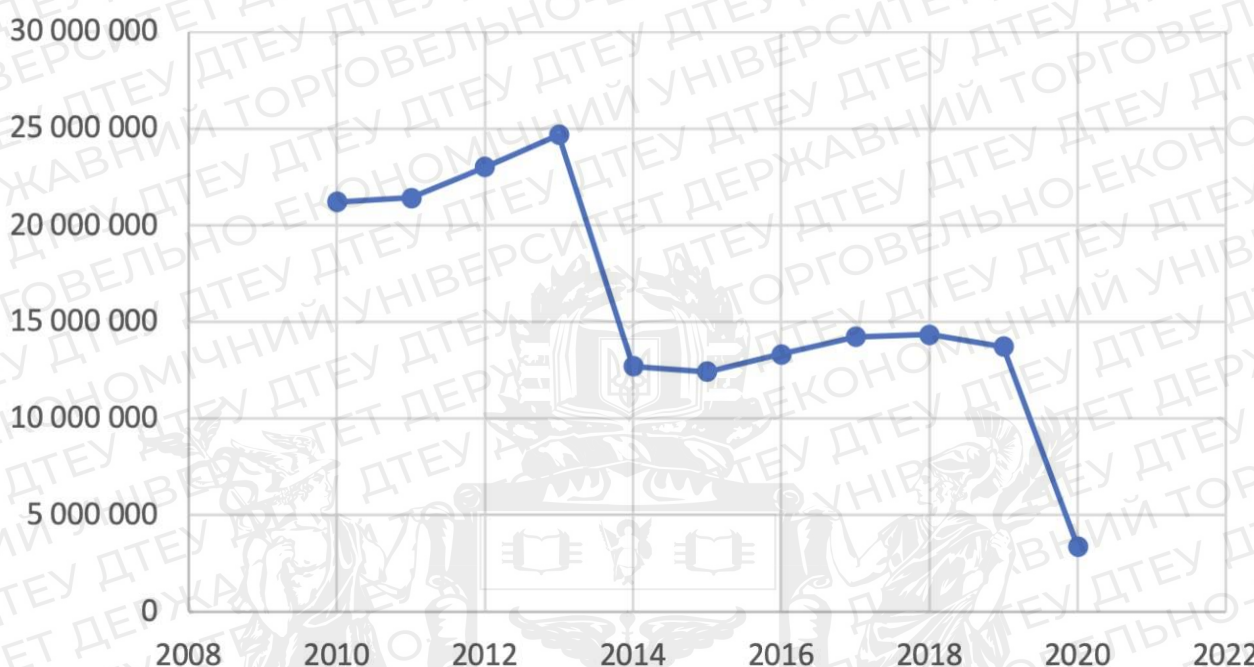


Рис. 1.5. Графік кількості іноземних туристів в залежності від року *Джерело: розроблено автором на основі джерела [21]*

Отже, до 2013 року кількість туристів невпинно росла, що позитивно впливало готельний бізнес в цілому. Проте після подій 2013 року ця кількість впала аж в двічі, але майже відразу почала зростати аж до перших новин про коронавірусну інфекцію у кінці 2019 року. Мережа готелів «Reikartz Hotel Group», подібно до багатьох інших, сильно постраждала від пандемії. Через обмеження на подорожі та зниження попиту на туризм, компанія стикнулася з різким спадом заповнюваності готелів. Це призвело до закриття деяких готелів з метою обмеження фінансових втрат, а решта готелів зіткнулася зі значним спадом заповнюваності, що призвело до зниження доходів компанії.

Всі готелі та ресторани мережі були змушені закрити свої бари, ресторани, SPA-салони та інші розважальні заклади відповідно до офіційних рекомендацій Міністерства Охорони Здоров'я та Постанов Кабінету Міністрів.

Більше того, для забезпечення безпеки своїх гостей та працівників, мережа «Reikartz Hotel Group» виконують додаткові заходи безпеки для запобігання поширенню коронавірусу. Серед цих заходів - постійний моніторинг рівнів інфекції на всіх об'єктах, а також виконання офіційних рекомендацій та норм щодо COVID-19 (Додаток Б).

Грунтовно вивчивши інформацію про поширення інфекції на всіх об'єктах мережі «Reikartz Hotel Group» прийнято наступні заходи безпеки:

1. Використовуються якісні європейські засоби із вмістом дезінфектантів, а дезінфекція номерів та публічних зон виконується на щоденній основі.
2. Кожен співробітник забезпечений засобами індивідуального захисту – масками та рукавичками, а також на постійній основі контролюють їхній стан здоров'я, вимірюючи температуру на початку та в кінці зміни.
3. Після кожного виїзду ретельно та регулярно прибираються кімнати загалом, обробляються предмети та поверхні з якими часто контактують люди, це дверні ручки, стільниці, пульти тощо.
4. Провітрювання приміщень.
5. Території готелів та ресторанів обладнали станціями дезінфекційним засобом, встановили інформаційні таблички для гостей з правилами поведінки в готелі й санітарно-гігієнічним вимогам.
6. Зроблено маркування громадських зон задля дотримання безпечної дистанції не менше 1,5м.
7. Дотримуються відповідності міжнародних норм, санітарних норм та вимог до об'єктів готельно-ресторанного господарства.
8. Коригується робота ресторанів відповідно до рекомендацій з безпеки харчових продуктів. Змінили формат обслуговування гостей, відкриті літні тераси та замовлення на виніс.

9. Білизна та махрові вироби обробляються при високих температурах професійними сертифікованими засобами з обов'язковим прасуванням.
10. Затверджено внутрішні протоколи роботи і план дії у разі надзвичайної ситуації.
11. Постійно стежать за оновленням інформації, рекомендацій експертів та урядових організацій і невідкладно вводять необхідні заходи безпеки.

Криза в пандемію також призвела до скорочення витрат на подорожі та відпочинок. Багато клієнтів скасували свої бронювання і вирішили відкласти свою подорож на більш пізній термін. Таким чином, готелі мережі «Reikartz Hotel Group» зіткнулися з падінням попиту, що безпосередньо вплинуло на їхній товарообіг.

Нарешті, криза також вплинула на ланцюжок поставок. Обмеження на поїздки та заходи стримування ускладнили для готелів мережі отримання витратних матеріалів та продуктів харчування.

Щоб відповісти на ці виклики, компанії «Reikartz Hotel Group» довелося адаптувати свою діяльність та впровадити заходи зі скорочення витрат. Компанія зменшила свої маркетингові витрати та скоротила кількість працівників, щоб обмежити свої фінансові втрати. Вона також намагалася диверсифікувати свою діяльність, пропонуючи кейтерингові послуги та довгострокове проживання для працівників, які працюють дистанційно.

Отже, криза мала великий вплив на діяльність готелі мережі і потребувала введення антикризових заходів. Компанія зіткнулася з падінням попиту, зменшенням доходів та логістичними проблемами у постачанні своїх готелів.

1.2. Аналіз внутрішньої середовища готельної мережі «Reikartz Hotel Group»

«Reikartz Hotel Management» – це керуюча компанія готелів, які об'єднані під брендом «Reikartz Hotel Group», і пропонує готелі 3 і 4 зірок.

В структурі системи менеджменту мережі Reikartz Hotel Group можна виділити:

- стандарти бренду та корпоративної культури;
- стандарти обслуговування та операційної діяльності;
- система управління готелями Servio HMS
- центральний відділ продажів і маркетингу, який займається пошуком нових клієнтів та залученням їх до мережі готелів;
- будівельний підрозділ, служба архітектури та дизайну;
- централізована система закупівель допомагає мінімізувати витрати на обладнання та інші матеріали для готелів;
- єдина система адаптації, навчання та розвитку співробітників.

