

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка
Кафедра готельно-ресторанної справи

«До захисту в ЕК»

Декан факультету



(підпис)

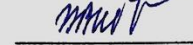
Віта ЦИРУЛЬНІКОВА

(ім'я і прізвище)

« 11 » лютого 2025 р.

«До захисту допущено»

Декан факультету
Завідувач кафедри



(підпис)

Лариса ШАРАН

(ім'я і прізвище)

« 11 » лютого 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа»

на тему: «Реалізація стратегії антикризового управління готельного підприємства в умовах економічної нестабільності»

Виконав: здобувач 5 курсу, групи ЗГС-5-3

Частоколян Вероніка Юріївна

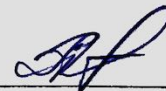
(прізвище, ім'я, по-батькові повністю)



(підпис)

Керівник Шаран Лариса Олександрівна

(прізвище, ім'я, по-батькові повністю)



(підпис)

Рецензент Ірина МЕЛЬНИК

(ім'я і прізвище)



(підпис)

Я, як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач



(підпис)

Київ 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф. В.Ф. Доценка

Кафедра готельно-ресторанної справа

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

(шифр і назва)

Освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Лариса Шаран
Завідувач кафедри

ГРС

Лариса Шаран
Лариса ШАРАН

“ 04 ” грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Частоколян Вероніки Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Реалізація стратегії антикризового управління готельного підприємства в умовах економічної нестабільності»

керівник роботи Шаран Лариса Олександрівна, к.т.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “04” грудня 2024 року № 991-КС

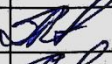
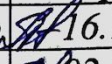
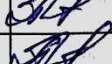
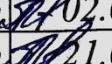
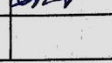
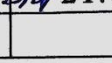
2. Термін подання здобувачем роботи 27 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи розроблення та реалізація стратегії антикризового управління готельного підприємства «Grand Sport Hotel»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ; Розділ 1 Стан і перспективи розвитку готельного бізнесу у м. Бровари Київської області; Розділ 2 Характеристика готельного підприємства; Розділ 3 Розробка і реалізація стратегії антикризового управління готельного підприємства; Висновки та пропозиції; Список використаної літератури та інтернет-ресурсів.

5. Перелік графічного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Шаран Л.О., доцент	 04.12.24 р.	 16.12.24 р.
Розділ 2	Шаран Л.О., доцент	 17.12.24 р.	 02.01.25 р.
Розділ 3	Шаран Л.О., доцент	 03.01.25 р.	 21.01.25 р.

7. Дата видачі завдання 4 грудня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	ВСТУП РОЗДІЛ 1 СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ У М. БРОВАРИ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	4.12-16.12.2024 р.	Виконано
2	РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	17.12.2024-02.01.2025 р.	Виконано
3	РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	03.01-21.01.2025 р.	Виконано
4	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ. СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ- РЕСУРСІВ	22.01-25.02.2025 р.	Виконано
5	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	27.02.2025 р.	Виконано

Здобувач

 Вероніка ЧАСТОКОЛЯН
(підпис)

Керівник роботи

 Лариса ШАРАН
(підпис)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ІНФОРМАЦІЙНА КАРТКА
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувача: Частоколян Вероніки Юріївни

факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
імені проф. В.Ф. Доценка

заочна форма здобуття освіти, спеціальність 241 Готельно-ресторанна
справа, освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи: «Реалізація стратегії антикризового управління готельного
підприємства в умовах економічної нестабільності»

Керівник роботи: Шаран Лариса Олександрівна, к.т.н., доцент

Дата захисту “.....” лютого 2025 р.

Робота захищена з оцінкою _____

АНОТАЦІЯ

Робота присвячена визначенню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо реалізації стратегії антикризового управління готельного підприємства в умовах економічної нестабільності. Досліджено сучасний стан готельного бізнесу в Україні, зокрема в м.і Бровари Київської області, і проаналізовано основні виклики, з якими стикаються підприємства сфери гостинності. Проведено оцінку впливу зовнішніх факторів на діяльність готельного підприємства, що дозволило визначити ключові загрози та можливості для подальшого розвитку.

У роботі проведено детальний аналіз економічного стану готелю «Grand Sport Hotel» та його організаційно-технологічних аспектів. На основі отриманих результатів розроблено ефективну стратегію адаптації готелю до сучасних викликів, що включає оптимізацію ресурсів, впровадження інноваційних рішень, розвиток клієнтоорієнтованих послуг і підвищення енергоефективності. Визначено ефективність запропонованих заходів для підприємства гостинності у

фінансовому вираженні, що підтверджує доцільність впровадження антикризових стратегій. Проведена оцінка ефективності дозволяє зробити висновок, що комплексний підхід до управління ресурсами та стратегічне планування є ключовими факторами стабільного функціонування готельного підприємства в умовах нестабільності.

Ключові слова: антикризове управління, готельний бізнес, економічна нестабільність, оптимізація ресурсів, інновації, енергоефективність.

ABSTRACT

The study is dedicated to defining the theoretical foundations and developing practical recommendations for implementing an anti-crisis management strategy for a hotel enterprise in conditions of economic instability. The current state of the hotel business in Ukraine, particularly in Brovary, Kyiv region, has been analyzed, along with the main challenges faced by hospitality enterprises. An assessment of external factors influencing hotel operations was conducted, allowing for the identification of key threats and opportunities for future development.

A detailed analysis of the economic condition of "Grand Sport Hotel" and its organizational and technological aspects was carried out. Based on the findings, an effective adaptation strategy was developed, incorporating resource optimization, the implementation of innovative solutions, the development of customer-oriented services, and an increase in energy efficiency. The financial effectiveness of the proposed measures was determined, confirming the feasibility of implementing anti-crisis strategies. The conducted efficiency assessment suggests that a comprehensive approach to resource management and strategic planning are key factors for the stable operation of a hotel enterprise in an unstable environment.

Keywords: crisis management, hotel business, economic instability, resource optimization, innovations, energy efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ У М. БРОВАРИ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	8
1.1. Діяльність готельного бізнесу в умовах сьогодення: проблеми та виклики	8
1.2. Тенденції розвитку готельних підприємств в досліджуваному регіоні	13
1.3 Аналіз впливу зовнішніх факторів на підприємства сфери гостинності.....	19
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1 Загальні відомості про готель «Grand Sport Hotel»	23
2.2 Організаційно-технологічні аспекти діяльності	25
2.3. Оцінка економічного стану підприємства в умовах економічної нестабільності	29
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА....	36
3.1 Напрями оптимізації ресурсів підприємства для подолання кризи: вітчизняний та європейський досвід.....	36
3.2 Розробка стратегії адаптації до умов економічної нестабільності ..	42
3.3 Впровадження інноваційних рішень для забезпечення стійкого розвитку готельного підприємства	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ.....	52

ВСТУП

Готельний бізнес є одним із ключових секторів економіки, що забезпечує розвиток туризму, створення робочих місць та сприяє інвестиційному зростанню регіонів. В умовах економічної нестабільності, спричиненої глобальними кризами, регіональними конфліктами та іншими зовнішніми факторами, готельні підприємства стикаються з новими викликами, які потребують впровадження антикризових стратегій управління. Вплив таких чинників, як зміни в купівельній спроможності клієнтів, зниження попиту на туристичні послуги та зростання витрат, обумовлює необхідність пошуку ефективних шляхів адаптації для забезпечення стабільності та подальшого розвитку.

Актуальність дослідження полягає в необхідності впровадження ефективних антикризових рішень для збереження стійкості готельних підприємств, зокрема готель «Grand Sport Hotel», в умовах економічних викликів. Результати роботи можуть бути використані для покращення діяльності не лише цього готелю, але й інших підприємств сфери гостинності, які прагнуть адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Готель «Grand Sport Hotel», розташований у м. Бровари Київської області, є важливим представником сфери гостинності регіону, що спеціалізується на обслуговуванні спортивних команд, туристів і бізнес-гостей. Завдяки своїй спеціалізації та унікальному розташуванню готель має значний потенціал, але також стикається з низкою викликів, пов'язаних із сучасною економічною нестабільністю. Впровадження ефективної стратегії антикризового управління є необхідним кроком для забезпечення конкурентоспроможності, підвищення якості послуг та зміцнення ринкових позицій готелю.

Мета дослідження – розробити стратегію антикризового управління для готелю «Grand Sport Hotel» з урахуванням сучасних викликів і можливостей розвитку в умовах економічної нестабільності.

Об'єкт дослідження готельне підприємство «Grand Sport Hotel».

Предмет дослідження – стратегія антикризового управління готельного підприємства

Для досягнення мети дослідження необхідно виконати такі **завдання**:

1. Дослідити сучасний стан готельного бізнесу в Україні та регіоні, зокрема у м. Бровари.
2. Вивчити тенденції розвитку та специфіку функціонування готельних підприємств у досліджуваному регіоні.
3. Провести аналіз організаційної структури та економічного стану готелю «Grand Sport Hotel».
4. Оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність готелю.
5. Виконати SWOT-аналіз готелю для визначення його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.
6. Розробити конкретні напрями оптимізації ресурсів і впровадження інновацій для подолання кризи.
7. Запропонувати стратегію адаптації готелю до умов економічної нестабільності та підвищення його конкурентоспроможності.

Методи дослідження. У роботі використано методи аналізу та синтезу для вивчення сучасних тенденцій у готельній галузі, статистичний аналіз для оцінки економічного стану готелю, а також SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1

СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ У М. БРОВАРИ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

1.1. Діяльність готельного бізнесу в умовах сьогодення: проблеми та виклики

Готельний бізнес в Україні, який є важливою складовою економічного розвитку країни, працює в надзвичайно складних умовах сьогодення. Війна, яка різко загострилася у 2022 році, посилила існуючі труднощі, порушивши міжнародний туризм, знизивши внутрішній попит і завдавши значної шкоди інфраструктурі. Незважаючи на ці труднощі, галузь продовжує адаптуватися, демонструючи стійкість та впроваджуючи інновації.

Готельний бізнес у Київській області, зокрема в Броварах, перебуває під значним впливом викликів сьогодення (табл. 1.1), спричинених загальнонаціональною кризою, війною та регіональними особливостями. Місто Бровари, яке є важливим транзитним вузлом і містом-супутником Києва, має стратегічне значення для забезпечення розміщення як транзитних туристів, так і внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Проте триваючі бойові дії, економічна нестабільність і структурні проблеми в регіоні суттєво ускладнили діяльність готельного сектору.

Таблиця 1.1 – Основні виклики готельного бізнесу

Категорія викликів	Опис
<i>1</i>	<i>2</i>
Зниження туристичних потоків	Зменшення кількості як міжнародних, так і внутрішніх туристів через близькість до зон бойових дій та загрозу безпеці.
Руйнування інфраструктури	Пошкодження або деградація фізичних об'єктів, перебої з енергопостачанням, проблеми з транспортною доступністю.
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Міграція кваліфікованих працівників за кордон та недостатня кількість фахівців для забезпечення якісного обслуговування.
Економічна нестабільність	Зростання інфляції, падіння купівельної спроможності населення, обмежений доступ до фінансування.

продовж. табл. 1.1

1	2
Підвищення операційних витрат	Необхідність вкладень у автономні джерела енергії, ремонт та модернізацію об'єктів, а також зростання цін на ресурси.

Джерело: [упорядковано автором].

Умови сьогодення змінили операційні пріоритети українських готелів. Багато з них перепрофілювали свої об'єкти, перетворивши їх на тимчасові осередки розміщення для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) або центри розподілу гуманітарної допомоги. Хоча така переорієнтація забезпечила критично важливу соціальну послугу, вона також поклала фінансовий тягар на готельних операторів. Доходи різко скоротилися, особливо для закладів, які раніше залежали від міжнародних туристів і ділових мандрівників. Наприклад, дані останніх галузевих звітів свідчать про те, що середня заповнюваність українських готелів у 2022 році впала до рекордно низького рівня, що супроводжувалося значним зниженням середньодобових тарифів. До прикладу (рис. 1.1), заповнюваність готелів у Києві різко впала до мінімальних рівнів, коливаючись у межах 1–15% протягом року, що відображає складну безпекову ситуацію в столиці. Натомість у західних регіонах, таких як Львів і Буковель, спостерігалось значне зростання попиту, особливо в період з лютого по серпень.

