

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ

«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»

Факультет суспільних і прикладних наук

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

для здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: «Антикризовий менеджмент готельних підприємств»

за освітньо-професійною програмою

«Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»

Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

Студентки 4 курсу ГРСз-19 групи

Грибович (Цап) Катерини Василівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник Шенішевська І.М.

викладач

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Національна шкала 3

Кількість балів: 60 оцінка: ECTS E

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Васильєв - Земляк ВВ

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Осиповичук С.Т.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»

Факультет суспільних і прикладних наук

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь: «бакалавр»

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри туризму та

готельно-ресторанної справи

Терещук А. М.
« 08 » 02 2023 року

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Грибович (Цап) Катерини Василівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Антикризовий менеджмент готельних підприємств»

Керівник роботи Шенішевська Іванна Михайлівна

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

Затверджені наказом закладу вищої освіти від « 11 » 11 2022 року № 15/113

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2023 року

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1. Охарактеризувати значення антикризового менеджменту та стан готельної індустрії

2. Проаналізувати застосування антикризового менеджменту на прикладі готелів Європи

3. Визначити проблеми та перспективи впровадження антикризового менеджменту у готелях

4. Здійснити порівняльну характеристику використання інструментів антикризового менеджменту на прикладі готелів Європи

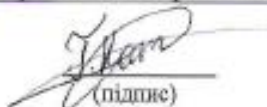
5. Налати рекомендації та пропозиції щодо впровадження антикризового менеджменту на підприємствах готельного бізнесу

4. Дата видачі завдання 08.05.2023 року

Календарний план виконання роботи

№ н/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строки виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення теми дипломної роботи	14 листопада	виконано
3	Визначення плану роботи та погодження з науковим керівником	8 лютого	виконано
4	Підбір та аналіз літературних джерел з теми кваліфікаційної роботи	15 березня	виконано
5	Підбір методів для проведення досліджень	березень	виконано
6	Написання розділу 1. Теоретичні аспекти антикризового менеджменту в готельній індустрії	березень	виконано
7	Написання розділу 2. Аналіз застосування антикризового менеджменту в готельній індустрії	квітень	виконано
8	Написання розділу 3. Проблеми, перспективи та рекомендації щодо впровадження антикризового менеджменту в готельній індустрії	травень	виконано
9	Підготовка текстового варіанту роботи для попереднього захисту на засіданні кафедри	25 травня	виконано
10	Обробка зауважень наукового керівника	31 травня	виконано
11	Представлення роботи для перевірки на академічну доброчесність	1 червня	виконано
12	Представлення оформленої роботи на кафедру	10 червня	виконано
13	Написання відгуку наукового керівника	12 червня	виконано
14	Рецензування кваліфікаційної роботи	15 червня	виконано
15	Підготовка доповіді та презентації до роботи	15-20 червня	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ДЕК	21 червня	виконано

Студент


(підпис)

Катерина ГРИБОВИЧ (ЦАП)

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник


(підпис)

Іванна ШЕНШЕВСЬКА

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Метою дослідження є вивчення та розробка стратегій, методів та інструментів, які допоможуть готельним підприємствам ефективно управляти кризовими ситуаціями та забезпечити стійкість їх діяльності.

В першому розділі розглянуто теоретичні аспекти антикризового менеджменту в готельній індустрії.

В другому розділі проведено аналіз застосування антикризового менеджменту в готельній індустрії.

В третьому розділі представляє процес виявлення проблем, перспектив та рекомендації щодо впровадження антикризового менеджменту у готельній індустрії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: КРИЗА, ГОТЕЛЬНА ІНДУСТРІЯ, МЕНЕДЖМЕНТ.