Аналізуючи структуру організації готелю «Reikartz Hotel & Resorts», можна зазначити, що всі керівники виконують управлінські функції, але їх діяльність має деякі відмінності. Вища управлінська ланка координує роботу нижчих рівнів. Керівники на кожному наступному рівні управління координують менеджерів більш низького рівня, а ті, у свою чергу, координують роботу обслуговуючого персоналу. Таким чином, на кожному рівні менше людей, ніж на попередньому. Крім управлінських функцій, керівники на всіх рівнях також виконують виконавські функції.

У готельній мережі «Reikartz Hotel Group» працюють різні структурні підрозділи, серед яких є відділ безпеки об'єктів та інформаційної безпеки, контрольно-ревізійне управління, IT-служба та бухгалтерія. Операційне управління передбачає адаптацію готелів до внутрішніх стандартів якості «Reikartz» та

використання прогресивних технологій в таких сферах, як прийом і розміщення гостей, хаускіпінг, управління номерним фондом, ресторанами та барами, безпекою готелю, інженерним обслуговуванням, закупівлями та постачаннями. Окрему увагу приділяється роботі з клієнтами, є база постійних корпоративних клієнтів та постійний пошук нових, організація корпоративних та групових заїздів, проведення бізнес-тренінгів, семінарів, конференцій та міських заходів, залучення до місцевого співтовариства.

«Reikartz Hotel Group» не обмежується внутрішнім ринком готельних послуг, а активно працює на міжнародному рівні, вносячи всі дані в глобальні дистриб'юторські системи GDS (Global Distribution System). Це дозволяє готелям мережі з'являтися на екранах туристичних агентств та туристів у всьому світі. Керівництво компанії забезпечує привабливі спеціальні пропозиції та конкурентні ціни на всі послуги готелю.

Крім того, для забезпечення постійного контакту з клієнтами та створення для них спеціальних умов функціонує програма лояльності «Reikartz Club».

У готельному господарстві України існують деякі проблеми, такі як недостатній розвиток готельних мереж, відсутність готелів середнього класу, нестача кваліфікованих працівників та недоліки в нормативно-правових актах. Однак, компанії продовжують розвиватись, отримуючи досвід від своїх західних партнерів, які входять на український ринок і підвищують рівень обслуговування.

Готельна мережа «Reikartz Hotel Group» має таку низку проблем:

- незначні обсяги інвестування у будівництво нових готелів;
- недостатня кількість кваліфікованих фахівців у галузі управління підприємствами готельного господарства та обслуговування;
- занижений рівень конкуренції на готельному ринку внаслідок недосконалих корпоративних стандартів управління якістю готельних послуг;
- низька якість обслуговування;

– відсутність якісної реклами.

Не зважаючи на існуючі проблеми, український готельний ринок є дуже привабливим для іноземців та іноземних інвесторів, оскільки термін окупності проекту значно менший, порівняно з країнами Європи. Через недостатню кількість готелів різних цінових категорій, зацікавленість у готельному бізнесі в Україні продовжує зростати, незважаючи на проблеми. Об'єднання готельних підприємств у мережі дозволяє встановити єдині стандарти обслуговування, централізовано надавати ряд послуг, включаючи бронювання, матеріально-технічне оснащення та забезпечення безпеки. Це те що підвищує рентабельність готельних підприємств та знижує витрати на управління. Якщо виникають проблеми з одним з підприємств мережі, то їх можна покрити за рахунок інших.

З метою визначення стратегічних напрямків розвитку готельної мережі «Reikatz Hotel Group» проведемо SWOT – аналіз її діяльності табл.1.2. За допомогою такого аналізу можна дослідити сильні і слабкі сторони компанії, загрози та можливості зображені на рис. 1.6. Процес такого аналізу охоплює три етапи: ідентифікацію сильних і слабких сторін; ідентифікацію шансів і загроз та відображення їх з точки зору слабких і сильних сторін підприємства; пошук можливості діяти на межі відповідних характеристик підприємства і його конкурентів [17].



Рис. 1.6 Проведення SWOT – аналізу

Джерело: розроблено автором на основі джерела [8]

Таблиця 1.3

SWOT – аналіз готельної мережі «Reikartz Hotel Group»

Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
<ul style="list-style-type: none"> - Відомий бренд, якому довіряють; - База постійних корпоративних клієнтів, зацікавлених у появі нових клієнтів; - Різноманітність пропозицій: різні типи готелів, включаючи бізнес-готелі, сімейні готелі та курортні комплекси; - Проведення різних івент – заходів; - Система управління готелями Servio HMS; - Програма лояльності Reikartz Club для забезпечення постійного контакту з клієнтами; - Активно працює на міжнародному рівні; - Позитивний імідж; - Готелі з підвищеним рівнем комфорту і строгою відповідністю європейським стандартам сервісу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Низька якість і швидкість обслуговування; - Потреба у розширенні спектру додаткових послуг; - Відсутність досвіду маркетингових досліджень; - Недостатня кількість працівників в деяких відділах; - Завищена ціна на номери; - Залежність від сезонності; - Застарілий дизайн сайту; - Незначні обсяги інвестування у будівництво нових готелів; - Відсутність якісної реклами; - Не ефективне завантаження великих виробничих приміщень.
Можливості (O):	Загрози (T):
<ul style="list-style-type: none"> - Розширення асортименту SPA – послуг та інших сервісів; - Великі приміщення направити на ефективне використання, зробити дитячу кімнату, або кімнату дозвілля; - Зробити курси для персоналу, щоб підвищити рівень обслуговування; - Посилити організацію маркетингової діяльності; - Використання цифрових технологій для поліпшення процесів бронювання та обслуговування гостей. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання конкуренції, все частіше відкриваються більш дешеві та сучасні альтернативи; - Нестабільна ситуація у світі через пандемію і військовий стан; - Зміна смаків і потреб споживачів; - Негативний репутаційний вплив - Технологічний прогрес

Джерело: розроблено автором на основі джерела [3]

На основі аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, можна зробити наступний висновок щодо управління антикризовими заходами суб'єкта готельного бізнесу «Reikatz Hotel Group», що вони мають потенціал для успішного подолання кризових ситуацій і забезпечення стійкого розвитку мережі.

Використовуючи свої сильні сторони, такі як відомий бренд, база постійних клієнтів, різноманітність пропозицій та система управління готелями, компанія може розширити асортимент послуг, поліпшити якість обслуговування та використовувати цифрові технології для покращення процесів бронювання та обслуговування гостей.

Проте, слабкі сторони, такі як недостатня кількість працівників, низька якість обслуговування та залежність від сезонності, можуть становити перешкоду для подальшого розвитку. Крім того, рекомендується звернути увагу на залежність від сезонності та неефективне використання великих виробничих приміщень. Розробка стратегій для рівномірного розподілу навантаження протягом року та ефективного використання ресурсів може допомогти покращити фінансові показники та забезпечити стабільність у роботі. Варто розглянути можливості розширення діяльності компанії за рахунок альтернативного використання невикористовуваних просторів, наприклад, шляхом введення додаткових послуг або оренди приміщень третім сторонам. Компанія повинна активно працювати над вирішенням цих проблем, залучати інвестиції для розширення та поліпшення своїх готельних послуг, проводити маркетингові дослідження та впроваджувати нові рекламні стратегії. Загрози, такі як зростання конкуренції, нестабільна ситуація у світі та зміна смаків споживачів, вимагають гнучкості та адаптації з боку компанії. Мережі треба постійно вдосконалювати свої послуги, просувати свій бренд, активно використовувати нові технології і послуги, щоб відповідати потребам клієнтів та зберігати своє конкурентне положення на ринку.