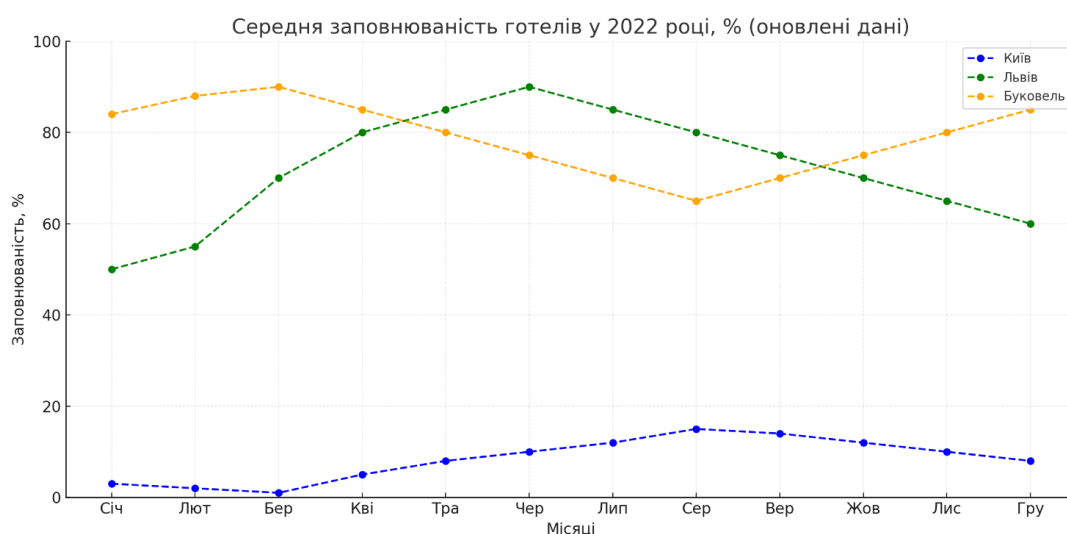


Рис. 1.1 - Середня заповнюваність готелів Києва, Львова та Буковелю у 2022 р.

Місто Львів стало прихистком для внутрішньо переміщених осіб, що забезпечило заповнюваність готелів на рівні 70–90% у критичний період. У Буковелі, незважаючи на загальну кризу, готелі демонстрували стабільно високі показники, зокрема через популярність регіону серед туристів і відсутність активних бойових дій.

У місті Бровари, розташованому неподалік столиці України, зосереджені різноманітні типи готельних підприємств, які забезпечують комфортні умови як для туристів, так і для ділових мандрівників. Однією з ключових категорій є бізнес-готелі, що орієнтовані на клієнтів, які приїжджають у справах. Вони пропонують сучасні конференц-зали, бізнес-центри та послуги для організації заходів. Наприклад, готель "Hotel Vesta" відомий своїм поєднанням затишку та бізнес-інфраструктури. Серед популярних варіантів також виділяються сімейні готелі та апарт-готелі, які чудово підходять для тривалого перебування або подорожей із родиною. Один із прикладів — "Petrovskiy Brovar", який надає просторі номери з кухонними зонами, що створює комфортні умови для гостей із дітьми. Наведемо інформацію про типи та категорії готельних підприємств зосереджених в м. Бровари (табл. 1.2).

**Таблиця 1.2 - Типи підприємств гостинності
м. Бровари Київської області**

№ п/п	Назва підприємства гостинності	Тип	Категорія	Основні та додаткові послуги	Адреса
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1	Hotel 7/24	Готель	економ	Проживання, безкоштовний Wi-Fi, парковка	м. Бровари, вул. Київська, 106
2	Petrovskiy Brovar	Готельно-ресторанний комплекс	3 зірки	Проживання, ресторан, сауна, більярд, безкоштовний Wi-Fi	м. Бровари, вул. Переяславський шлях, 131

продовж. табл. 1.2

1	2	3	4	5	6
3	Charivna Taistra	Готель	Економ	Проживання, ресторан, безкоштовний Wi-Fi	м. Бровари, вул. Гагаріна, 28Б
4	Center Park Brovary	Апартаменти	апартаменти	Проживання, кухня, безкоштовний Wi-Fi	м. Бровари, вул. Шолом-Алейхема, 96
5	Hotel Vesta	Готель	Приватна садиба	Проживання, безкоштовний Wi-Fi, парковка	м. Бровари, вул. Київська, 22
6	Hotel-Restaurant Complex Vensky	Готельно-ресторанний комплекс	3 зірки	Проживання, ресторан, безкоштовний Wi-Fi	м. Бровари, вул. Академіка Амосова, 141
7	Hotel Kruiz	Мотель	мотель	Проживання, безкоштовний Wi-Fi	м. Бровари, вул. Героїв України, 5/2

Джерело: [21]

Особливе місце у Броварах посідають рекреаційні комплекси та спа-готелі. Ці заклади пропонують широкий спектр послуг для відпочинку, включаючи басейни, сауни та масажні процедури. Серед них можна виділити "VitaPark Бориспільська траса", що поєднує зручне розташування з можливістю оздоровлення. Також у місті є мотелі, розташовані вздовж транспортних магістралей, які приваблюють транзитних гостей. Наприклад, "Мотель 17 км" забезпечує базові зручності для короткотермінового перебування мандрівників. Окрім цього, для бюджетних туристів і студентів у Броварах діють хостели, які пропонують комфортні умови за доступну ціну. Прикладом є "Хостел Бровари Центр", розташований у зручному районі міста.

Скорочення туристичних потоків є однією з ключових проблем для готелів у Броварах (рис. 1.2). Близькість до Києва, який залишається об'єктом ракетних атак, сприяє зниженню попиту серед іноземних і внутрішніх туристів. Якщо до 2022 року готелі в Броварах часто приймали бізнес-туристів та мандрівників, які обирали менш перевантажені райони, то тепер пріоритетом стало забезпечення тимчасового розміщення для ВПО та гуманітарних організацій. Це значно змінило фінансову модель діяльності багатьох закладів, оскільки

короткотермінове перебування переміщених осіб часто не приносить стільки доходів, як традиційний туризм або бізнес-поїздки.

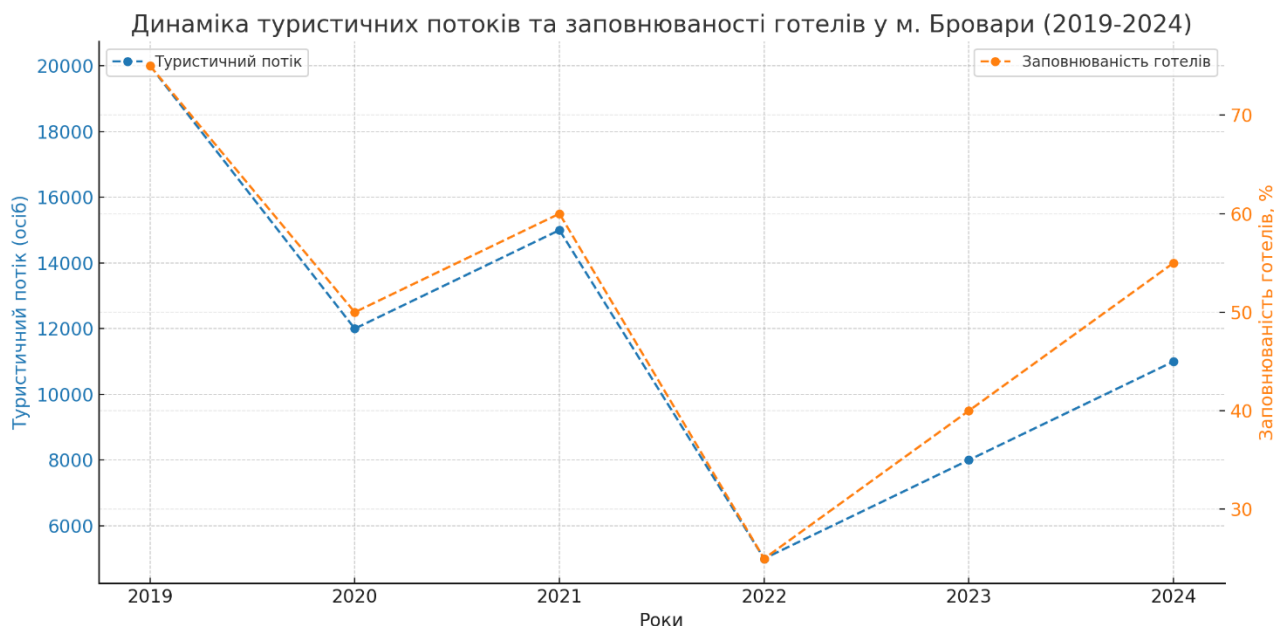


Рис. 1.2 - Динаміка туристичних потоків і заповнюваності готелів у місті Бровари (2019-2024 р.р.)

Джерело: [3]

Іншою суттєвою проблемою є стан фізичної інфраструктури. Хоча більшість готелів у Броварах не зазнала прямого руйнування, загальна інфраструктурна деградація, перебої з енергопостачанням і транспортною доступністю створюють додаткові труднощі. Наприклад, відключення електроенергії та перебої в постачанні тепла змушують готельєрів інвестувати значні кошти в автономні джерела енергії та обігріву, що збільшує операційні витрати. Водночас логістичні проблеми та підвищення цін на будівельні матеріали ускладнюють ремонт і модернізацію готельних об'єктів, які цього потребують.

Дефіцит кваліфікованих кадрів є ще однією серйозною перешкодою для розвитку. Через масову міграцію населення за кордон багато досвідчених працівників готельного бізнесу покинули країну. Це створює складнощі із забезпеченням якісного обслуговування клієнтів і змушує готельєрів шукати нові моделі залучення та навчання персоналу. Нестача кваліфікованих спеціалістів

безпосередньо впливає на здатність закладів залучати клієнтів і зберігати рівень сервісу, який відповідає міжнародним стандартам.

Отже, готельна індустрія України, зокрема в місті Бровари, стикається з численними викликами, такими як зниження туристичних потоків, руйнування інфраструктури та дефіцит кваліфікованих кадрів. Проте, незважаючи на ці труднощі, галузь демонструє стійкість та адаптивність. Відновлення внутрішнього туризму та заплановані інвестиційні проєкти свідчать про перспективи подальшого розвитку індустрії гостинності в Україні.

1.2. Тенденції розвитку готельних підприємств в досліджуваному регіоні

Розвиток готельних підприємств у Київській області, зокрема у місті Бровари, є відображенням ширших національних та регіональних тенденцій, сформованих унікальною динамікою цього регіону. Як один із найбільш економічно значущих регіонів України, Київська область давно стала центром туризму, ділових поїздок та інвестицій у сферу гостинності.

Місто Бровари, розташоване за 20 км на схід від Києва, має унікальні рельєфно-кліматичні умови, які сприяють розвитку туризму. Територія міста здебільшого рівнинна, з помірним континентальним кліматом, що характеризується теплим літом і помірно холодною зимою. Такі умови сприятливі для проведення туристичних заходів, спортивних подій та відпочинку. Природні ресурси, включаючи лісові масиви та парки, роблять Бровари популярним напрямком для любителів активного відпочинку та екотуризму.

Туристична привабливість міста також зумовлена його транспортною доступністю. Розташування неподалік від міжнародного аеропорту "Бориспіль" та добре розвинена мережа автомобільних і залізничних шляхів дозволяють легко дістатися до міста як внутрішнім, так і закордонним туристам. Крім того, Бровари мають багатий культурний і спортивний потенціал. Зокрема, місто

відоме своїми спортивними базами та тренувальними комплексами, які часто приймають міжнародні змагання.

Водночас події останніх років, включаючи війну, економічні фактори та зміну споживчих уподобань, суттєво вплинули на траєкторію розвитку готельного бізнесу в Броварах. З одного боку, відтік іноземних туристів та зниження ділової активності створили виклики для місцевих готелів. З іншого боку, зростання попиту на внутрішній туризм та необхідність розміщення тимчасово переміщених осіб відкрили нові можливості для розвитку галузі.

Однією з ключових тенденцій розвитку готельного бізнесу у місті Бровари є зміна структури типу гостей у зв'язку із зовнішніми чинниками, зокрема пандемією COVID-19 та війною. Якщо до 2022 року основними відвідувачами готелів були транзитні мандрівники та бізнес-клієнти, то нині значна частина номерного фонду використовується для розміщення внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та гуманітарних місій. Це спричинило перегляд фінансових моделей діяльності: знизилися середньодобові тарифи та тривалість перебування.

Згідно з даними (рис. 1.3), у 2019-2021 роках переважний відсоток серед гостей становили бізнес-гості (близько 58-60% до 2020 року), тоді як відсоток туристів коливалася в межах 20-25%.