ВСТУП	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ	5
1.1 Поняття антикризового менеджменту у готельній індустрії	5
1.2 Особливості антикризового менеджменту підприємств готельної сфери	8
1.3 Чинники забезпечення антикризового менеджменту у готельній індустрії	10
<i>Висновки до розділу 1</i>	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ	15
2.1 Оцінка стану готельної індустрії у Європі та Україні	15
2.2 Аналіз застосування антикризового менеджменту на прикладі готелів Європи	18
2.3 Порівняльна характеристика використання інструментів антикризового менеджменту готельних підприємств в умовах глобальної макроекономічної нестабільності	21
<i>Висновки до розділу 2</i>	24
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ	25
3.1 Проблеми впровадження антикризового менеджменту у готелях	25
3.2 Переваги та тенденції застосування антикризового менеджменту у готелях	26
3.3 Практичні рекомендації щодо впровадження антикризового менеджменту на підприємствах готельного бізнесу	28
<i>Висновки до розділу 3</i>	29
ВИСНОВКИ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31

ВСТУП

Актуальність теми. Антикризовий менеджмент є стратегічним підходом до управління кризами і дозволяє готельним підприємствам ефективно реагувати на негативні події і забезпечувати стійкість своєї діяльності. Основні причини, які можуть призвести до кризи в готельній сфері, включають економічні зміни які ми відчули під час COVID-19, природні катаклізми, політичні турбулентності, терористичні теракти, зміни попиту та зміни в поведінці споживачів, велика увага на якість продукту який реалізовує заклад.

В контексті пандемії COVID-19, яка мала великий економічний вплив на готельну індустрію та повномасштабного вторгнення російсько-української війни, тема антикризового менеджменту стала ще більш актуальною. Готелі продовжують зіштовхуватися зі значним зниженням попиту та ще більшими проблемами, вимушеним закриттям через банкрутство та економічну загрозу, обмеженнями та новими вимогами безпеки. Власники закладів які змогли ефективно застосувати антикризовий менеджмент, мали кращі шанси вижити і адаптуватися до нових умов та реалізувати себе та пристосуватись до ситуації в Україні.

Антикризовий менеджмент в готельних підприємствах охоплює такі аспекти, як планування ризиків, прогнозування кризових ситуацій, розробка іміджу бренду, стратегії маркетингу та продажів, фінансове управління, кадрова політика, комунікації зі зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) та інші.

Отже, актуальність теми антикризового менеджменту в готельних підприємствах продовжує залишатися високою, оскільки забезпечує розробку стратегій та інструментів, необхідних для запобігання кризам і ефективного керування ними.

Метою дослідження антикризового менеджменту в готельній індустрії є вивчення та розробка стратегій, методів та інструментів, які допоможуть готельним підприємствам ефективно управляти кризовими ситуаціями та забезпечити стійкість їх діяльності.

Завдання дослідження:

- Охарактеризувати значення антикризового менеджменту у готельній індустрії
- Оцінити стан готельної індустрії у Європі та Україні
- Проаналізувати застосування антикризового менеджменту на прикладі готелів Європи
- Здійснити порівняльну характеристику використання інструментів антикризового менеджменту на прикладі готелів Європи
- Визначити проблеми та перспективи впровадження антикризового менеджменту у готелях
- Надати практичні рекомендації щодо впровадження антикризового менеджменту на підприємствах готельного бізнесу

Об'єктом дослідження є готельні підприємства.

Предметом дослідження є процес антикризового менеджменту в готельній індустрії, а також стратегії, методи та інструменти, які застосовуються для запобігання, управління та подолання кризових ситуацій в готельних підприємствах.

Основними методами дослідження, які використовувалися у даній кваліфікаційній роботі стали методи аналізу та порівняння, узагальнення, статистичний.