РОЗДІЛ 2

ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

2.1. Пропозиції по управлінню антикризовими заходами в мережі «Reikatz Hotel Group»

Програма управління антикризовими заходами підприємства це є систематичний комплексний підхід для вирішення проблем підприємства, що виникають в умовах кризи і вона передбачає заходи щодо зменшення, попередження або подолання негативних тенденцій, які можуть негативно впливати на підприємство.

Для успішного впровадження шляху виходу готельної мережі з кризи рекомендується розробити комплексну антикризову програму, яка буде включати дієві заходи в ключових напрямках: маркетингова політика, управління персоналом, фінансове управління, інвестиційна політика, організаційне управління та операційний менеджмент. Реалізація цієї програми вимагає гармонійного поєднання та координації заходів у всіх цих напрямках для ефективного протидіяння кризі, заради забезпечення стабільності підприємства. Основним шляхом виходу «Reikatz Hotel Group» з кризи є:

1. Фінансове управління. Головним завданням якого є швидке відновлення фінансової стабільності та забезпечення достатнього рівня платоспроможності підприємства. Для підприємства важливо провести детальний аналіз фінансового стану, включати оцінку перспектив розвитку та ідентифікацію можливих «слабких місць». В фінансовому аналізі повинно враховуватись внутрішню структуру готельної мережі, оцінити грошові потоки та визначати ступінь залежності від внутрішніх та зовнішніх факторів підприємства.

2. Маркетингова політика. Ця політика є дуже необхідним елементом антикризовим шляхом, тому що важливо провести глибокий аналіз ринку, прогнозування його подальшого розвитку, визначити конкурентну позицію готельної мережі щодо цінової та асортиментної політики, а також оцінити комерційний ризик пов'язаний зі зміною ринкової ситуації.

3. Інвестиційна політика і управління інвестиціями. Це елемент антикризової програми, яка охоплює такі напрями, як:

- управління ризиком;
- програмно – цільове управління та складання капітальних бюджетів;
- стратегічний аналіз;
- стратегічне управління.

4. Управління персоналом. Ефективне управління персоналом є важливою складовою для готелів, яке включає систематичні дії керівного складу та структурних підрозділів з метою досягнення цілей підприємства. З метою підвищення можна застосувати ефективне управління персоналом, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності у наданні готельних послуг. Процес управління повинен ґрунтуватися на принципах формування якісного кадрового потенціалу, його оптимізації та орієнтації на професійний розвиток.

5. Організаційне управління та операційний менеджмент. Вихід з кризової ситуації передбачає розробку стратегії організаційних заходів. Для цього необхідно провести аналіз складових організаційної структури готельної мережі, зокрема:

- управлінські процеси, склад управлінських рівнів та їх взаємодія, ступінь централізації управління в готельній мережі;
- рівень господарської самостійності мережі, її підрозділів та філіалів;
- використання економічних, організаційних та соціально – психологічних методів управління тощо.

Враховуючи специфіку готельного бізнесу, важливо забезпечити гнучкість, швидкість реакції та взаємодію між різними готелями, зберігаючи при цьому загальну стратегічну спрямованість мережі. Готельний сегмент вимагає значних витрат на переорієнтацію або розширення пропозицій.

«Reikartz Hotel Group» – це мережа, яка має більше 40 готелів в Україні та за її межами. Для того, щоб поліпшити якість послуг та привернути більше клієнтів, доцільно буде впровадити в діяльність готелів мережі такі принципи та заходи:

- зміцнити маркетингову та інформаційну діяльність, наприклад, залучити блогерів, просувати готелі через сучасні соціальні мережі (Tik Tok, Instagram, YouTube);
- розробити лояльні правила скасування бронювань для гостей;
- організувати курси для персоналу, які допоможуть підвищити рівень обслуговування, кваліфікації та швидкість роботи;
- використовувати великі приміщення більш ефективно, зробивши дитячу кімнату або кімнату дозвілля, щоб гості могли провести час з користю або працювати віддалено;
- покращити програму лояльності та бонусів, щоб залучити їх до мережі Reikartz, забезпечивши приємні пропозиції та знижки;
- впроваджувати новітні технології та інновації в обслуговування, наприклад, автоматичне заселення через мобільний додаток або систему дистанційної реєстрації чи використання технологій розпізнавання обличчя для забезпечення безконтактного входу в готельні номери та інші громадські приміщення. Це не тільки поліпшить безпеку гостей, але й надасть їм відчуття сучасності та інноваційності;
- забезпечити високу якість харчування та створити ресторан або кафе з місцевою кухнею;
- приєднання сервісів Glovo, Raketa та інших;

- покращити інтер'єр та дизайн готелю, щоб він був більш привабливим та зручним для клієнтів;
- надання ексклюзивних послуг: ексклюзивні послуги, які будуть доступні тільки її гостям. Наприклад, екскурсії з професійним гідом, унікальні пропозиції на ресторанні послуги, пропонування трансферу тощо;
- організація просторів для релаксації та фітнесу;
- створення тематичних номерів: це стане відмінною пропозицією для гостей, які бажають нестандартного перебування в готелі. Наприклад, номери у стилі підводного світу, космосу, історичних епох тощо;
- введення програми еко приязного проживання: пропонувати гостям можливість зменшення впливу на довкілля під час перебування в готелі, наприклад, шляхом зменшення використання пластикових матеріалів, збереження енергії, пропонуючи можливість роздільного збирання сміття тощо;
- зниження цін: доцільно використовувати пакетні пропозиції з пільгами на проживання. Наприклад, три ночі за ціною двох, безкоштовне розміщення дітей або надання безкоштовного раннього заїзду та пізнього виїзду.

Ці заходи можуть допомогти готельній мережі збільшити свою конкурентоспроможність та привернути нових клієнтів, навіть в умовах кризи.

У готельній індустрії існує жорстка конкуренція, тому для реального успіху готелю завжди потрібні нові, абсолютно унікальні ідеї. Готельна мережа «Reikartz Hotel Group», для виходу з кризового стану, може розробити унікальний продукт, спрямований на привернення нових клієнтів та залучення популярних сегментів ринку.

Унікальним продуктом, який готельна мережа «Reikartz Hotel Group» може розробити для виходу з кризового стану, може бути концепція «Reikartz Wellness Retreats». Цей продукт буде включати різноманітні програми з фокусом на здоров'ї, саморозвитку та відновленні. Для успішного вирішення проблем кризи лежить

комплексний підхід до управління, який містить такі елементи, як збільшення безпеки гостей та працівників, впровадження нових технологій, модернізація процесів та залучення нових клієнтів за допомогою маркетингу та інформаційних заходів.

«Reikartz Wellness Retreats» - це інноваційна програма, спрямована на підтримку фізичного та емоційного благополуччя гостей після важких кризових періодів. Основні складові цього унікального продукту можуть включати:

1. **Здоров'я і відновлення:** Надання широкого спектру послуг та програм для відновлення здоров'я, включаючи спа-процедури, фітнес-класи, йогу, медитацію та інші засоби підтримки фізичного та емоційного спокою.