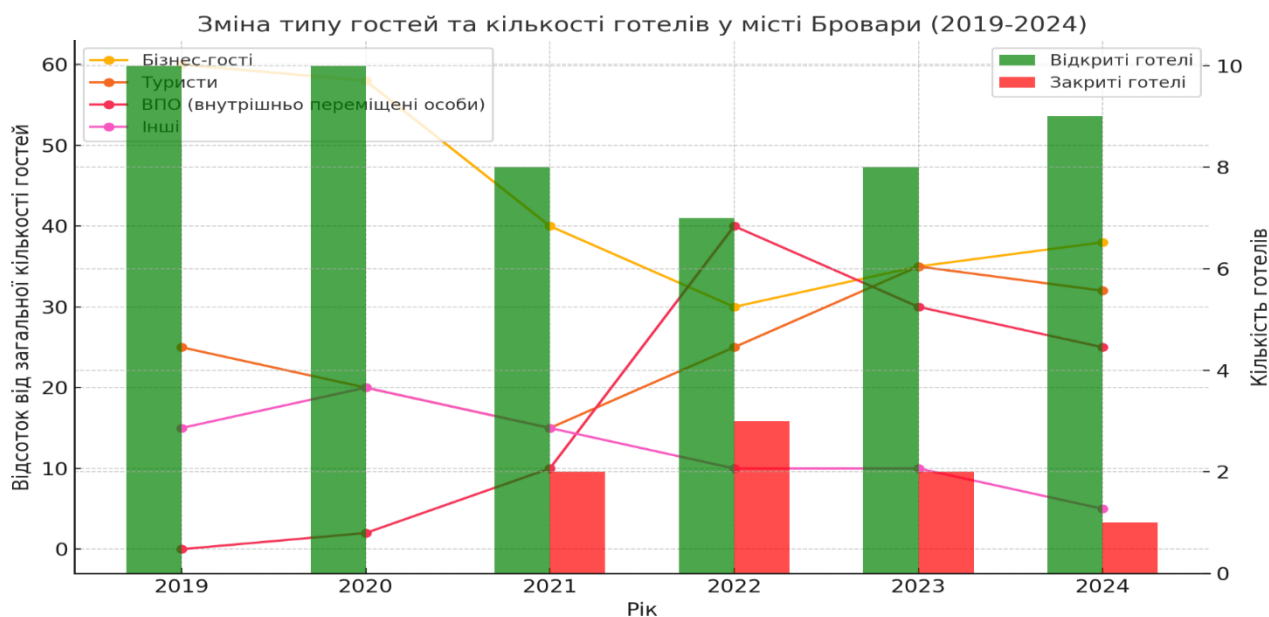


Рис. 1.3 - Зміна типу гостей та кількості готелів у м. Бровари (2019-2024

рр.) Джерело: [5, 6]

Проте у 2020 році через пандемію відбулося різке скорочення кількості туристів, що вплинуло і на загальний обсяг відвідувачів. У цей же період почала зростати відсоток ВПО, яка досягла свого піку у 2022 році, коли понад 40% номерного фонду було зайнято внутрішньо переміщеними особами. У 2023-2024 роках цей відсоток дещо зменшилася (до 25-30%), що є наслідком часткової стабілізації ситуації, але ВПО залишаються значною категорією споживачів [2].

Економічна нестабільність та інфляція змусили заклади гостинності в Броварах оптимізувати витрати та пропонувати конкурентні ціни. У 2023 році середній рівень заповнюваності готелів у місті становив близько 50%, що перевищує показники багатьох інших регіонів, оскільки Бровари користуються попитом через близькість до столиці та доступність послуг. Водночас коливання цінової політики залишаються викликом, адже споживачі, зокрема ВПО, мають обмежені фінансові ресурси. Так, середній чек у готелях Броварів зазнав суттєвих змін: у 2020 році він знизився на 20-30% через пандемію, у 2021 році відбулося незначне відновлення зростання (на 10-15%), однак у 2022 році знову зафіксовано спад на 15-20% через використання номерного фонду для потреб ВПО. У 2023-2024 роках середній чек залишався на низькому рівні через необхідність адаптації до обмежених фінансових можливостей клієнтів, але почав стабілізуватися завдяки зростанню попиту на послуги у зв'язку зі стабілізацією ситуації в регіоні.

Готельний ринок Броварів характеризується недостатньо розвиненою туристичною інфраструктурою, особливо у сфері рекреаційного та екотуризму. Регіон має потенціал для розвитку маршрутів у місцевих лісах та використання природних ресурсів для залучення туристів, однак цей напрям залишається недостатньо реалізованим. Окрім того, еколого-географічні фактори, такі як сезонність і клімат, впливають на стабільність попиту, створюючи пікові періоди заповнюваності влітку та суттєве падіння в міжсезоння.

Соціальна спрямованість готельних підприємств стала однією з ключових рис розвитку галузі в регіоні. Багато готелів активно співпрацюють з місцевими органами влади та громадськими організаціями, забезпечуючи тимчасове житло

для ВПО, а також підтримуючи культурні та соціальні заходи. Це не лише покращує репутацію закладів, а й сприяє залученню нових гостей [1].

У таблиці 1.3 представлено розподіл і характеристики готельних закладів у Київській області та м. Бровари станом на 2023 рік за проведенням аналізом на сайті Booking.com, що ілюструє диспропорції та потенційні зони зростання.

Таблиця 1.3 – Розподіл і характеристики готельних закладів у Київській області та м. Бровари станом на 2023 р.

Місце розташування	Кількість готелів	Домінуючий тип (згідно ДСТУ та ДБН)	Середній рівень заповнюваності, %	Цільовий сегмент
Місто Бровари	35	Бюджетний і середній клас (мотелі, хостели, апарт-готелі, готелі до 3-х зірок)	45	Транзит і тривале перебування
Київська область	95	Бюджетні та бутик-готелі (кемпінги, еко-готелі)	40	Регіональний туризм і екотуризм

Джерело: [5]

Окрім операційних тенденцій, пріоритетним напрямком стала реконструкція та ремонт готелів, пошкоджених під час війни. У Києві кілька готелів різного класу провели реконструкцію, спрямовану на посилення безпеки, модернізацію обладнання та адаптацію до постпандемічних і військових реалій. Наприклад, п'ятизірковий готель "Hilton Kyiv" оновив систему вентиляції для забезпечення якісного очищення повітря, а також облаштував укриття, обладнане всім необхідним для тривалого перебування гостей у разі повітряної тривоги. Чотиризірковий готель "Premier Hotel Rus" не лише модернізував спільні зони та впровадив безконтактні технології, але й облаштував підземний паркінг для використання як безпечного простору в разі надзвичайних ситуацій. Готель "ALFAVITO Kyiv" забезпечив модернізацію технічного обладнання, посилив заходи фізичної охорони та створив систему оперативного інформування гостей у випадку небезпеки. Ці заходи свідчать про прагнення столичних готелів не лише забезпечити комфорт, але й максимально адаптувати свої послуги до викликів, пов'язаних із безпекою під час війни.

Місто Бровари, яке зазнало відносно незначних фізичних пошкоджень, більше зосередилося на розширенні свого житлового фонду, щоб задовольнити зростаючий попит з боку переміщених осіб та місцевих ділових мандрівників. Інвестиції в інфраструктуру, підтримані як державним, так і приватним фінансуванням, відіграли вирішальну роль у цих зусиллях.

Економічні фактори, зокрема інфляція та коливання валютних курсів, також вплинули на цінові стратегії в регіоні. Готелі Києва, які історично мали вищі ціни завдяки своєму центральному розташуванню та вищому рівню зручностей, були змушені скоригувати ціни в бік зниження, щоб привабити внутрішніх туристів. На противагу цьому, об'єкти в Броварах скористалися своєю доступністю та зручністю розташування, щоб завоювати відсоток ринку, особливо серед економних мандрівників, які шукають альтернативи київським пропозиціям преміум-класу.

Роль уряду та місцевої влади у формуванні розвитку готельного сектору важко переоцінити. Ініціативи, спрямовані на розвиток внутрішнього туризму, покращення інфраструктури та надання фінансових стимулів для малих і середніх підприємств, мали вирішальне значення. У м. Бровари, наприклад, міська влада співпрацює з місцевим бізнесом для просування культурних і спортивних заходів, які приваблюють відвідувачів і створюють попит на житло. Аналогічно, зусилля з розвитку регіональних туристичних маршрутів, що з'єднують Бровари з розташованими поблизу пам'ятками, такими як національні парки та історичні місця, підвищили привабливість міста як додаткової дестинації для туристів, які приїжджають до Києва [6].

Унікальною особливістю готельного бізнесу Броварів є соціальна адаптація в умовах війни. Готельєри активно інвестують у покращення умов проживання, модернізацію систем енергозабезпечення та діджиталізацію сервісів. Зокрема, значна увага приділяється безконтактним технологіям, автоматизації обслуговування та маркетинговим інструментам для залучення локальної аудиторії.

У 2024 році збільшилась заповнюваність готелів у м. Бровари, що залежало від зусиль, спрямованих на розвиток внутрішнього туризму, оптимізацію цінової політики та покращення інфраструктури. В 2024 році середня завантаженість готелів у місті Бровари зростає до 55%, що свідчить про поступове відновлення попиту на готельні послуги. Водночас середня вартість двомісного номера встановилась на рівні 1350 грн за ніч, що відображає тенденцію до підвищення цін у готельному секторі (рис. 1.4).

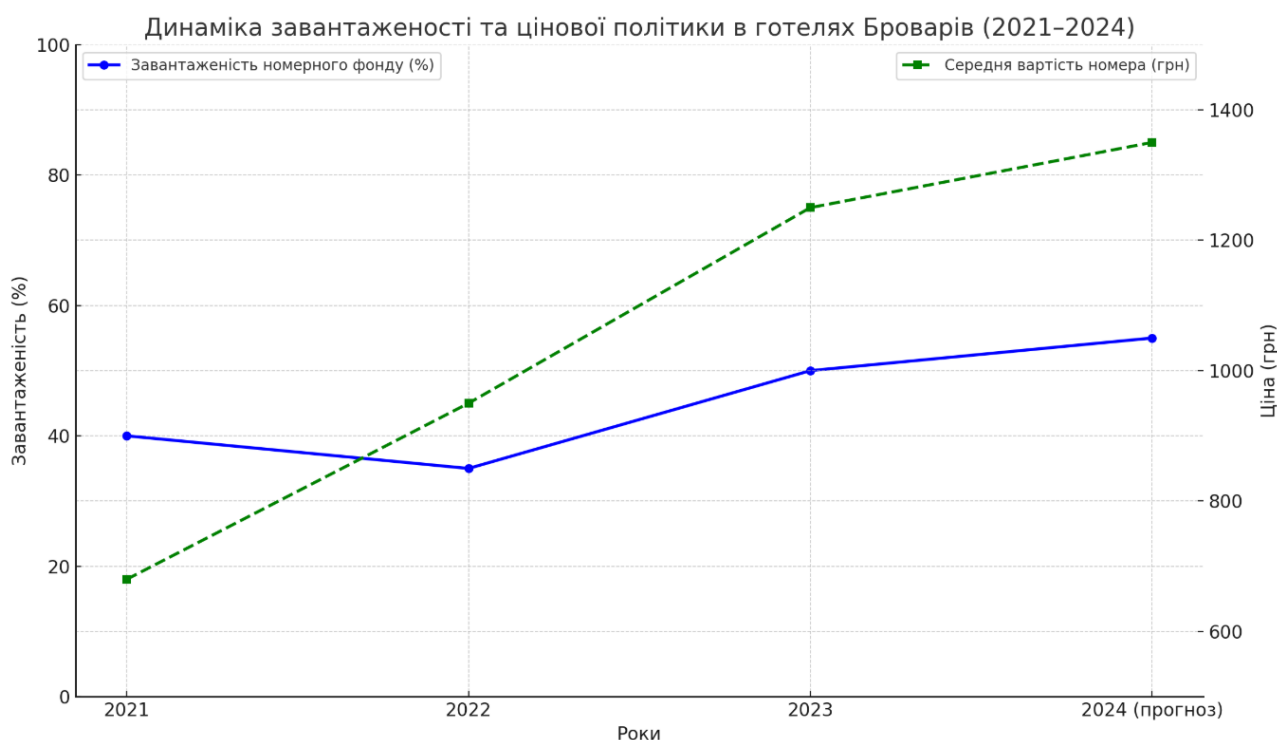


Рис. 1.4 – Динаміка завантаженості та цінової політики в готелях Броварів (2021–2024 р.р.)

Джерело: [8]

Отже, аналіз готельного бізнесу в м. Бровари показав суттєві зміни у структурі клієнтів, зокрема збільшення частки внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та гуманітарних місій. Це спричинило зниження середньодобових тарифів та тривалості перебування. Попит на готельні послуги поступово відновлюється, і в 2024 році завантаженість готелів досягла 55%. Попри виклики економічної нестабільності, регіон демонструє конкурентні переваги завдяки близькості до Києва, доступним цінам та інвестиціям у модернізацію. Водночас розвиток

туристичної інфраструктури залишається перспективним напрямом для подальшого зростання.