Практичне значення одержаних результатів. Дане дослідження може бути застосовано для формування рекомендацій щодо впровадження антикризового менеджменту на готельних підприємствах Європи та України.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Список використаних джерел налічує 17 позицій.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ

1.1 Поняття антикризового менеджменту у готельній індустрії

Антикризовий менеджмент у готельній індустрії - це система стратегічних дій та практик, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, ефективне управління ними і подолання їх наслідків у готельних підприємствах. Його основною метою є забезпечення стійкості та конкурентоспроможності готельних підприємств незалежно від зовнішніх викликів і негативних факторів. Антикризовий менеджмент у готельній індустрії включає такі ключові аспекти:

1. Аналіз ризиків. Ідентифікація потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність готельного підприємства, включаючи економічні, фінансові, природні, технологічні та соціальні ризики.

2. Превентивні заходи. Розробка стратегій та політик для запобігання кризовим ситуаціям. Це може включати створення механізмів контролю, впровадження стандартів безпеки, резервування ресурсів та фінансове планування.

3. Кризове планування. Розробка планів дій для ефективного реагування на кризові ситуації. Це включає в себе визначення ролей та відповідальності, розробку процедур евакуації та комунікаційних стратегій в разі кризи.

4. Комунікація та співпраця. Встановлення ефективної комунікації зі стейкхолдерами, включаючи клієнтів, співробітників, постачальників та урядові органи. Розробка планів комунікації для передачі інформації та збереження довіри під час кризових ситуацій.

5. Відновлення після кризи. Розробка стратегій відновлення після кризи та відновлення репутації готельного підприємства. Це може включати

реорганізацію бізнес-процесів, запровадження інноваційних рішень та побудову взаємовигідних партнерств.

Антикризовий менеджмент у готельній індустрії є важливою складовою успішного управління готельним підприємством, оскільки допомагає зменшити ризики, зберегти стабільність та забезпечити надійність та якість послуг для клієнтів. Антикризове управління – це ефективний процес, який допомагає закладам вийти з кризових явищ і розробляється план які недопустить появу кризових явищ і збільшить розвиток підприємства та створює більше конкурентноспроможність закладу, функціонує протягом часу існування закладу та допомагає його розвитку. З вище сказаного випливає що антикризове управління - це система заходів, які запобігають виявленню кризових ситуацій для закладу, та працює на випередження появи кризових ситуацій, та запобігає появі банкрутства.

Керівник який керує готелем має знати кілька методів які мають бути направлені на зменшення витрат в готелі, та покращити попит на готель. Методи які керівник використовує в управлінні мають збільшити прибуток в готелі для погашення заборгованості, та тримати діючу систему на плаву. Слід віділити саме такі методи для запобігання економічної кризи:

- Економія грошей на використання
- Підвищення доходу
- Перебудова кредиторської заборгованості
- Робота над стратегією прибутку

Для ухилення від банкрутства керівнику варто використовувати наступні кроки:

- Провести аналіз фінансового капіталу підприємства
- Виявити реальний стан капіталу та знайти праивльні способи його реалізації
- Поставити мету та організувати стратегії для виходу з кризи
- збільшити продуктивність керування, наприклад, стимулювати особовий склад, для того, щоб їм стало цікаво та зрозуміло мету запровадження заходів для подолання кризи

Запровадження даної системи є вкрай важливим етапом в існуванні готелю, завдяки цій системі заклад буде отримувати сталий дохід і саме ця система дасть шанс на існування підприємства та буде запобігати банкрутству. Всі існуючі підприємства за час свого існування переживали коли небуть внутрішньо корпоративну кризу, ці кризи залишили після себе якийсь слід в закладі. Ці кризи появляються тоді, коли заклад починає стрімко зростати та розвиватись. Економічна криза – це є порушення балансу між попитом та пропозицією на продукт який реалізовує заклад і ці моменти створюють в закладі економічну кризу готелю. Економічна криза появляється тоді коли існуюча система готелю не справляється з ростом ефективності роботи всіх відділів готелю.