2. **Ретрити та відпочинок:** Створення спеціальних ретритів та відпочинкових програм, спрямованих на відновлення енергії, зняття стресу та відновлення балансу після кризових періодів.

3. **Програми для саморозвитку:** «Reikartz Wellness Retreats» може пропонувати різноманітні програми саморозвитку, які допомагатимуть гостям розширити свої знання та навички в галузі здоров'я, фітнесу, медитації, кулінарії та інших сферах. Це дозволить гостям не лише відновитися фізично, а й зайнятися своїм розвитком та самовдосконаленням.

4. **Природне середовище:** Використання природного середовища, якщо це можливо, для створення затишних просторів для відпочинку та релаксації, де гості зможуть відновити силу та з'єднатися з природою.

5. **Психологічна підтримка:** Надання психологічної підтримки гостям через консультування та терапевтичні послуги, щоб допомогти їм подолати емоційні труднощі та стрес.

6. **Інтерактивні програми:** Розробка інтерактивних програм, які дозволять гостям активно взаємодіяти з іншими учасниками, обмінюватися досвідом та отримати підтримку та спокій.

7. Екологічна відповідальність: тобто це зосередження на принципах сталого розвитку та екологічної відповідальності, що дозволить гостям не лише відновити своє благополуччя, але й сприяти збереженню природних ресурсів та навколишнього середовища.

8. Інноваційні технології: готельна мережа «Reikartz Hotel Group» може впроваджувати інноваційні технології в рамках програми «Reikartz Wellness Retreats». Наприклад: можуть бути новітні спа-процедури, цифрові інструменти для моніторингу здоров'я, додатки для саморозвитку та інші технологічні рішення, які покращують якість послуг та допомагають гостям досягати своїх цілей.

Цей унікальний продукт «Reikartz Wellness Retreats», надає гостям можливість знайти внутрішню гармонію, відновити силу та позитивний настрій після складних періодів. Також це дозволить готельній підтримувати свою конкурентоспроможність, вийти з кризи та привертати нових гостей.

Запропоновані ціни для деяких послуг із запропонованого продукту наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ціна на послуги в програмі «Reikartz Wellness Retreats»

Послуга	Ціна, у гривнях	
Здоров'я та відновлення	Спа-процедури	Від 500 до 1500 за сеанс
	Фітнес-класи	Від 200 до 500 за заняття
	Йога та медитація	Від 300 до 800 за заняття
Ретрити та відпочинок	Ретрит на тиждень	Від 10 000 до 30 000 за особу
Програми для саморозвитку	Курси з медитації	Від 1000 до 3000 за курс
	Кулінарні майстер-класи	Від 800 до 2000 за заняття
Психологічна підтримка	Консультація	Від 500 до 1500 за сеанс

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.2

Витрати на розробку концепції «Reikartz Wellness Retreats»

Витрата		Вартість, у гривнях на місяць
Операційні витрати	Електроенергія	Від 5000 до 10 000
	Вода	
	Прибирання	
	Знешкодження відходів	
Заробітна плата персоналу	Адміністратори	Від 20 000 до 50 000 за кожного робітника, в залежності від рівня кваліфікації
	Спа-терапевти	
	Фітнес інструктори	
	Кухарі	
Маркетинг та реклама		Від 10 000
Всього(для прикладу: середня вартість операційних витрат, по два спеціаліста із середньою заробітною оплатою та рекламою)	170000 + 480000 + 50000	700000

Джерело: розроблено автором

Переваги унікального продукту, запропонований готельній мережі «Reikartz Hotel Group» для виходу з кризового стану наведені нижче на рис. 2.1.



Рис.2.1. Переваги унікального продукту «Reikartz Wellness Retreats»

Джерело: розроблено автором

Унікальний продукт, запропонований готельній мережі «Reikartz Hotel Group» для виходу з кризового стану, має наступні переваги:

- інноваційність: продукт пропонує новаторські підходи та рішення для кризових ситуацій, що відрізняються від звичайних практик і стандартів;
- гнучкість: цей унікальний продукт може бути адаптований до різних кризових ситуацій та потреб готельної мережі. Він може бути застосований як у випадку економічних криз, так і в ситуаціях, пов'язаних зі змінами в зовнішньому середовищі, природними лихами або іншими негативними подіями;
- інтегрований підхід: унікальний продукт охоплює комплексні заходи та стратегії, що спрямовані на різні аспекти бізнесу «Reikartz Hotel Group», включаючи фінансове управління, маркетинг, операційну діяльність та кадровий потенціал;

- управління ризиками: унікальний продукт дозволяє готельній мережі ефективно управляти ризиками, пов'язаними з кризовими ситуаціями. Він включає систему попередження, швидку реакцію та відновлення, що допомагає зменшити негативні наслідки і забезпечує стійкість бізнесу;
 - забезпечення конкурентної переваги: унікальний продукт допомагає готельній мережі зайняти конкурентну позицію на ринку;
 - індивідуалізація та персоналізація: унікальний продукт може включати індивідуальний підхід до кожного клієнта, забезпечуючи персоналізований досвід перебування в готелі. Це допомагає залучати нових клієнтів та зберігати існуючих, створюючи відчуття унікальності і важливості для кожного гостя;
- Підготовка до можливих криз є необхідним етапом в діяльності будь-якого підприємства. Для цього варто розробити плани антикризових дій та стратегій, які входять до складу поточних рішень ризик-менеджменту [28].

Проведемо проектний аналіз визначення ефективності від втілення унікального продукту «Reikartz Wellness Retreats». Оскільки впровадження унікального продукту передбачає підвищення ефективності здійснення основної операційної діяльності в готельній мережі «Reikartz Hotel Group», то до розрахунків грошових потоків доцільно включити надходження та видатки від різних видів операційної діяльності. Вихідна умова – вхідні інвестиції, пов'язані з впровадженням «Reikartz Wellness Retreats», становлять 700000 грн. Дані про грошові потоки від різних видів послуг в готельній мережі «Reikartz Hotel Group» будемо приймати на рівні прогнозних даних. Дані про грошові потоки від реалізації проекту зведемо в табл. 2.3.

Розрахунок чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від реалізації проекту розраховується за формулою [104, с.13]:

$$ЧТВ = \sum_{t=1}^n \frac{ПП_t}{(1 + СВВК_n)^t} - ПИ \quad (2.1)$$

Таблиця 2.3

**Планування грошових потоків від реалізації проєкту впровадження
продукту «Reikartz Wellness Retreats»**

№п/п	Показники (параметри)	Роки				
		1	2	3	4	5
1	Початкові інвестиції (грн.)	700000	-	-	-	-
2	Грошові надходження від надання послуг, всього, тис.грн.:	908409	908409	908409	908409	908409
	- надання послуг з розміщення	648981	648981	648981	648981	648981
	- надання послуг з харчування	238940	238940	238940	238940	238940
	- інші види послуг	20488	20488	20488	20488	20488
3	Грошові видатки на надання послуг, всього, тис.грн.:	611532	611532	611532	611532	611532
	- надання послуг з розміщення	238854	238854	238854	238854	238854
	- надання послуг з харчування	67329	67329	67329	67329	67329
	- інші види послуг	305349	305349	305349	305349	305349
4	Амортизаційні відрахування	100000	100000	100000	100000	100000
5	Очікуваний прибуток до оподаткування, грн.	296877	296877	296877	296877	296877
6	Очікуваний чистий прибуток, грн.	243439	243439	243439	243439	243439
7	Очікуваний чистий грошовий потік, грн.(р.6+р.4)	343439	343439	343439	343439	343439
8	Дисконтований чистий грошовий потік ($p.7/(1+i)^t$)	269459	211415	165874	130144	102109
9	Кумулятивний дисконтований грошовий потік	269459	480875	646749	776892	879002

де ЧТВ - чиста теперішня вартість; ГП t - грошовий потік за період (рік) t; П - початкові інвестиції; СВВК - середньозважена вартість капіталу (дорівнює рівню інфляції по даним Укрстату, в 2021 році) [104, с.13].