1.3 Аналіз впливу зовнішніх факторів на підприємства сфери гостинності

Індустрія гостинності за своєю природою є чутливою до зовнішніх факторів, які впливають на її діяльність, прибутковість та довгострокову життєздатність. В Україні ці зовнішні сили набули безпрецедентного значення, особливо в контексті триваючої геополітичної нестабільності, економічної мінливості та суспільних трансформацій. Аналіз впливу цих факторів (рис. 1.5) на підприємства гостинності дає комплексне розуміння їхніх викликів та адаптаційних стратегій, необхідних для виживання і зростання.

Вплив зовнішніх факторів, включаючи демографічні, на підприємства гостинності

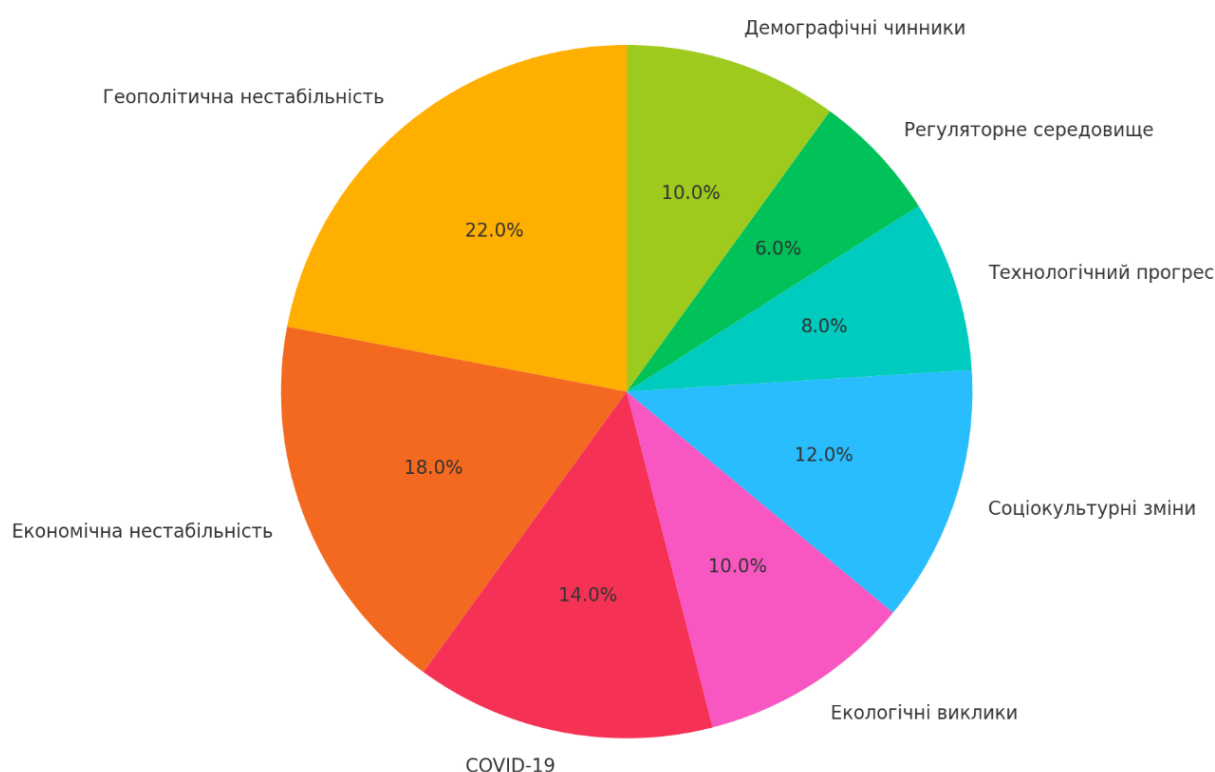


Рис. 1.5 – Діаграма, що ілюструє вплив зовнішніх факторів на підприємства гостинності

Джерело: [8]

Щоб краще зрозуміти сукупний вплив цих зовнішніх факторів, нижче наведена табл. 1.4, яка узагальнює ключові чинники та їхній вплив на підприємства гостинності в Україні.

Таблиця 1.4 – Вплив зовнішніх факторів на підприємства гостинності

Зовнішній фактор	Вплив на підприємства гостинності	Адаптивні стратегії
Геополітична нестабільність	Втрата міжнародних туристів, пошкодження інфраструктури	Орієнтація на внутрішній ринок, надання гуманітарних послуг
Економічна нестабільність	Зниження попиту, зростання операційних витрат	Коригування цін, отримання субсидій, оптимізація операцій
Спадщина COVID-19	Зміна споживчих очікувань, попит на гігієну та гнучкість	Інвестиції в безконтактні технології, запровадження гнучких політик
Екологічні виклики	Необхідність сталих практик, вплив кліматичних подій	Запровадження заходів енергоефективності, орієнтація на екосвідомих гостей
Соціокультурні зміни	Наплив ВПО, зростання цифрового кочівництва	Розробка пакетів для тривалого проживання, створення комфортних робочих просторів
Технологічний прогрес	Зростання попиту на цифрові послуги та персоналізацію	Модернізація цифрових платформ, використання аналітики даних
Регуляторне середовище	Висока вартість відповідності вимогам, невизначеність політики	Адвокація реформ, співпраця з галузевими асоціаціями

Джерело: [6-8]

Готель «Grand Sport Hotel» у м. Бровари має кілька ключових переваг, що визначають його конкурентоспроможність на локальному ринку. *По-перше*, його стратегічне розташування в межах швидкого доступу до столиці України робить його привабливим як для бізнес-клієнтів, так і для транзитних мандрівників. Завдяки наявності сучасної спортивної інфраструктури, заклад стає популярним вибором для проведення спортивних заходів, зборів і тренувальних таборів. Ця спеціалізація формує унікальну ринкову нішу, орієнтовану на спортивних туристів.

По-друге, готель пропонує широкий спектр послуг, які відповідають очікуванням сучасних мандрівників. Це включає комфортні номери, сучасні конференц-зали для ділових заходів, фітнес-зали та СПА-зони для відпочинку. Додаткові зручності, такі як ресторани з локальною кухнею, безкоштовний Wi-Fi

та парковка, забезпечують високий рівень задоволеності клієнтів. Орієнтація на якість обслуговування та індивідуальний підхід до гостей сприяє створенню лояльної клієнтської бази.

По-третє, готель активно використовує сучасні технології для підвищення своєї конкурентоспроможності. Системи онлайн-бронювання, автоматизація внутрішніх процесів та активна присутність у соціальних мережах дозволяють ефективно залучати клієнтів та підтримувати репутацію закладу. Завдяки адаптації до сучасних вимог, готель «Grand Sport Hotel» займає провідну позицію на ринку готельних послуг у місті Бровари та зберігає високий рівень конкурентоспроможності.

Серед перспективних напрямів розвитку (табл. 1.5) для готелів у Броварах особливе значення має орієнтація на внутрішній туризм і регіональні особливості. Місто має потенціал для розвитку як регіонального центру екологічного, історико-культурного та оздоровчого туризму.

Таблиця 1.5 – Перспективи розвитку готельного бізнесу в Броварах

Напрямок розвитку	Опис
Розвиток внутрішнього туризму	Фокус на залучення внутрішніх туристів через розвиток доступних пропозицій, орієнтованих на місцеву аудиторію.
Популяризація культурних і природних об'єктів	Розвиток маршрутів у місцевих лісах, історичних і культурних пам'яток для збільшення туристичної привабливості.
Діджиталізація	Використання онлайн-платформ для бронювання, автоматизація процесів обслуговування та ефективне управління.
Стратегічне партнерство з міжнародними організаціями	Залучення грантових програм, низьковідсоткових кредитів і підтримки для відновлення та модернізації об'єктів.
Енергетична модернізація готелів	Встановлення енергоефективних систем опалення, електропостачання та ізоляції для зменшення витрат.

Джерело: [упорядковано автором].

Наприклад, розвиток екологічних маршрутів у лісах поблизу міста або популяризація місцевих культурних об'єктів може сприяти збільшенню привабливості регіону для відвідувачів. Також зростає роль інноваційних рішень, таких як діджиталізація процесів бронювання, впровадження автоматизованих систем обслуговування клієнтів і адаптація маркетингових кампаній під локальні аудиторії.

Важливою перспективою для розвитку є співпраця з міжнародними організаціями та державними структурами, які можуть надати фінансову підтримку для модернізації готельної інфраструктури. Наприклад, надання грантів на встановлення енергоефективних систем або відновлення пошкоджених об'єктів може допомогти у відновленні сектору. Додатково до цього, створення регіональних туристичних кластерів і кластерів гостинності, які об'єднують готелі, ресторани та туристичні агентства, дозволить забезпечити комплексний підхід до розвитку туризму в м. Бровари і Київській області.

Отже, конкурентоспроможність готелю «Grand Sport Hotel» у м. Бровари ґрунтується на стратегічному поєднанні вигідного розташування, орієнтації на спортивний туризм та багатофункціональної інфраструктури. Висока якість обслуговування, широкий спектр послуг та використання сучасних технологій створюють додаткові переваги для залучення як українців, так і міжнародних гостей. Завдяки цим аспектам, готель успішно адаптується до викликів сучасного ринку та зберігає свою провідну позицію серед конкурентів у регіоні.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальні відомості про готель «Grand Sport Hotel»

Готель «Grand Sport Hotel» (рис. 2.1) – це сучасний тризірковий готель, розташований у м. Бровари, Київської області, за адресою: вулиця Гагаріна, 28.



Рис. 2.1 – Зовнішній вигляд готелю «Grand Sport Hotel»

Джерело: [9]

Готель належить товариству з обмеженою відповідальністю "Розважальний центр спорту", заснованому 21 січня 2010 року, і є одним із важливих закладів гостинності в регіоні. Загальна площа будівлі складає 3 498 м² і включає три поверхи, на яких функціонально розподілені гостьові зони, номери та приміщення для дозвілля й роботи.

Характеристика готельного підприємства «Grand Sport Hotel» наведена в табл. 2.1

Таблиця 2.1. - Характеристика готелю «Grand Sport Hotel»

№ п/п	Характеристика	Опис
1	Повне найменування готельного підприємства, форма власності	Grand Sport Hotel, ТОВ "РОЗВАЖАЛЬНИЙ ЦЕНТР СПОРТУ", приватна
2	Тип підприємства	Готель
3	Категорійність	Три зірки
4	Рік введення в експлуатацію	2015
5	Юридична адреса	вул. Героїв України, 28, Бровари, Київська область, 07400
6	Період функціонування протягом року	Цілорічний
7	Переважаючий контингент відвідувачів	Спортсмени, бізнес-аудиторія, туристи
8	Організаційно-правова структура підприємства	Приватне підприємство
9	Структура номерного фонду готелю	47 номерів: стандартні, напівлюкс, люкс
10	Перелік основних і додаткових послуг	Проживання, харчування, конференц-зали, фітнес-центр, басейн, сауна, трансфер тощо
11	Заклади харчування	Ресторан
12	Архітектура та дизайн	Раціональний розподіл простору, сучасний стиль
13	Інфраструктура	Конференц-зали, тренажерний зал, басейн, зони відпочинку

Джерело: розроблено автором на основі [1, 21]

Готель «Grand Sport Hotel» пропонує 47 номерів, серед яких стандартні, напівлюкс–та люкс, що відповідають високим стандартам якості. Готель надає широкий спектр основних та додаткових послуг: проживання, харчування, ділового та фізкультурно-оздоровчого, культурно-дозвільного призначення. На першому поверсі розташовані рецепція, лобі, ресторан і конференц-зали, що є ключовими елементами інфраструктури готелю. Поверхи з 2 по 3 відведені під житлову зону, гостьові номери якої, обладнані сучасними меблями, системами клімат-контролю та доступом до Інтернет-мережі.

Архітектурна концепція готелю передбачає раціональний розподіл простору, що забезпечує ефективне використання кожного квадратного метра. Загальна площа будівлі складає 3 498 м², що включає 3 поверхи із чітко визначеними функціональними зонами. Особливу увагу приділено спортивній зоні, яка розташована на нижньому рівні готелю. Тут знаходиться сучасно

обладнаний тренажерний зал, що ідеально підходить як для професійних спортсменів, так і для любителів активного способу життя. Наявність такого простору робить готель популярним серед учасників спортивних заходів, тренувальних зборів і змагань.

Широкий спектр послуг готелю забезпечує гнучкість і задоволення різноманітних потреб гостей, що представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 –Характеристика послуг готельного підприємства

Назва послуги	Характеристика
Проживання	Номери з повним комплексом обладнання (ліжка, техніка, Wi-Fi).
Харчування	Ресторан на території готелю, доставка їжі до номерів.
Додаткові послуги	Трансфери, організація екскурсій, доступ до спортивних залів. Кейтеринг, технічна підтримка ділових зустрічей, оренда обладнання, басейн, сауна, фітнес-центр, конференц-зали з технічним обладнанням, організація заходів.