Корпоративні кризи можна поділити на такі варіанти:

- Криза мислення (управляючий менеджер не може оцінити ситуацію в готелі та приймає неправильні рішення)
- Криза розвитку (підприємство не може створити умови для здійснення проектів та різних програм для розвитку закладу і від цього страждає фінансовий капітал підприємства)
- Криза параметрів (підприємство не виконує план фінансових показників, через проблеми в управлінні, проблема в реалізації таких показників:
 1. Прибуток
 2. Ріст капіталу
 3. Кроки до збільшення прибутку
- Криза ліквідації (невистачає коштів і підприємство бере гроші в борг)

1.2. Особливості антикризового менеджменту у підприємств готельної сфери

Готелі для держави в туристичних центрах є досить важливим та сильним показником економіки країни, в першу чергу готелі демонструють туристам свою гостинність і культуру.

Сила готелю полягає в тому що кожна частина готелю демонструє зв'язок з кожною сферою держави. Рівень готелю можна побачити в обслуговуючій функції та виробляють основну продукцію та надають послуги цим підтримуючи економіку держави.

Хочеться звернути увагу що на сьогоднішній день проблема кризи є актуальною, адже під час війни криза охопила всі заклади готельної індустрії.

Кілька останніх років різко змінилися обставини, які спричинили кризову ситуацію, деякі готелі збанкрутували, оскільки майже в половину скоротили так звані ліжка(на добу). Звідси можемо зробити висновок, що антикризовий менеджмент потрібно застосовувати негайно.

Таким чином можна сказати що банкрутства готелів призвела до упаду економіки нашої країни. Через проблему економічної діяльності можна побачити силу та заохочення наших громадян до підняття економіки в державі.

Якщо вчасно проводити діагностику то можна запобігти економічній кризі в готелі, а також діагностика подасть переваги та недоліки на шляху до розвитку готелю в сфері гостинності України. Для того щоб вивести підприємство з кризи варто проводити системне дослідження діяльності закладу та прийти до висновку на якому етапі кризи знаходиться заклад

- критична зміна головних фінансово-господарських показників ;
- збитковість підприємства, яка може призвести до скорочення основних засобів;
- різке ослаблення провідних коштів;
- неплатоспроможність підприємства готельного господарства

Варто відмітити, що все ж в підприємстві були знайдені проблеми та недоліки, це може означати, що потрібно застосувати антикризове управління, яке допоможе вийти з кризового стану. Із вище сказаного випливає, що в зв'язку з кризовим становищем в діяльності підприємств готельного господарства виникають різного роду проблеми які потрібно негайно вирішувати, які допоможуть змінити напрямки їхньої діяльності та вивести із ситуації, що вже склалася.

В такому випадку потрібно негайно приймати антикризові дії, якщо вчасно їх не запровадити то економіка закладу сильно постраждає. Зовнішня діяльність готелю є важлива для томк що саме ця діяльність повязана з міжнародною економікою, та з наково-технічною ооперацією, саме зовнішня діяльсть займається експортом та імпортом товарів та послуг, та виходом кращих товарів на зовнішні ринки.

Для того, щоб убезпечити підприємство від кризи варто зробити кількісну та якісну оцінку можливих наслідків кризи. Цю оцінку можна здійснити за допомогою матриці оцінки ступеня впливу ризику на діяльність стейкхолдера (табл. 1.1, 1, 2).

Таблиця 1.1

Якісна оцінка ймовірності ризику

Рівень	Ймовірність	Характеристика
A	Майже однозначно	Однозначно очікується за певних обставин
B	Ймовірно	Може бути за певних обставин
C	Можливо	Може бути у кількох випадках
D	Малоймовірно	Можу бути тільки у кількох випадках
E	Майже відсутня ймовірність (рідко)	Можливо тільки за виняткових обставин

Матриця оцінки ступеня ризику

Ймовірність	Оцінка наслідків				
	Незначні 1	майже незначні 2	Помірні 3	Значні 4	Катастрофічні 5
A Майже однозначно	H	H	E	E	E
B Ймовірно	M	H	H	E	E
C Можливо	L	M	H	E	E
D Малоймовірно	L	L	M	M	E
E Майже відсутня ймовірність (рідко)	L	L	M	M	M

Умовні позначки: *E* (екстремальний ризик): негайна реакція, втілення антикризової стратегії; *H* (високий ризик): коригування стратегічного менеджменту підприємства на основі відповідних антикризових заходів; *M* (помірний ризик): коригування окремих напрямів діяльності, схильних до прояву кризи на основі превентивних антикризових програм; *L* (низький ризик): управління в звичайних умовах.