Розрахунок чистого приведеного до теперішньої вартості доходу від реалізації проєкту:

$$ЧТВ = \left(\frac{343439}{(1+0,27)^1} + \frac{343439}{(1+0,27)^2} + \frac{343439}{(1+0,27)^3} + \frac{343439}{(1+0,27)^4} + \frac{343438}{(1+0,27)^5} \right) - 700000 = 179001 \text{ грн}$$

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності виконується методом підбору.

$$D1 = 39\%$$

$$D2 = 41\%$$

$$ЧТВ d1 = 12153,41 \text{ грн.}$$

$$ЧТВ d2 = -10394,51 \text{ грн.}$$

$$ВНР = 0,39 + \frac{12153,41 * (0,41 - 0,39)}{12153,41 - (-10394,51)} = 0,14 = 14\%$$

Індекс прибутковості (дохідності) розраховується за формулою:

$$ПІ = \sum_{t=1}^n \frac{ГП_t}{(1 + СВВК_n)^t} / ПІ \quad (2.2)$$

Індекс прибутковості (дохідності) становить:

$$ПІ = 8790018 / 7000000 = 1,255$$

Розрахунок періоду окупності проекту впровадження продукту «Reikartz Wellness Retreats» наведений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Дані для розрахунку періоду окупності

Період	Гпі	Гпді	Баланс на кінець року
0	343439		-700000
1	343439	269459	-430541
2	343439	211415	-219126
3	343439	165874	-53251
4	343439	130144	76892
5	343439	102109	179002

$$M_{п} = 12 * (700000 - (269459 + 211415 + 165874)) / 130143 = 6 \text{ міс.}$$

$$T_{O} = 4 \text{ роки } 6 \text{ місяців.}$$

Зведена таблиця показників ефективності реалізації проекту представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Зведена таблиця показників ефективності проекту впровадження продукту

«Reikartz Wellness Retreats»

Показник	Значення показників
ЧТВ (чиста теперішня вартість), грн.	179001
ВНР (внутрішня норма рентабельності), %	14
ІП (індекс прибутковості)	1,255
ТО (термін окупності), роки	4 роки 6 місяців

Графічно зростання грошових потоків за проектом відображається за допомогою фінансового профілю проекту (рис. 2.2). Цей графік розробляється за значеннями кумулятивного грошового потоку. На ньому потрібно визначити такі індикатори ефективності проекту: величину інтегрального економічного ефекту (ЧТВ), строк реалізації проекту (n), термін окупності (ПО), максимальний грошовий відтік найменше значення кумулятивного грошового потоку – $ГВ_{max}$.

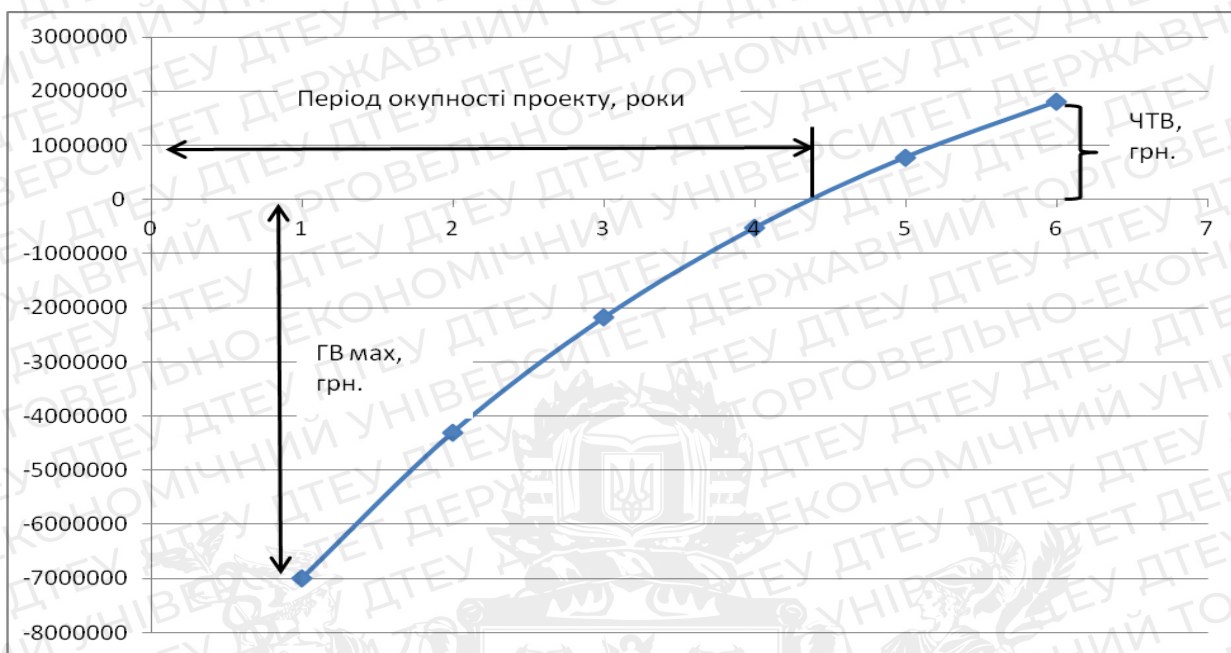


Рис. 2.2. Фінансовий профіль проекту впровадження продукту «Reikartz Wellness Retreats»

Приведений графік фінансового профілю проекту впровадження унікального продукту «Reikartz Wellness Retreats» найбільш повно відображає розгорнуту характеристику проекту. На графіку масштаб і розраховані показники відповідають отриманим результатам. Таким чином, даний проект доцільно реалізувати, оскільки він забезпечить збільшення чистого фінансового результату та сприятиме зростанню якості обслуговування клієнтів готельної мережі

2.2. Ефективність пропозицій покращення антикризових заходів в умовах сьогодення

В сучасних умовах готельній мережі «Reikartz Hotel Group» велике значення має фінансова реструктуризація. Цей процес спрямований на забезпечення ефективного фінансового управління, досягнення успіхів у галузі фінансів і економіки, перетворення боргових зобов'язань та форм власності. Фінансова

реструктуризація має свої певні особливості, які виявляються в антикризовому управлінні та трансформації фінансових відносин.

Основними характеристиками фінансової реструктуризації для готельної мережі є її широкий масштаб, який виражається в глобальних перетвореннях галузі. Такий процес передбачає короткострокове перетворення форм власності та використання фінансових інструментів для зміни майнових відносин. Головна мета цієї реструктуризації для готельної мережі є створення ефективного механізму трансформації власності в умовах розвитку ринкових відносин і конкурентного середовища готельної індустрії. У процесі фінансової реструктуризації готельної мережі важливо управляти її пасивами, особливо заборгованістю, це пов'язано з операційними змінами та включає співпрацю з кредиторами.