Джерело: упорядковано автором на основі [1-2]

Контингент гостей готелю є досить широким, що пояснюється багатофункціональністю комплексу. Серед основних категорій гостей можна виділити спортсменів, які приїжджають для участі в змаганнях, туристів, які подорожують у пошуках відпочинку, та бізнес-аудиторію, що відвідує готель для проведення корпоративних заходів. Завдяки наявності конференц-залів із сучасним технічним оснащенням готель стає центром ділової активності в регіоні.

Режим роботи готелю цілодобовий, що дозволяє забезпечувати постійну доступність послуг для гостей. Незалежно від часу доби персонал готелю готовий забезпечити комфортне перебування клієнтів, надаючи оперативну допомогу у вирішенні будь-яких питань.

2.2 Організаційно-технологічні аспекти діяльності

Організаційно-технологічні аспекти діяльності готельного підприємства мають вирішальне значення для забезпечення його ефективності, конкурентоспроможності та стабільного функціонування в умовах сучасного ринкового середовища. Від правильності побудови організаційної структури,

чіткості розподілу функцій та обов'язків між працівниками залежить здатність підприємства оперативно реагувати на зміни у попиті, впроваджувати нові послуги та підтримувати високий рівень сервісу.

Особливу роль у цьому контексті відіграє організаційна структура готельного підприємства, яка виступає основою для координації всіх процесів. Вона визначає ієрархію підпорядкування, розподіл завдань між структурними підрозділами та рівень інтеграції між ними. Основними критеріями при побудові такої структури є масштаби підприємства, його спеціалізація, кількість пропонованих послуг та стратегічні цілі. Організаційна структура готельного підприємства, представлена на схемі (рис. 2.1), належить до лінійно-функціонального типу.

Цей тип характеризується чіткою ієрархією управління, де кожна служба має визначену зону відповідальності та підпорядковується керівному органу — адміністративній службі. Такий підхід дозволяє досягти високого рівня контролю за всіма аспектами діяльності підприємства [3].

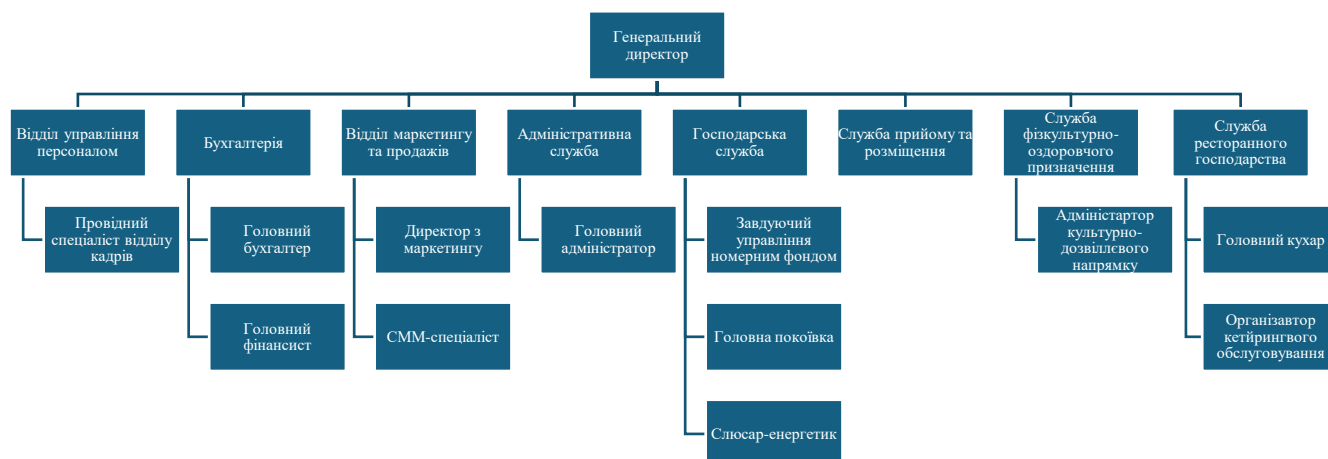


Рис. 2.2 – Організаційна структура готелю «Grand Sport Hotel»

Особливістю цієї структури є її чіткий поділ на стратегічний і операційний рівні управління. Це забезпечує ефективний розподіл ресурсів і зосередження уваги на ключових аспектах роботи готелю, таких як залучення клієнтів,

підтримання номерного фонду, організація харчування та забезпечення високого рівня сервісу. Для подолання недоліків рекомендується покращити горизонтальні комунікації між службами та впровадити елементи децентралізації, що дозволить оперативніше реагувати на виклики та підвищувати конкурентоспроможність підприємства [6, 9, 11].

Таким чином, у готелі «Grand Sport Hotel» реалізовано лінійно-функціональну організаційну структуру, яка забезпечує чітку ієрархію підпорядкування та високу ступінь контролю за виконанням функцій. Центральну роль у цій структурі відіграє адміністративна служба, яка підпорядковується генеральному директору. Вона виконує стратегічну функцію управління всіма аспектами діяльності готелю та включає:

– **Відділ управління персоналом**, що відповідає за підбір, навчання та мотивацію персоналу.

– **Бухгалтерію**, яка займається фінансовим обліком і контролем.

– **Відділ маркетингу та продажів**, який фокусується на просуванні послуг готелю, залученні клієнтів та формуванні позитивного іміджу підприємства.

Ключовим оперативним підрозділом є **служба прийому та розміщення**, яка забезпечує взаємодію з гостями на всіх етапах їх перебування. Її основними функціями є:

- прийом і обробка заявок на бронювання;
- реєстрація гостей та оформлення поселення;
- надання інформаційних послуг і допомога в організації дозвілля;
- контроль фінансових операцій, пов'язаних із поселенням, включаючи оплату номерів та депозитів.

Особливу увагу в структурі приділено **службі культурно-дозвілльового призначення**, який організовує заходи на базі готелю та займається дозвіллям гостей. Це сприяє створенню додаткової цінності для клієнтів та підвищенню їх задоволеності.

Служба фізкультурно-оздоровчого призначення – основними функціями цієї служби є організація спортивних заходів, забезпечення

можливості для активного відпочинку, надання професійних консультацій з фізичної культури та здорового способу життя, а також створення індивідуальних програм тренувань та відновлення.

Для реалізації цих завдань у готелі передбачено приміщення: спортивний зал, оснащений необхідним обладнанням для проведення групових занять, включаючи заняття з йоги, аеробіки та функціонального тренінгу.

Господарська служба відповідає за підтримання належного стану номерного фонду і загальних приміщень готелю. Її функції включають:

- прибирання номерів і заміну постільної білизни;
- контроль технічного стану обладнання;
- забезпечення комфорту гостей під час їх перебування.

Важливим елементом діяльності готелю є **служба ресторанного господарства**, яка організовує харчування гостей. У готелі функціонує лобі-бар, що працює цілодобово, де гості можуть насолодитися ароматною кавою та замовити сніданок у ранкові години. Протягом дня лобі-бар пропонує традиційні страви італійської кухні та популярні європейські страви. До функцій служби належать:

- підготовка сніданків, обідів і вечерь для гостей;
- організація банкетів і фуршетів;
- забезпечення кейтерингових послуг для зовнішніх заходів через спеціалізований підрозділ;
- послуги Room-service.

Готель «Grand Sport Hotel» демонструє чітко налагоджену організаційну структуру та високий рівень технологічної інтеграції, що забезпечує якісне виконання ключових функцій усіх підрозділів. Це дозволяє підприємству ефективно реалізовувати стратегічні та оперативні завдання, адаптуватися до змін ринкових умов і підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Діяльність готелю спрямована на надання послуг, які відповідають сучасним вимогам і очікуванням гостей.

Виробнича програма підприємства гостинності наведена у табл. 2.1

**Таблиця 2.1 – Аналіз показників виробничої програми готелю
"Grand Sport Hotel"**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Одноразова місткість, місць	115	115	115
Кількість ліжко-діб в інвентарі, л-д.	41 975	41 975	41 975
Кількість простоїв, л-д.	7 500	5 000	2 000
Кількість ліжко-діб в експлуатації, л-д.	34 475	36 975	39 975
Кількість ліжко-діб наданих, л-д.	13 852	18 889	27 704
Коефіцієнт завантаження, %	33	45	66

Отже, ефективне функціонування готелю «Grand Sport Hotel» залежить від організаційної структури та технологічних процесів, що забезпечують якісне надання послуг. Аналіз діяльності підприємства свідчить про позитивну динаміку заповнюваності номерного фонду, однак високий рівень навантаження на персонал потребує вдосконалення мотиваційної системи. Запропоновані заходи з оптимізації графіків роботи, розвитку професійного навчання, психологічної підтримки та нематеріального стимулювання сприятимуть підвищенню задоволеності персоналу, покращенню рівня сервісу та зміцненню конкурентних позицій готелю.

2.3. Оцінка економічного стану підприємства в умовах економічної нестабільності

Аналіз економічного стану підприємства є ключовим етапом для визначення його стійкості, здатності до адаптації в умовах змінного економічного середовища та ефективності функціонування. В умовах економічної нестабільності цей аналіз набуває особливої важливості, адже саме від фінансових і економічних показників залежить, чи здатне підприємство зберегти свою позицію на ринку, забезпечити стабільний рівень доходів, а також ефективно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики.

У 2023 році підприємство гостинності стикнулося з низкою економічних проблем, викликаних макроекономічними факторами, такими як інфляція, нестабільність валютного курсу, зростання цін на енергоресурси та зниження платоспроможності споживачів. Ці фактори значною мірою вплинули на діяльність підприємства, що відобразилося на динаміці його доходів, рівні прибутковості, структурі активів і капіталу. Для забезпечення сталого розвитку необхідно ретельно оцінити фінансовий стан підприємства, визначити основні проблеми та ризики, а також розробити рекомендації для їх подолання.

Фінансові результати підприємства за 2023 рік характеризуються як позитивними, так і негативними тенденціями. З одного боку, спостерігається суттєве зростання доходів, що свідчить про збереження попиту на послуги або продукцію підприємства. З іншого боку, зберігається негативний фінансовий результат, а рівень рентабельності залишається низьким. Усе це вказує на необхідність більш детального аналізу економічних показників, що дозволить визначити, які саме фактори обумовили зниження фінансової ефективності, та розробити шляхи для оптимізації діяльності.

Основні показники, які розкривають економічний стан підприємства гостинності за 2023 рік, подано у таблицях 2.3 та 2.4.

**Таблиця 2.3 - Основні фінансові показники підприємства гостинності
«Grand Sport Hotel»**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Дохід, тис. грн	4 976	2 840	5 509
Чистий прибуток, тис. грн	431	-307	-100
Активи, тис. грн	1 879	1 572	1 469
Власний капітал, тис. грн	1 855	1 548	1 448
Поточні зобов'язання, тис. грн	24	24	21

Джерело: [9]

Загалом, динаміка фінансових показників підприємства свідчить про певні успіхи у збільшенні доходів, але на тлі суттєвих проблем з управлінням витратами, рентабельністю та ефективністю використання ресурсів. Основні аспекти діяльності заслуговують детального розгляду для визначення причин існуючих труднощів та розробки пропозицій щодо їх усунення.

Таблиця 2.4. Фінансові індикатори підприємства гостинності «Grand Sport Hotel»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	3 180.99%	3 032.92%	4 272.95%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2 446.28%	2 549.17%	3 318.36%
Рентабельність активів (ROA)	22.92%	-19.52%	-6.82%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	23.22%	-18.04%	-6.68%
Чиста маржа	8.65%	-10.81%	-1.82%
Коефіцієнт заборгованості	1.29%	1.53%	1.41%

Джерело: [9]

Одним із позитивних моментів є зростання доходів підприємства на 93,99% у порівнянні з попереднім періодом. Загальна сума доходу за 2023 рік склала 5 509 тис. грн, що свідчить про покращення ділової активності, ефективну адаптацію до ринкових умов або розширення обсягів продажів. Проте, незважаючи на суттєве збільшення доходів, чистий фінансовий результат залишився негативним. У 2023 році підприємство зазнало збитків у розмірі 100 тис. грн, що, хоча й менше у порівнянні зі збитками 2022 року (307 тис. грн), свідчить про проблеми з управлінням витратами. Збитковість операційної діяльності, підтверджена показником чистої маржі на рівні -1,82%, є результатом високих операційних витрат, зростання собівартості продукції або низької рентабельності реалізованої продукції.

Активи підприємства зменшилися на 6,58% у порівнянні з попереднім роком і склали 1 469 тис. грн. Скорочення активів може бути зумовлене як знеціненням основних засобів через інфляцію, так і недостатньою інвестиційною активністю, спрямованою на оновлення матеріально-технічної бази. У той же час власний капітал скоротився на 6,5%, досягнувши рівня 1 448 тис. грн. Це зниження вказує на витрати власного капіталу для покриття збитків і підтримання стабільності діяльності в умовах економічних викликів. Проте структура капіталу залишається збалансованою: коефіцієнт заборгованості у 2023 році становив лише 1,41%. Низький рівень позикових зобов'язань забезпечує фінансову стійкість підприємства, хоча й обмежує можливості використання додаткових джерел фінансування для інвестицій та розвитку.