Таким чином, можна виокремити такі ключові складові антикризової стратегії у готельній сфері: розробка системи запобіжних заходів, для того щоб зменшити негативний вплив кризи; формування системи антикризового планування й програм, відновлення роботи на передкризовому рівні, а також реалізація системи антикризових планів і програм.

Розвиток зовнішньоекономічної діяльності нашої держави є важливим чинником, для того щоб, збільшити продуктивність нашої господарської діяльності. Найбільш оптимальним та ефективним способом виходу з даної ситуації є застосування інструментів антикризового управління для діагностики банкрутств окремих підприємств та подальшого прогнозування їхньої діяльності, при цьому разом з тим, на сучасному етапі зовнішньоекономічна

діяльність українських підприємств, у тому числі й підприємств готельного господарства, потребує вдосконалення. Варто наголосити, що зовнішня торгівля сприятиме підвищенню попиту на товар який перебуває на зовнішньому ринку.

1.3. Чинники забезпечення антикризового менеджменту у готельній індустрії

Чинники забезпечення антикризового менеджменту у готелях можуть бути різноманітними і включати наступні елементи:

1. **Аналіз ризиків:** готельний підрозділ повинен провести аналіз потенційних кризових ситуацій, визначити основні ризики і їх вплив на підприємство. Це дозволить розробити стратегії запобігання кризі, а також плани дій для управління кризовими ситуаціями. Аналіз ризиків є важливою складовою антикризового менеджменту у готельних підприємствах. Він допомагає ідентифікувати потенційні ризики, оцінювати їх вплив і розробляти стратегії для їх запобігання та управління. Ось кілька етапів аналізу ризиків у готельному антикризовому менеджменті:

– *ідентифікація ризиків:* перший крок - ідентифікація потенційних ризиків, які можуть впливати на готельне підприємство. Це можуть бути такі ризики, як економічні коливання, природні катастрофи, терористичні загрози, зміни законодавства, конкуренція, проблеми з безпекою, погіршення репутації та інші.

– *оцінка ризиків:* після ідентифікації ризиків необхідно оцінити їх потенційний вплив на готельне підприємство. Це може включати аналіз ймовірності виникнення ризиків та їх можливих наслідків. Оцінка ризиків допоможе визначити, на які ризики слід зосередитися в першу чергу та розробити стратегії для їх зниження або управління.

– *розробка стратегій управління ризиками:* наступний крок - розробка стратегій та заходів для запобігання та управління ідентифікованими ризиками. Це можуть бути такі заходи, як створення системи попередження кризових ситуацій, резервування фінансових ресурсів, укладання страхових полісів, розробка планів непередбачуваних подій, підготовка персоналу до дій в кризових ситуаціях тощо.

– *моніторинг та оновлення*: ризики можуть змінюватися з часом, тому важливо встановити систему моніторингу, щоб відстежувати потенційні ризики та оновлювати стратегії управління ризиками відповідно. Регулярне оцінювання і оновлення антикризового плану допоможе підприємству бути готовим до нових викликів і ризиків.

– *культура управління ризиками*: важливо створити культуру управління ризиками в готельному підприємстві, де працівники розуміють важливість ідентифікації та поводження з ризиками. Навчання персоналу, свідоме ставлення до безпеки та забезпечення відповідної комунікації про ризики можуть сприяти створенню такої культури.

2. **Планування**: готель має розробити антикризовий план, в якому будуть визначені конкретні кроки і заходи для реагування на кризові ситуації. Цей план повинен охоплювати такі аспекти, як комунікація з гостями та персоналом, фінансове планування, управління персоналом тощо.