Реструктуризація власності також важлива для управління підприємством та залучення власного капіталу. Вона особливо актуальна для готельних мереж, де керівництво має враховувати інтереси трудового колективу.

Оперативна реструктуризація зазвичай проводиться у короткостроковий період, тоді коли підприємство може розраховувати на зовнішні фінансові джерела допомоги і прагне покращити свою ліквідність через внутрішні резерви.

Стратегічна реструктуризація готельної мережі передбачає проведення довгострокових заходів на основі результатів оперативної реструктуризації, тобто цей процес включає залучення як внутрішніх, так і зовнішніх джерел фінансування, спрямованих на адаптацію та прогресивний розвиток. У рамках стратегічної реструктуризації можуть бути проведені такі дії як: диверсифікація виробництва для освоєння нових ринків збуту, використання сучасних новітніх технологій, перегляд організаційної структури для оптимізації, підвищення рівня кваліфікації персоналу, вдосконалення швидкості та вчасності обслуговування та можливість купівлі або продажу бізнесу.

Практика свідчить, що для готельної мережі не існує саме одної універсальної моделі реструктуризації тому, що кожен випадок вимагає індивідуального підходу, враховуючи розмір підприємства, структуру, технології, ресурси, кваліфікацію персоналу, рівень менеджменту та конкурентоспроможності. Складання проекту реструктуризації потребує уважного аналізу і підбору методів, що відповідають саме цілям готельної мережі.

Отже, реалізацію антикризової стратегії підприємства слід здійснювати в такі етапи:

– Один етап передбачає, власне, реструктуризацію, тобто заходи даного етапу повинні в результаті оптимізації структури готельної мережі і розміру її можливостей забезпечити, як мінімум, досягнення точки беззбитковості на основі ефективного розподілу та використаних наявних ресурсів. Разом з тим, поліпшення фінансової стійкості готельної мережі підвищує і її інвестиційні можливості, що є позитивним моментом в стратегічному плані.

– Другий етап полягає в закріпленні результатів, для цього потрібно залучити додаткові фінансові ресурси, такі як: оборотні для поточної діяльності, так і інвестиційні. Потрібно створити ефективний механізм управління, зайнятись підвищенням кваліфікації працівників в готелях, так і у центральному офісі готельної мережі.

Для швидкого аналізу фінансового стану готельної мережі, її стабільності, використовують різноманітні методи, але найбільш популярним є система показників У. Бівера. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Система показників експрес-аналізу фінансового стану підприємства У. Бівера

Показники	Прибуткове підприємство	За 5 років до банкрутства	За 1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера	0,4 – 0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів	6-8	4	-22
Фінансовий леверидж	< 37	< 50	< 80
Коефіцієнт покриття активів чистим капіталом	0,4	< 0,3	< 0,06
Коефіцієнт покриття	< 3,2	< 2	< 1

Джерело: розроблено автором на основі джерела [9]

Розрахунок показників (коефіцієнтів) для визначення фінансового стану готельної мережі здійснюється на підставі вихідних даних, які заповнюються з бухгалтерської (фінансової) звітності готельної мережі за два останні календарні роки та за період від початку поточного року до дати оцінки.

Коли на дату оцінки фактичні значення показників (коефіцієнтів) відповідають нормативним вимогам чи готельна мережа прибутковою, то визначення розміру капіталу готельної мережі не застосовуються.

При умові якщо фактичне значення покриття менше від його нормативного значення або готельна мережа не має прибутку, то потрібно здійснити розрахунок додаткової вартості майна, яка розраховується за формулою:

$$Зр = Зп + Зб — Зд, \quad (2.3.)$$

де, $Зп$ — це прострочені поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом;

$Зб$ — прострочені поточні зобов'язання за розрахунками за оренду державного майна;

$Зд$ – дебіторська заборгованості за розрахунками з бюджетом.

У вихідних даних для готельної мережі вартість поточних зобов'язань (показники $Зп$ та $Зб$) зменшується, вартість першого розділу пасиву балансу (показник $Зр$) збільшується, а вартість другого розділу активу (показник $Зд$) зменшується. Ці зміни враховуються при розрахунку показників (коефіцієнтів) для оцінки ефективності заходів фінансової реструктуризації.

Для прийняття рішення щодо доцільності застосування заходів фінансової реструктуризації готельної мережі порівнюються розраховані показники (коефіцієнти) з їх нормативними значеннями та з їх значеннями до застосування реструктуризації. Якщо отриманий показник (коефіцієнт) покриття покращується, досягає нормативного значення і відбувається відповідне покращення інших показників (коефіцієнтів), то комісія з управління готельною мережею приймає рішення про застосування заходів фінансової реструктуризації. У випадку, коли досягнення цих критеріїв не спостерігається, приймається рішення про недоцільність застосування заходів фінансової реструктуризації.

Для готельної мережі, яка знаходиться в глибокому фінансовому кризі, пропонуються санаційні заходи. Санаційні заходи відносяться до фінансових та управлінських заходів, спрямованих на поліпшення фінансового стану підприємства або організації, які перебувають у складному фінансовому стані або фінансовій кризі.

Санаційні заходи можуть включати такі дії:

- Здійснення часткової оренди основних засобів.
- Проведення реструктуризації боргу у різних формах.
- Погашення боргу за рахунок спеціалізованого банківського кредиту.
- Продаж об'єктів незавершеного будівництва.
- Реструктуризація реальних активів готельної мережі.
- Отримання санаційних кредитів.
- Забезпечення підвищення прибутковості господарської діяльності .

Головною метою санаційних заходів є відновлення фінансової стійкості, покращення ліквідності, зменшення зобов'язань і покриття збитків.

Методичне забезпечення вибору й обґрунтування санаційних рішень, що містить такі етапи: етап 1 – виділення класів фінансової кризи; етап 2 – формування бази санаційних заходів для кожного класу; етап 3 – формування комплексів

санаційних заходів методом багатокритеріального вибору; етап 4 – оцінка корисності санаційних рішень.

На першому етапі в результаті проведення фінансової діагностики стану підприємства виділяються класи фінансової кризи, в яких може перебувати підприємство. Пропонується використовувати чотири класи кризи: легка криза, середня, глибока, катастрофічна. Виділення цих класів кризи зумовлено необхідністю посилення антиципативної спрямованості механізму санаційного управління й розробки деталізованого комплексу превентивних санаційних рішень.

Метою другого етапу є формування базового комплексу санаційних заходів залежно від теоретично обґрунтованої ознаки «клас кризи». У табл. 2.7 наведено фрагмент комплексу санаційних заходів для підприємств готельного бізнесу, що знаходиться в стані глибокої кризи.

Таблиця 2.7

Фрагмент комплексу санаційних заходів для класу глибокої кризи

Форма санації	Санаційні заходи
1	2
1. Зовнішня санація	<ul style="list-style-type: none"> - переведення боргу на іншу юридичну особу; - злиття; - поглинання; - поділ підприємства; - передача в оренду частини основних засобів; - приватизація.
2. Внутрішня санація	<ul style="list-style-type: none"> 1. реалізація частини основних засобів; 2. продаж об'єктів незавершеного будівництва; 3. рефінансування дебіторської заборгованості; 4. розпродаж товарно-матеріальних запасів; 5. укладення різних мирових угод із кредиторами.