Особливої уваги заслуговують показники ліквідності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності у 2023 році досягнув 4 272,95%, а коефіцієнт абсолютної ліквідності – 3 318,36%. Ці показники значно перевищують нормативні значення (1,5–2,5 для поточної ліквідності та 0,2–0,5 для абсолютної ліквідності). Така ситуація свідчить про високу здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів та грошових коштів. Водночас надмірно високі коефіцієнти ліквідності можуть свідчити про неефективне використання оборотних коштів, які залишаються в пасивному стані і не сприяють зростанню прибутковості.

Рентабельність підприємства демонструє негативну динаміку. Рентабельність активів (ROA) за 2023 рік становила -6,82%, а рентабельність власного капіталу (ROE) – -6,68%. Ці показники свідчать про низьку ефективність використання ресурсів. Причинами такої ситуації є високі витрати на операційну діяльність, недостатній рівень продажів продукції з високою доданою вартістю, а також можливе скорочення попиту через загальну економічну нестабільність.

Підприємство також стикається із структурними проблемами. Відсутність суттєвих змін у зобов'язаннях і низька питома вага позикових ресурсів (1,41%) вказують на слабе використання потенційних зовнішніх джерел фінансування. Це може бути наслідком як обережної фінансової політики, так і низької кредитоспроможності через збиткову діяльність.

Враховуючи складнощі, що виникають в умовах економічної нестабільності, підприємство потребує впровадження комплексних заходів для стабілізації фінансового стану. По-перше, необхідно провести детальний аналіз витрат з метою визначення основних статей перевитрат. Особливу увагу слід звернути на собівартість продукції, операційні витрати та можливості їх скорочення. По-друге, варто підвищити ефективність використання активів, зокрема, за рахунок інвентаризації необоротних активів, продажу зайвих або низькорентабельних активів та оптимізації структури оборотних коштів.

Третім важливим кроком є диверсифікація джерел фінансування. Підприємству варто залучити довгострокові кредити або зовнішні інвестиції, що дозволить розширити ресурсну базу і сприяти оновленню матеріально-технічної бази. Четвертим напрямком є оптимізація управління дебіторською заборгованістю, яка має включати впровадження жорсткіших термінів оплати та системи контролю за виконанням зобов'язань клієнтів. Нарешті, слід вдосконалити стратегічне фінансове планування, впровадивши систему бюджетування та регулярного моніторингу ключових фінансових показників.

Для визначення слабких та сильних сторін діяльності готелю проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз діяльності готелю "Grand Sport Hotel"

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
1. Стабільна категорійність як тризірковий готель із сучасною інфраструктурою.	1. Низький коефіцієнт завантаження у 2022 році (33%), що свідчить про проблеми з просуванням послуг.
2. Широкий спектр послуг, зокрема проживання, конференц-зали, басейн, фітнес-центр, спа, трансфер.	2. Відсутність суттєвого розширення номерного фонду, що обмежує потенційне зростання доходів.
3. Чітка організаційна структура, лінійно-функціональний тип управління.	3. Залежність від сезонності, що призводить до нерівномірного завантаження готелю.
4. Наявність конференц-залів і спеціалізованих послуг для бізнес-клієнтів, що сприяє діловій активності.	4. Низька рентабельність активів (-6,82%) та власного капіталу (-6,68%) у 2023 році, що свідчить про недостатню ефективність.
5. Висока ліквідність підприємства, що дозволяє покривати зобов'язання.	5. Відсутність активного використання позикових ресурсів для розвитку готелю.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Зростання попиту на послуги середнього класу завдяки відновленню туризму після пандемії.	1. Економічна нестабільність (інфляція, нестабільний валютний курс) та зниження платоспроможності клієнтів.
2. Розвиток додаткових послуг, таких як спа-процедури, кейтеринг, екскурсійні програми.	2. Посилення конкуренції на ринку готельного бізнесу.
3. Використання цифрових технологій для автоматизації бронювання, CRM-системи, онлайн-просування.	3. Зростання витрат на утримання готелю через збільшення цін на енергоресурси.
4. Залучення корпоративних клієнтів через організацію бізнес-івентів і партнерство з компаніями.	4. Ризики, пов'язані з нестачею кваліфікованого персоналу або зниженням якості обслуговування.
5. Збільшення попиту на конференц-зали, пов'язане з розширенням ділової активності в регіоні.	5. Непередбачувані зовнішні фактори, такі як пандемії чи природні катаклізми.

Джерело: [розроблено автором].

Відповідно, для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку готелю "Grand Sport Hotel" необхідно зосередитися на кількох ключових напрямках антикризового управління. *Перш за все*, варто впровадити стратегію диверсифікації послуг. Розширення надання асортименту послуг, зокрема спа-послуги, фізкультурно-оздоровчого призначення (тренажерний зал), розширення асортименту фірмових страв та послуг ділового призначення (осучаснення конференц-залів), дозволить збільшити доходи готелю та залучити нові категорії гостей, зокрема бізнес-аудиторію.

Другий напрям полягає у впровадженні сучасних технологій автоматизації. Встановлення онлайн-системи бронювання, мобільного додатку для гостей та CRM-системи для управління відносинами з гостями дозволить зменшити кількість помилок у роботі персоналу, скоротити час обслуговування клієнтів та підвищити їх задоволеність. Це також сприятиме кращому аналізу даних про гостей і побудові персоналізованих пропозицій.

Третім важливим кроком є впровадження зелених технологій та інвестиції в автономність готелю. Використання енергоефективного обладнання, встановлення сонячних панелей, теплових насосів та систем повторного використання води дозволить значно зменшити операційні витрати та знизити залежність від зовнішніх постачальників енергії. Інвестування в автономні системи енергозабезпечення та резервні джерела живлення забезпечить стабільну роботу готелю навіть у випадках перебоїв у централізованих постачаннях ресурсів. Такі заходи сприятимуть не лише підвищенню екологічної стійкості підприємства, але й покращенню його репутації серед екологічно свідомих споживачів, що дедалі частіше обирають готелі, сертифіковані за міжнародними стандартами сталого розвитку.

Ще одним напрямом є вдосконалення управління витратами. Оптимізація операційних процесів, впровадження енергоефективних технологій та економічно обґрунтоване планування допоможуть скоротити витрати без шкоди для якості обслуговування. Це дозволить зберегти конкурентоспроможність у періоди економічної нестабільності.

Нарешті, важливо інвестувати у навчання персоналу. Регулярні тренінги, курси з підвищення кваліфікації та впровадження системи мотивації допоможуть утримати кваліфікованих працівників та покращити якість обслуговування клієнтів. Високий рівень сервісу стане ключовою конкурентною перевагою готелю, що сприятиме залученню більшої кількості постійних гостей.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА І РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Напрями оптимізації ресурсів підприємства для подолання кризи: вітчизняний та європейський досвід

Антикризові явища в діяльності готельного підприємства можуть бути зумовлені різноманітними факторами, що впливають на його функціонування як на макро-, так і на мікрорівнях. Умовно їх можна класифікувати за причинами виникнення, масштабом впливу, тривалістю та рівнем загрози для підприємства. Відповідно до причин виникнення, кризові явища можуть мати економічний, політичний, соціальний, технологічний, екологічний або фінансовий характер. Економічні кризи проявляються у зниженні платоспроможності населення, нестабільності валютного курсу, зростанні інфляції та зміні інвестиційного клімату. Політичні чинники включають зміни у законодавстві, міжнародні санкції, геополітичні конфлікти та торговельні обмеження, що можуть суттєво впливати на потоки туристів. Соціальні фактори, зокрема демографічні зміни, еволюція споживчих звичок, зміна попиту на готельні послуги, міграційні процеси та урбанізація, визначають довгострокові тренди у сфері гостинності.

За масштабом впливу кризові явища можуть бути системними, що охоплюють всю індустрію гостинності на національному або міжнародному рівні, або локальними, які стосуються конкретного регіону чи окремого підприємства. Наприклад, пандемія COVID-19 стала глобальною кризою, яка призвела до масового закриття готелів, обмеження туристичних потоків та зміни бізнес-моделей у сфері гостинності. Водночас локальні кризи можуть бути спричинені змінами в туристичній привабливості регіону, сезонними коливаннями попиту, зростанням конкуренції або внутрішніми управлінськими проблемами. За тривалістю кризи можуть бути короткостроковими, що тривають кілька місяців і мають обмежений вплив на діяльність підприємства, або довгостроковими, наслідки яких відчуваються протягом кількох років. Залежно

від рівня загрози кризи можуть бути помірними, що потребують лише оперативних заходів коригування, або глибокими, які вимагають комплексного перегляду бізнес-стратегії та структурної трансформації підприємства.

Антикризове управління в готельному бізнесі передбачає застосування адаптивних стратегій для подолання негативних наслідків кризи та мінімізації її впливу на функціонування підприємства. Важливими інструментами в цьому процесі є стратегічне планування, диверсифікація послуг, оптимізація витрат та впровадження інновацій. Готелі, що використовують цифровізацію процесів, автоматизацію управління ресурсами та розвиток альтернативних каналів залучення клієнтів, мають значно вищі шанси зберегти конкурентоспроможність навіть у складних умовах. Успішні антикризові стратегії також включають управління персоналом шляхом підвищення кваліфікації працівників, запровадження мотиваційних програм та розвитку корпоративної культури, що дозволяє знизити рівень плинності кадрів та підвищити якість обслуговування. Завдяки системному підходу до управління ризиками та використанню сучасних методів кризового менеджменту готельні підприємства можуть не лише ефективно долати кризові явища, а й формувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Оптимізація ресурсів готельного підприємства є важливою складовою стратегії антикризового управління, яка дозволяє забезпечити стійкість бізнесу до змін у зовнішньому середовищі, мінімізувати втрати та забезпечити ефективне використання наявних ресурсів. У сучасних умовах глобалізації та економічної нестабільності досвід різних країн, зокрема України та країн Європейського Союзу, є цінним джерелом знань для формування практик антикризового менеджменту в готельній сфері.

В Україні основними напрямками оптимізації ресурсів готелів у кризових умовах є підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів, а також удосконалення операційної діяльності. Одним із ключових інструментів є впровадження **аудиту ресурсів**, який дозволяє визначити найменш ефективні процеси та виявити шляхи їхньої оптимізації. Це

може включати скорочення витрат на енергоносії, зменшення витрат на обслуговування обладнання та покращення системи закупівель. Для готельних підприємств актуальним є впровадження систем енергоефективності, таких як використання енергозберігаючих технологій, що дозволяють значно зменшити витрати.

Ще одним важливим напрямом є **раціоналізація витрат на персонал**. Готелі часто стикаються з необхідністю оптимізувати чисельність працівників або змінювати графіки роботи для забезпечення безперебійної діяльності навіть за умов зменшення завантаженості. Це досягається через впровадження системи гнучкого управління трудовими ресурсами, наприклад, часткової зайнятості, а також навчання працівників для виконання кількох функцій одночасно. Такий підхід забезпечує скорочення витрат без втрати якості обслуговування.

Особливу увагу приділяють **оптимізації послуг та бізнес-процесів**. У кризових умовах готелі можуть переглядати свої послуги, концентруючись на найприбутковіших напрямках. Наприклад, під час пандемії COVID-19 багато готелів тимчасово трансформували свої приміщення в офіси для оренди або пропонували послуги довгострокового проживання. Такі зміни дозволили зберегти доходи та зменшити втрати. Крім того, автоматизація процесів, таких як онлайн-бронювання, реєстрація гостей чи керування замовленнями на обслуговування номерів, допомагає зменшити витрати на адміністративні функції.

Важливу роль відіграє **управління фінансовими потоками**, зокрема впровадження гнучкої системи бюджетування, реструктуризація боргів та пошук нових джерел фінансування. Для готелів особливо актуальним є співпраця з міжнародними організаціями, які надають гранти чи пільгові кредити на модернізацію чи відновлення бізнесу. У періоди низької завантаженості ефективним є використання програм лояльності для залучення постійних клієнтів або зниження цін для стимулювання попиту.

Досвід країн Європейського Союзу у сфері оптимізації ресурсів готельних підприємств демонструє високий рівень інтеграції інноваційних рішень,

екологічних підходів та державної підтримки, що дозволяє забезпечити стійкість бізнесу навіть у складних економічних умовах. Одним із ключових елементів є впровадження принципів циркулярної економіки, яка акцентує увагу на раціональному використанні ресурсів і мінімізації відходів. У готельній сфері це виражається у впровадженні таких практик, як повторне використання води для технічних потреб, встановлення систем енергозбереження (сонячні панелі, теплові насоси), а також застосування багаторазових засобів гігієни та екологічно чистих матеріалів. Наприклад, багато готелів у країнах ЄС переходять на використання дозаторів замість одноразових пляшечок із шампунями чи гелями для душу, що не лише зменшує витрати, але й відповідає сучасним вимогам екологічної відповідальності.

Ще одним важливим напрямом є розвиток людського капіталу, який розглядається як основа для підвищення ефективності роботи готельних підприємств. Європейські готелі активно інвестують у навчання та підвищення кваліфікації персоналу, зокрема шляхом проведення спеціалізованих тренінгів, курсів з обслуговування гостей, роботи з сучасними цифровими технологіями та управління кризовими ситуаціями. Такі ініціативи фінансуються як самими підприємствами, так і урядами країн ЄС через грантові програми та субсидії. Наприклад, у Німеччині широко застосовується дуальна система освіти, яка дозволяє поєднувати навчання у навчальних закладах із практичною роботою в готелях, що сприяє швидкій адаптації працівників до сучасних вимог ринку.

Державна підтримка готельної індустрії у країнах ЄС також є важливим елементом антикризової стратегії. Урядові програми включають надання податкових пільг, доступ до фондів підтримки бізнесу, а також цільове фінансування проектів з модернізації готельної інфраструктури. Наприклад, у Франції та Іспанії діють спеціальні програми субсидування витрат на енергоефективні проекти, такі як встановлення сонячних панелей або модернізація систем опалення. Крім того, багато країн надають фінансову підтримку для впровадження цифрових технологій, які дозволяють

автоматизувати процеси бронювання, обслуговування гостей та управління внутрішніми ресурсами.

Цифровізація у готельному бізнесі є ще одним важливим аспектом, який активно розвивається у Європі. Використання сучасних технологій, таких як Big Data, штучний інтелект та блокчейн, дозволяє готелям аналізувати поведінку гостей, прогнозувати попит і оптимізувати витрати. Наприклад, системи управління доходами (Revenue Management Systems) допомагають встановлювати динамічні ціни, які враховують сезонність, рівень завантаженості та інші фактори. Це дозволяє готелям максимально ефективно використовувати свої ресурси та збільшувати прибутковість. Крім того, автоматизація процесів, таких як онлайн-реєстрація, безконтактна оплата та система "розумних" номерів, значно знижує витрати на обслуговування та підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Особливу увагу у країнах ЄС приділяють екологічному позиціонуванню готельних підприємств, що сприяє залученню більшої кількості клієнтів. Багато готелів отримують сертифікати "зеленого" бізнесу, такі як Green Key або EU Ecolabel, які свідчать про відповідність екологічним стандартам. Це дозволяє готелям не лише оптимізувати свої витрати, але й підвищити довіру клієнтів, які все частіше віддають перевагу екологічно відповідальному бізнесу.

Таким чином, досвід країн Європейського Союзу демонструє, що ефективна оптимізація ресурсів готельного підприємства має включати інноваційні підходи, екологічну відповідальність, цифровізацію процесів та розвиток людського капіталу. Ці напрями дозволяють не лише подолати кризові явища, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність готельного бізнесу.

Наведемо у табл. 3.1 порівняння заходів оптимізації ресурсів у готельних підприємствах України та країн Європейського Союзу.

Таблиця 3.1 – Порівняння заходів оптимізації ресурсів у готельних підприємствах України та країн Європейського Союзу

Напрями оптимізації	Україна	Країни ЄС
Енергоефективність	Встановлення енергозберігаючих ламп, мінімальні заходи з модернізації обладнання через обмежене фінансування (Premier Hotel Rus, Київ).	Використання сонячних панелей, теплових насосів, систем повторного використання води (Scandic Hotels, Швеція).
Управління персоналом	Скорочення чисельності персоналу, перехід на часткову зайнятість, об'єднання функцій працівників (Reikartz Hotel Group).	Інвестиції в навчання, підвищення кваліфікації працівників, створення умов для багатофункціональної роботи (Hilton Hotels, Німеччина).
Оптимізація бізнес-процесів	Скорочення неприбуткових послуг, зниження витрат на закупівлю через аудит постачальників (Nadiya Hotel, Івано-Франківськ).	Автоматизація процесів бронювання, реєстрації гостей, використання Revenue Management Systems (NH Hotels, Іспанія).
Державна підтримка	Податкові пільги та мінімальні грантові програми для модернізації, доступ до пільгового кредитування (Ribas Hotels Group).	Грантове фінансування інновацій, субсидії на енергоефективні проекти, пільги на цифровізацію бізнесу (Accor Hotels, Франція).
Циркулярна економіка	Впровадження лише базових екологічних заходів, таких як сортування сміття (Radisson Blu, Київ).	Повторне використання матеріалів, сертифікація "зеленого" бізнесу (Green Key, EU Ecolabel) (Marriott, Нідерланди).
Цифровізація	Обмежене використання CRM-систем і базових онлайн-платформ для бронювання (Optima Hotels & Resorts).	Активне впровадження Big Data, штучного інтелекту, блокчейн для управління клієнтським досвідом (CitizenM Hotels, Великобританія).
Інновації у кризовий період	Перетворення готелів на офіси, скорочення послуг або тимчасове припинення роботи (CityHotel, Київ).	Створення нових форматів проживання, таких як eco-friendly готелі чи готелі для дистанційної роботи (Zoku Hotels, Нідерланди).

Джерело: розроблено автором.

Отже, оптимізація ресурсів готельних підприємств є ключовим інструментом антикризового управління, що дозволяє мінімізувати витрати, підвищити ефективність операційної діяльності та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Вітчизняні готелі зосереджені переважно на заходах з енергоефективності, скороченні витрат та адаптації бізнес-моделі до змін попиту,

тоді як європейські готелі активно впроваджують цифрові технології, екологічні ініціативи та інвестують у розвиток персоналу. Досвід країн ЄС свідчить, що довгострокова стійкість готельного бізнесу забезпечується комплексним підходом, що включає автоматизацію процесів, циркулярну економіку та підтримку з боку держави. Впровадження цих заходів в Україні дозволить готелям не лише ефективно долати кризові явища, але й створювати стійкі конкурентні переваги на ринку.

3.2 Розробка стратегії адаптації до умов економічної нестабільності

Умови економічної нестабільності, що супроводжуються зниженням платоспроможності населення, коливаннями на валютних ринках, зростанням цін на енергоносії та зменшенням туристичних потоків, створюють значні виклики для готельних підприємств. Це вимагає від них розробки ефективних стратегій адаптації, які дозволять не лише зберегти стійкість бізнесу, але й забезпечити його конкурентоспроможність у нових умовах. У контексті готелю «Grand Sport Hotel», який спеціалізується на наданні послуг для спортивних команд, професійних атлетів і любителів активного відпочинку, розробка стратегії адаптації є ключовою для підтримання його унікального ринкового позиціонування. Особливості цього сегмента ринку передбачають необхідність одночасного збереження високого рівня сервісу та оптимізації витрат. Запропонована стратегія враховує специфіку роботи готелю «Grand Sport Hotel» і орієнтована на раціональне використання ресурсів, зниження впливу економічних коливань та диверсифікацію послуг для залучення нових гостей і утримання постійних.

Основою стратегії адаптації гостей «Grand Sport Hotel» є впровадження комплексного підходу, який дозволяє забезпечити стійкість готелю до економічних викликів і зміцнити його ринкові позиції. Цей підхід базується на трьох ключових напрямках, кожен із яких має стратегічне значення для ефективного функціонування готелю в умовах нестабільності.

Першим напрямом є **підвищення ефективності управління ресурсами**, що передбачає раціональне використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Для цього важливо впровадити системи енергоефективності, такі як використання енергозберігаючого обладнання, інтелектуальних систем управління енергоспоживанням і технологій моніторингу витрат. Наприклад, встановлення датчиків освітлення та клімат-контролю дозволить оптимізувати витрати на електроенергію та опалення. Крім того, автоматизація адміністративних процесів, таких як бронювання, управління персоналом та обслуговування номерів, сприятиме скороченню витрат і підвищенню продуктивності. Важливим елементом є аудит постачальників для зниження витрат на закупівлі та оптимізації ланцюгів поставок.

Другий напрям передбачає **розвиток клієнтоорієнтованості**, що включає персоналізацію послуг, покращення якості обслуговування та побудову довгострокових відносин із гостями. Готель «Grand Sport Hotel» має зосередитися на впровадженні сучасних CRM-систем, які дозволять накопичувати та аналізувати дані про вподобання клієнтів, формуючи для них персоналізовані пропозиції. Наприклад, для спортивних команд можна розробити спеціальні пакети, які включатимуть оренду тренувальних залів, організацію харчування, а також послуги фізіотерапії чи реабілітації. Для постійних гостей доцільно впровадити програми лояльності, які включатимуть бонуси, знижки чи додаткові привілеї, що стимулюватимуть їхнє повернення до готелю. Такий підхід сприятиме не лише утриманню клієнтів, але й підвищенню рівня їхньої задоволеності, що позитивно вплине на репутацію готелю.

Третій напрям – **впровадження інновацій**, який дозволяє готелю «Grand Sport Hotel» залишатися конкурентоспроможним у сучасних умовах. Це включає інтеграцію цифрових технологій, таких як мобільні додатки для взаємодії з гостями, автоматизацію процесів реєстрації та безконтактну оплату. Важливим аспектом є використання екологічно чистих рішень, таких як впровадження "зелених" технологій для зниження впливу на довкілля. Наприклад, встановлення сонячних панелей або використання систем повторного очищення

та використання води не лише знижують витрати, але й сприяють формуванню позитивного іміджу готелю як екологічно відповідального бренду. Також доцільно розробити нові послуги, орієнтовані на сучасні потреби ринку, такі як організація онлайн-конференцій, коворкінгових зон або адаптація номерів для тривалого проживання.

Реалізація стратегії адаптації готелю «Grand Sport Hotel» до умов економічної нестабільності вимагає чіткого планування заходів, поетапного впровадження рішень та визначення ключових показників ефективності. Для досягнення поставлених цілей пропонується таблиця-road map (3.2), яка визначає основні етапи, заходи, відповідальних осіб, терміни реалізації та очікувані результати. Ця структура забезпечує системний підхід до реалізації стратегії, що дозволить досягти максимального ефекту від запропонованих ініціатив.

Таблиця 3.2 – Етапи реалізації стратегії адаптації готелю «Grand Sport Hotel»

Етап реалізації	Основні заходи	Відповідальні особи	Термін реалізації	Очікуваний результат
1	2	3	4	5
1. Аналіз ресурсів	Проведення аудиту ресурсів, оцінка енергоспоживання, аналіз витрат на послуги та закупівлі.	Фінансовий директор, менеджер з постачання	1 місяць	Виявлення джерел неефективного використання ресурсів та визначення потенціалу економії.
2. Оптимізація витрат	Встановлення енергоефективного обладнання, автоматизація клімат-контролю та освітлення.	Технічний директор	2-3 місяці	Скорочення витрат на енергоспоживання на 20-30%.
3. Вдосконалення сервісу	Впровадження CRM-системи для персоналізації послуг, розробка програм лояльності для клієнтів.	Менеджер з маркетингу	3 місяці	Підвищення рівня задоволеності клієнтів, збільшення частки постійних гостей на 15%.
4. Диверсифікація послуг	Запуск нових послуг: організація коворкінгу, онлайн-конференцій, довгострокового проживання.	Директор з розвитку	4-6 місяців	Залучення нових сегментів клієнтів, збільшення доходів на 10-15%.

продовж. табл. 3.2

1	2	3	4	5
5. Впровадження інновацій	Розробка мобільного додатку для бронювання та комунікації з клієнтами, впровадження безконтактної оплати.	ІТ-менеджер, зовнішній підрядник	5 місяців	Підвищення ефективності обслуговування, зниження часу на обробку заявок на 30%.
6. Розвиток екологічних ініціатив	Встановлення сонячних панелей, запуск системи повторного використання води, сортування відходів.	Технічний директор	6-8 місяців	Покращення екологічного іміджу, зменшення витрат на ресурси на 15-20%.
7. Моніторинг і оцінка	Постійний аналіз виконання стратегії, коригування заходів залежно від отриманих результатів.	Директор готелю, керівники відділів	Постійно	Досягнення стабільного фінансового стану, забезпечення гнучкості до змін ринку.