Продовж.табл.2.7

1	2
3. Санація за	<ul style="list-style-type: none"> - різні форми реструктуризації боргу; - передача тимчасового управління кредиторам або їхній

рахунок	коштів	уповноваженій особі.
кредиторів		

Даний перелік необхідно розглядати як систематизований комплекс типових санаційних рішень, який може розширюватися й оновлюватися залежно від зміни умов господарювання, законодавчої бази країни, а також удосконалення методів і підходів до санаційного управління.

Розроблений комплекс є вихідною інформацією для вирішення завдань третього етапу методичного забезпечення – формування впорядкованого переліку санаційних заходів методом багатокритеріального вибору альтернатив на основі адитивної згортки, який відноситься до класу методів нечіткої логіки.

Отриманий перелік санаційних заходів для кожного з виділених класів кризи формує базу заходів для подальшого вибору найбільш адекватних та доцільних санаційних заходів з урахуванням реальних можливостей підприємства. З метою визначення оцінок корисності певного заходу в роботі побудовано модель вибору й обґрунтування санаційних рішень на основі теорії корисності. Цільовою спрямованістю даної моделі є вибір найбільш доцільного санаційного заходу з урахуванням його корисності для оздоровлення підприємства, що функціонує в умовах обмеженості власних фінансових ресурсів. Формальний опис моделі має такий вигляд.

Для обчислення нечіткої очікуваної корисності санаційного заходу (альтернативи) $a_i, i = \overline{1, m}$, результат якого дорівнює $x_j, j = \overline{1, n}$, існує лінгвістична ймовірність \tilde{P}_i і нечіткі корисності \tilde{u}_j . Тоді $pu = \sum_{j=1}^n p_j u_j$, де $p = (p_1, p_2, \dots, p_n)$, $u = (u_1, u_2, \dots, u_n)$ і нечітка очікувана корисність альтернативи a_i становить нечітку

множину $\mu_{\tilde{P}_i}(u) = \sup_{pu} \min_{j=1, n} \left(\mu_{\tilde{u}_j}(u_j), \mu_{\tilde{P}_j}(p_j) \right)$ при обмеженнях $u = up, \sum_{j=1}^n p_j = 1$.

Розроблений алгоритм обчислення нечіткої очікуваної корисності санаційного заходу містить такі кроки:

Крок 1. Упорядкувати a_i за зростанням.

Крок 2. Вибрати $\alpha \in [0,1]$, α – величина для визначення рівневих множин.

Крок 3. Знайти k^- і k^+ з умов (k^- і k^+ – це індекси, у яких досягаються найменше і найбільше значення функції корисності, m і M – відповідно нижня і верхня границі рівневих множин):

$$1 - \sum_{j=1}^{k^-} M_{ij}(\alpha) - \sum_{j=k^-+1}^n M_{ij}(\alpha) \in [m_{ik^-}(\alpha), M_{ik^-}(\alpha)];$$

$$1 - \sum_{j=1}^{k^+} m_{ij}(\alpha) - \sum_{j=k^++1}^n M_{ij}(\alpha) \in [m_{ik^+}(\alpha), M_{ik^+}(\alpha)]$$

Крок 4. Обчислити $\inf V_{i\alpha}$, з $k = k^-$ та $\sup V_{i\alpha}$ з $k = k^+$ за формулами:

$$\inf V_{i\alpha} = \max_{k=1,n} \left(\sum_{j=1}^{k-1} M_{ij}(\alpha) u_j + \left(1 - \sum_{j=1}^{k-1} M_{ij}(\alpha) - \sum_{j=k+1}^n m_{ij}(\alpha)\right) u_k + \sum_{j=k+1}^n m_{ij}(\alpha) u_j \right);$$

$$\sup V_{i\alpha} = \min_{k=1,n} \left(\sum_{j=1}^{k-1} m_{ij}(\alpha) u_j + \left(1 - \sum_{j=1}^{k-1} m_{ij}(\alpha) - \sum_{j=k+1}^n M_{ij}(\alpha)\right) u_k + \sum_{j=k+1}^n M_{ij}(\alpha) u_j \right).$$

За допомогою даного алгоритму в роботі побудовано функції нечітких очікуваних корисностей унікальних санаційних рішень для аналізованих підприємств, що перебувають в стані кризи. Отримані значення функцій приналежності очікуваних корисностей санаційних заходів для досліджуваних підприємств машинобудування, що перебувають у стані глибокої фінансової кризи, наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Комплекс санаційних заходів щодо оздоровлення в готельній мережі

«Reikatz Hotel Group»

Клас кризи (B)	Значення функції	Санаційні заходи	Значення корисності
--------------------	------------------	------------------	---------------------

	приналежності (μ)		санаційного заходу
Глибока криза	0,9	реструктуризація реальних активів підприємства	0,82575
		реструктуризація боргів підприємства	0,74475
Середня криза	0,1	пошук і мобілізація резервів економії витрат на проведення діяльності	0,66375
		рефінансування дебіторської заборгованості	0,61775

Аналізуючи отримані функції корисності, можна зробити висновок, що доцільним санаційним заходом, який має найбільшу очікувану корисність (0,83) для готельної мережі «Reikatz Hotel Group» є реструктуризація його реальних активів. Крім того, досить велике значення очікуваної корисності мають також заходи: реструктуризація боргів підприємства (0,74), пошук і мобілізація резервів економії витрат на проведення діяльності (0,66) та рефінансування дебіторської заборгованості (0,62). Таким чином, готельній мережі «Reikatz Hotel Group» для виходу зі стану глибокої кризи рекомендується проведення вищезазначених санаційних заходів.

ВИСНОВКИ

У ході проведення дослідження щодо управління антикризовим заходами суб'єкта готельного бізнесу в період пандемії у готельній мережі «Reikartz Hotel Group» було:

1. Доведено, що ефективне управління антикризовими заходами є необхідним механізмом для збільшення стійкості та виживання готельної мережі Reikartz Hotel Group в умовах пандемії.

2. Встановлено, що ефективність антикризових заходів готельної мережі залежить від рівня задоволення потреб гостей. Проактивний підхід до забезпечення безпеки, комфорту та високоякісного обслуговування гостей має ключове значення для збереження їх довіри та лояльності.

3. Обґрунтовано, що формування ефективної сервісної пропозиції готельної мережі Reikartz Hotel Group в умовах пандемії вимагає уваги до концепції, специфіки цільової аудиторії та ресурсного потенціалу. Адаптація сервісів, включення нових послуг, створення нового продукту та розробка гнучких пропозицій можуть сприяти привабливості готелів у складних умовах.

4. Досліджено рівень якості антикризових сервісних процесів, що показав, що їх ефективність прямо залежить від професіоналізму та фаховості сервісного персоналу. Компетентність, навички та підготовка персоналу є критичними факторами для успішного здійснення антикризових заходів і задоволення потреб гостей і навіть у складних умовах пандемії.

5. Проаналізовано основні виклики, з якими стикається готельна мережа в умовах пандемії. Це включає зміни в попиті та поведінці клієнтів, обмеження в мобільності та міжнародних подорожах, нестабільність ринку та економічну несприятливість.