Джерело: [розроблено автором]

Отже, ефективна адаптація готелю «Grand Sport Hotel» до умов економічної нестабільності потребує комплексного підходу, що включає оптимізацію ресурсів, розвиток клієнтоорієнтованості та впровадження інновацій. Використання енергоефективних технологій, автоматизація процесів управління та вдосконалення операційної діяльності дозволять суттєво знизити витрати, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити фінансову стійкість підприємства. Водночас розвиток персоналізованих послуг, програм лояльності та цифрових рішень сприятиме зміцненню довгострокових відносин із клієнтами, збільшенню рівня їхньої задоволеності та підвищенню конкурентоспроможності готелю. Впровадження екологічних ініціатив та розвиток інноваційних рішень не лише дозволять знизити операційні витрати, а й створять додаткові маркетингові переваги, що сприятимуть залученню нових гостей. Реалізація представленої стратегії відповідно до розробленого плану

дозволить підприємству не лише подолати кризові явища, але й закріпити свої позиції на ринку, зберігаючи стабільний рівень прибутковості та розвитку.

3.3 Впровадження інноваційних рішень для забезпечення стійкого розвитку готельного підприємства

У сучасних умовах готельні підприємства стикаються зі зростаючою конкуренцією, вимогливістю клієнтів і необхідністю адаптації до швидких змін зовнішнього середовища. Одним із ключових факторів забезпечення стійкого розвитку готельного бізнесу є впровадження інноваційних рішень (табл. 3.3), які дозволяють оптимізувати операційні процеси, підвищити якість обслуговування та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. У контексті готелю Grand Sport Hotel впровадження інновацій є стратегічним кроком, спрямованим на формування унікальних конкурентних переваг та збереження його позицій на ринку.

Таблиця 3.3 – Характеристика впроваджуваних інноваційних рішень для забезпечення стійкого розвитку готельного підприємства Grand Sport Hotel

Категорія інновацій	Інноваційне рішення	Переваги	Складність впровадження	Доцільність для готелю Grand Sport Hotel
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Цифровізація	Впровадження CRM-системи	Персоналізація послуг, підвищення лояльності клієнтів	Середня	Висока
	Розробка мобільного додатку для взаємодії з гостями	Спрощення комунікації, покращення клієнтського досвіду	Середня	Висока
	Використання систем Revenue Management для оптимізації тарифів	Максимізація доходів шляхом адаптації цін до попиту	Висока	Помірна

продовж. табл. 3.3

1	2	3	4	5
Енергоефективність	Встановлення інтелектуальних систем клімат-контролю	Скорочення витрат на енергію, комфорт для гостей	Середня	Висока
	Використання сонячних панелей	Зменшення витрат на електроенергію, екологічна відповідальність	Висока	Помірна
	Перехід на енергозберігаюче освітлення	Низькі витрати на впровадження, швидка окупність	Низька	Висока
Екологічні рішення	Встановлення систем повторного використання води	Зниження витрат на водопостачання, покращення екологічного іміджу	Висока	Помірна
	Сортування відходів	Низькі витрати, позитивний екологічний імідж	Низька	Висока
	Впровадження багаторазових засобів гігієни (дозатори замість одноразових упаковок шампунів)	Зменшення витрат, екологічна відповідальність	Низька	Висока
Нові формати послуг	Організація коворкінгових зон	Залучення бізнес-клієнтів, підвищення доходів	Середня	Висока
	Довгострокове проживання	Залучення нового сегмента клієнтів	Середня	Висока
	Проведення спортивних таборів і турнірів	Розширення послуг, зростання доходів від основного сегмента	Середня	Висока

продовж. табл. 3.3

1	2	3	4	5
Організаційні інновації	Ротація персоналу та перехресне навчання	Підвищення гнучкості управління персоналом, зниження витрат	Низька	Висока
	Впровадження гнучких графіків роботи	Зниження витрат на персонал	Низька	Висока

Джерело: [розроблено автором]

Впровадження запропонованих інноваційних рішень у готелі «Grand Sport Hotel» матиме суттєвий економічний ефект, що виражається у скороченні операційних витрат і зростанні доходів. Наприклад, перехід на енергозберігаюче освітлення із використанням LED-ламп дозволить скоротити витрати на електроенергію приблизно на 20%, що при середньорічному споживанні електроенергії у розмірі 350 000 кВт·год за тарифом 5 грн/кВт·год призведе до економії близько 350 000 грн на рік. Додатково, впровадження інтелектуальних систем клімат-контролю дозволить зменшити витрати на кондиціонування та опалення приміщень на 15%, що становитиме ще 250 000 грн економії. Встановлення сонячних панелей обійдеться в 1,2 млн грн, але дозволить скоротити витрати на електроенергію ще на 30%, що при нинішніх тарифах окупиться за 4–5 років. Водночас, впровадження систем повторного використання води дозволить зменшити витрати на водопостачання та каналізацію на 15%, що для готелю із щомісячними витратами на воду близько 50 000 грн становитиме щорічну економію в 90 000 грн.

Окрім скорочення витрат, готель може отримати додаткові доходи завдяки впровадженню нових форматів послуг. Наприклад, організація коворкінгових зон дозволить залучити новий сегмент бізнес-клієнтів, що збільшить завантаженість номерного фонду на 10% та додатково приносить близько 1,5 млн грн на рік. Розширення пропозиції довгострокового проживання дозволить забезпечити стабільний потік клієнтів у низький сезон, що збільшить загальну рентабельність

підприємства. Впровадження CRM-системи та персоналізованих програм лояльності дозволить підвищити рівень повторних бронювань на 15%, що призведе до додаткових 2 млн грн доходів щорічно. Загалом, реалізація комплексного підходу до оптимізації витрат та розвитку нових послуг може забезпечити збільшення прибутковості готелю на 20–25% щорічно, що дозволить зберегти його конкурентоспроможність та забезпечити стабільне зростання у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті дослідження було виявлено, що готельний бізнес України, зокрема діяльність готелю «Grand Sport Hotel», функціонує в умовах складної економічної нестабільності, що пов'язана зі зростанням витрат, зниженням купівельної спроможності населення та змінами в туристичних потоках. Аналіз сучасного стану підприємства показав, що його основними сильними сторонами є наявність якісної інфраструктури, багатофункціональність послуг і унікальна спеціалізація на обслуговуванні спортивних команд. Проте низький коефіцієнт завантаження, недостатня рентабельність і потреба в модернізації визначають необхідність впровадження ефективної стратегії антикризового управління.

Розроблена стратегія антикризового управління до умов економічної нестабільності включає три ключові напрями: оптимізація управління ресурсами, підвищення клієнтоорієнтованості та впровадження інновацій. Запропоновано заходи щодо зменшення витрат на енергоносії шляхом впровадження енергоефективного обладнання, автоматизації процесів обслуговування клієнтів та персоналізації послуг. Особливу увагу приділено диверсифікації послуг, включаючи організацію коворкінгових зон і послуги довгострокового проживання, які дозволять залучити нові сегменти гостей.

Важливим аспектом стратегії є впровадження екологічних ініціатив, таких як сортування відходів, використання багаторазових засобів гігієни та впровадження "зелених" технологій. Ці заходи сприятимуть формуванню позитивного іміджу готелю та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку. Крім того, інвестиції у цифровізацію, включаючи розробку мобільного додатку для клієнтів та впровадження CRM-системи, забезпечать автоматизацію процесів, підвищення ефективності управління та покращення клієнтського досвіду.

Для досягнення сталого розвитку готелю Grand Sport Hotel запропоновано такі ключові пропозиції:

1. Підвищення операційної ефективності:

–Впровадження енергоефективного освітлення, що дозволить зменшити витрати на електроенергію до 25% на рік.

–Оптимізація використання ресурсів за рахунок аудиту постачальників та впровадження інтелектуальних систем управління кліматом.

2. Диверсифікація послуг:

–Розширення спектру пропозицій шляхом організації коворкінгових зон і послуг для бізнес-клієнтів.

–Запуск програм лояльності для постійних клієнтів з метою підвищення рівня їхньої задоволеності.

3. Розвиток екологічної відповідальності:

–Встановлення систем сортування відходів із залученням партнерів для переробки.

–Використання багаторазових засобів гігієни, що дозволить зменшити витрати та підвищити екологічний імідж.

4. Інноваційні рішення:

–Розробка мобільного додатку для взаємодії з гостями, який спростить комунікацію та автоматизує процеси бронювання.

–Впровадження CRM-системи для персоналізації пропозицій і побудови довгострокових відносин із клієнтами.

5. Інвестиції в людський капітал:

–Регулярне навчання персоналу з використання сучасних технологій і стандартів обслуговування.

–Впровадження системи мотивації для утримання кваліфікованих працівників.

Реалізація запропонованих заходів дозволить готель «Grand Sport Hotel» не лише подолати поточні економічні виклики, але й створити стійке підґрунтя для подальшого розвитку. Виконання запропонованої стратегії забезпечить підвищення конкурентоспроможності, фінансову стабільність та зростання задоволеності клієнтів, що є ключовими елементами успіху готельного підприємства в умовах нестабільного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРИ ТА ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ

1. Офіційний сайт готелю "Grand Sport Hotel". URL: <https://www.grandsporthotel.com> (дата звернення: 25.11.2024).
2. Онілова О. Організаційна структура управління та особливості їх застосування на підприємстві : дис. ... д-ра екон. наук. Одеса : ОНТУ, 2023.
3. Офіційний сайт готелю "Landhaus". URL: <http://landhaus.com.ua/> (дата звернення: 25.11.2024).
4. Поворознюк І. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. Економіка та суспільство. 2022. № 42.
5. Барна М. Ю., Баган Н. В., Хмельницька Є. В. Чинники впливу на формування, стан та ефективність управління ресурсами підприємств індустрії гостинності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. № 2. С. 287–292.
6. Язіна В., Іванцов С., Стоянов Г. Теоретичні основи формування фінансового потенціалу підприємств туристичної індустрії та сфери гостинності. Економіка та суспільство. 2023. № 55.
7. Мазурець Р. Р., Дмитренко В. А. Актуальні напрямки розвитку туристичного потенціалу міста Бровари. Молодий вчений. 2017. № 52(12). С. 715.
8. Головне управління статистики у Київській області. Розподіл і характеристики готельних закладів у Київській області // Офіційний вебсайт Головного управління статистики у Київській області. — URL: <https://www.kyivobl.ukrstat.gov.ua/p.php3?c=537&lang=1>.
9. Фінансова інформація про підприємство [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/36706607/finances>
10. Корнілевська М. О. Управління готельним бізнесом та тенденції його розвитку. 2009. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kornilevska.htm
11. Кудряшова В. «Львівські круасани» вийшли на європейський ринок. У Польщі відкрили перші заклади. URL:

- <https://www.thevillage.com.ua/village/business/news/331365-lvivski-kruasani-viyshli-na-evropeyskiyrinok-u-polschi-vidkrili-pershi-zakladi>
12. Лупашко А. Заощаджуємо та примножуємо. Як власникам бізнесу змусити гроші працювати в умовах війни. URL: <https://delo.ua/realty/zaoshhadzujemo-ta-primno-zujemo-yak-vlasnikam-biznesuzmusiti-grosi-pracyuvati-v-umovax-viini-404867/>
 13. Лупашко, А. На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення. URL: <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viynigotelniy-biznes-ukraini-obvalivsya-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-903>
 14. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика: підруч. 3-є вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 485 с.
 15. Роїк О., Лушик М. Розвиток туристичної сфери України в умовах підвищених епідемічних ризиків [Електронний ресурс] // Економіка та суспільство. – 2020. – № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/56/52>.
 16. Світлична В. Туристична сфера: пошук шляхів подолання кризи в умовах глобальних карантинних обмежень [Електронний ресурс] // Комунальне господарство міст. – 2020. – Т. 5, № 158. – С. 24–31. URL: <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2020-5-158-24-31>.
 17. Сайт Головного управління статистики в Україні [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
 18. Сущенко Р. Карантин. Як світ рятує туристичну галузь [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3090351-karantin-ak-svit-ratue-turisticnu-galuz.html>.
 19. Ніколайчук О. А. Тренди розвитку вітчизняної індустрії гостинності в умовах COVID-19 [Електронний ресурс] // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. – 2021. – № 13. – С. 108–114. URL: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-11>.

20. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо державної підтримки сфери культури, креативних індустрій, туризму, малого та середнього бізнесу у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/692-20#Text>.
21. Booking.com. (2025). *Готелі в місті Бровари*. URL: <https://www.booking.com/city/ua/brovary.uk.html>
22. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. "Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни". Економіка та суспільство, 2022, № 44.
23. Кіш Г. В., Шпіс Н. А. "Удосконалення системи антикризового управління в готельному господарстві". Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації, 2021, № 2.
24. Поворознюк І. М. "Формування та реалізація антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності в період пандемії COVID-19". Економіка та суспільство, 2021, № 29.
25. Бурак В. Г., Тюхтенко Н. А. "Цифровізаційні аспекти антикризового управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу". Економічна синергія, 2023, № 1.
26. Жарко В. Є. "Формування та застосування концепцій антикризового управління підприємством (на прикладі готелю 'Forest Life')". Кваліфікаційна робота, 2022.