6. Запропоновано ряд рекомендацій для покращення ефективності антикризових заходів готельної мережі Reikartz Hotel Group в умовах пандемії. Це включає створення унікального продукту «Reikartz Wellness Retreats», який буде включати різноманітні програми з фокусом на здоров'ї, саморозвитку та відновленні. Розробку гнучких скасування, створення використання інноваційних технологій для безконтактного обслуговування та забезпечення безпеки гостей, партнерство з лояльними клієнтами, розробку спеціальних акцій та пропозицій

У результаті дослідження виявлено, що антикризове управління є невід'ємною складовою успішної діяльності суб'єкта готельного бізнесу «Reikartz Hotel Group» в умовах різких та радикальних змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Реалізація антикризових заходів дозволить «Reikartz Hotel Group» сформувати конкурентні переваги, такі як вдосконалене управління ризиками, зміцнена репутація, залучення та утримання клієнтів, інноваційність та гнучкість, що сприятиме його успішній конкурентоспроможності. Завдяки цьому, «Reikartz Hotel Group» зможе продовжувати свою діяльність з впевненістю і стабільністю.

Криза негативно впливає на більшість сфер життя, але насправді, криза має одну позитивну функцію – перезапуск економіки та шанс для новачків заявити про себе. З одного боку спалах коронавірусу наніс непоправну шкоду усій готельній справі. Проте з іншого боку пандемія виступила каталізатором для сфери готельно-ресторанного бізнесу і вже зараз можна спостерігати зовсім інноваційні та креативні способи виходу з кризи та її запобігання у майбутньому. Результати дослідження можуть бути корисними для керівництва готельної мережі та інших учасників ринку, які шукають ефективні методи вирішення проблем, пов'язаних з пандемією та її наслідками.

На сьогоднішній день національна мережева сітка готелів успішно функціонує і розвивається щороку, як внутрішньо, так і зовні, щоб покращити умови перебування гостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дїм “Кондор”, 2020. 396 с.
2. Бігус М. М., Гальків Л. І., Добушовський П. А. Туристичний бізнес під впливом сучасних змін, зумовлених світовими викликами. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 3. С. 7–12.
3. Посилання на офіційний сайт готелю <https://reikartz.com/uk/hotels/>
4. Ломїйчук В. Навщо компанїям антикризове управління. URL : <https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishcho-kompaniyam-antikrizove-upravlinnya-2456597.html> (дата звернення: 05.03.2020)
5. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління - Київ, 2020. С.45
6. Мало гостей і дуже жорсткі перевірки: як ресторанний бізнес пережив пївроку карантину. URL: <https://delo.ua/business/kak-restorannyj-bizneshttps://delo.ua/business/kak-restorannyj-biznes-perezhil-pjat-mesjacev-ka-372150/perezhil-pjat-mesjacev-ka-372150/>
7. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму. Оновлення до документу «Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні». Hotel and Destination Consulting, 2020. URL:https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2021/01/s3_ua/36.pdf
8. Кривов’язюк І.В.К 82 Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дїм «Кондор»,1 2020. 396 с.

9. І.М.Посохов. Використання системи показників У.Бівера для оцінки ризику банкрутства корпорацій: Наукова стаття — 66 с.
10. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму. Оновлення до документу «Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні». Hotel and Destination Consulting. 2020. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf>.
11. Організація готельного обслуговування: Підручник / Мальська М.П., Пандяк І.Г. — К., 2011. — 366 с.
12. Які заходи безпеки під час карантину мають вживати київські готелі. Вечірній Київ. 19.06.2020 URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/yaki-zakhody-bezpekyid-chas-karantynu-mayut-vzhyvaty-kyivs-ki-hoteli>.
13. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика : підруч. / М. П.Мальська, І. Г. Пандяк . – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.
14. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : навч. посіб.. Київ : “Кондор”, 664 с.
15. Глобальне переформатування світової економіки: причини, тенденції. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/701/> (дата звернення: 12.05.2020 р.).
16. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. С. 12–20.
17. Маркетинговий аналіз [Текст]: навчальний посібник / ред. В. В. Липчук; авт.: В. В. Липчук, І. Г. Яців, Б. М. Гошко [та ін.]. К.:Академвидав, 2008. 214 с.
18. Management By Objectives Appraisals : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html>.
19. UNWTO and COVID-19. UNWTO [Electronic resource]. – Access: <https://www.unwto.org/international-tourism-and-covid-19>.

20. Travel & Tourism Development Index 2021. Rebuilding for a Sustainable [Electronic resource] Access: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_Tourism_Development_2021.pdf.
21. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
22. Кузик С. П. Географія туризму [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/1584072043738/turizm/geografiya_turizmu.
23. Карпова В. Виїзний та в'їзний туризм: облік у туроператора. [Електронний ресурс]. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/bn/2010/august/issue-32/article82926.html>.
24. Еш. С. М. Генезис і сучасна парадигма понять "Криза" та "Антикризове управління" [Електронний ресурс] / С. М. Еш. // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2013. - No 1. - С. 12-20. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2013_1_18.
25. Тонкошкур М. В. Міжнародний туризм / Тонкошкур М. В. // Навчальний посібник. – 2013. – 348 с.
26. Мальська М., Паньків Н., Ховалко А. Історія розвитку туризму. / Мальська М., Паньків Н., Ховалко А. // Навчальний посібник. – 2016. – 233 с
27. Герасименко В. Г., Михайлюк О. Л. Державне регулювання сфери туризму України в контексті процесів євроінтеграції / Герасименко В. Г., Михайлюк О. Л. // Монографія. – 2019. – 344 с.
28. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю, Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. – 2020. 44 с.
29. Алексеев Ю. В. Державне регулювання туризму в Україні. Трансформаційні процеси розвитку туризму та готельного господарства. / Алексеев Ю. В. // Економічний простір. – 2019. – No 2. – С. 19-23.



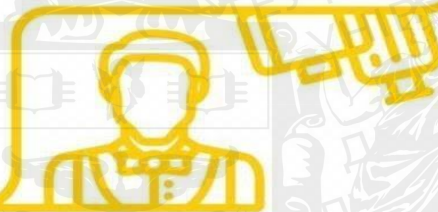


МІНІСТЕРСТВО
ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я
УКРАЇНИ

ПРАВИЛА РОБОТИ ГОТЕЛІВ, ХОСТЕЛІВ, БАЗ ВІДПОЧИНКУ ПІД ЧАС КАРАНТИНУ

Для працівників

- проведення температурного скринінгу відвідувачів
- наявність захисного екрана між персоналом та відвідувачами
- регулярне миття рук та обробка антисептиками що три години або частіше
- вологе прибирання місць великих скупчень людей
- недопущення черг у місцях скупчення та нанесення тимчасового маркування для дотримання дистанції у 1,5 м
- носіння персоналом захисних щитків або окулярів
- дезінфекція поверхонь кожні 3-4 години
- централізований збір використаних ЗІЗ
- розміщення додаткових контейнерів для збору використаних ЗІЗ
- обмеження масових зборів працівників у закритих приміщеннях
- тимчасове усунення від роботи осіб з груп ризику



Для відвідувачів



попередня
онлайн-реєстрація



обов'язкова ізоляція осіб
з ознаками респіраторного
захворювання



харчування в номерах,
ресторанах та обідніх залах
за системою замовлень



допуск відвідувачів у місця
спільного перебування (поза
номерами) у респіраторах
або масках

Для зон перебування та відпочинку

- розміщення пляжного обладнання з дотриманням соціальної дистанції
- наявність п'ятиденного запасу ЗІЗ та обов'язкове використання їх працівниками
- наявність рідкого мила, антисептиків та паперових рушників у санвузлах
- організація місць для дезінфекції рук
- наявність на вході у приміщення інформаційних матеріалів щодо профілактики COVID-19



Institute of
Cognitive Modeling



Коронавірус_інфо

Додаток В

Карта готелів

Головна ▶ Карта готелів

Виберіть країну

Україна