3. **Гнучкість і адаптація**: готельний менеджмент повинен бути гнучким і готовим швидко реагувати на зміни в економічному, політичному або соціальному середовищі. Важливо бути готовим до змін і здатним швидко адаптуватися до нових умов.

4. **Ефективне комунікування**: комунікація в кризових ситуаціях відіграє важливу роль. Готельний менеджмент повинен мати ефективну систему комунікації з персоналом, гостями, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Це допоможе забезпечити оперативний обмін інформацією та координацію дій під час кризових ситуацій. Принципи та практики комунікації, які можуть бути корисними:

– *прозорість*: важливо забезпечити відкритість та прозорість комунікації з персоналом, клієнтами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Надайте чітку інформацію про кризову ситуацію, заходи, що приймаються і очікуванні наслідки. Відкритий обмін інформацією сприятиме збереженню довіри і підтримці.

– *регулярність*: проводьте регулярні наради та збори для обговорення стану кризи, оновлення планів та взаємодії з командою. Встановіть розклад спілкування та звітності, щоб всі зацікавлені сторони були в курсі останніх подій і прийнятих рішень.

– *чутливість*: пам'ятайте, що кризові ситуації можуть супроводжуватися емоційним стресом для співробітників, клієнтів та інших зацікавлених сторін. Будьте чутливими до їхніх потреб і почуттів, проявляйте емпатію і сприяйте підтримці.

– *взаємодія*: створіть механізми для взаємодії та зворотного зв'язку з персоналом та клієнтами. Відкрито слухайте їхні питання, пропозиції та обговорюйте можливі варіанти вирішення проблем. Розглядайте ідеї та думки всіх учасників команди.

– *координація*: визначте ролі та відповідальності в команді антикризового менеджменту. Забезпечте ефективну комунікацію між різними підрозділами та рівнями управління, щоб уникнути дублювання зусиль та забезпечити гармонійну роботу всієї команди.

– *використання різних каналів*: розгляньте використання різних каналів комунікації, таких як особисті зустрічі, електронна пошта, внутрішній портал, соціальні мережі тощо. Врахуйте потреби і вподобання різних груп співробітників і клієнтів.

– *навчання та інформування*: забезпечте навчання співробітників щодо антикризового менеджменту, процедур безпеки та надайте їм доступ до актуальної інформації та ресурсів, необхідних для ефективного управління кризою.

5. Навчання та підготовка персоналу: персонал готелю повинен бути підготовлений до дій в кризових ситуаціях. Навчання може включати тренінги з пожежної безпеки, першої медичної допомоги, евакуації та інші навички, необхідні для ефективного управління кризовими ситуаціями.

- оцінка потреб: проведіть оцінку потреб у навчанні та підготовці персоналу щодо антикризового менеджменту. Визначте, які компетенції та

знання необхідні для ефективного управління кризою в готельному підприємстві.

- розробка навчальних програм: розробіть навчальні програми, які включають різні аспекти антикризового менеджменту, такі як ідентифікація ризиків, планування кризових ситуацій, комунікація в кризових умовах, відновлення після кризи тощо. Персонал повинен бути ознайомлений з процедурами та стратегіями, що використовуються в готельному підприємстві для подолання кризових ситуацій.

- проведення тренінгів: організуйте тренінги та семінари для персоналу, щоб навчити їх практичним навичкам та стратегіям, які потрібні для ефективного управління в кризових умовах. Ці тренінги можуть включати сценарій випадкової кризи, практичні вправи та рольові ігри.

- практична підготовка: забезпечте можливості для практичної підготовки персоналу, такі як симуляції кризових ситуацій, планування і проведення вправ з евакуації, навчання першої допомоги тощо. Це допоможе персоналу здобути досвід та впевненість у діях в кризових ситуаціях.

- систематична оновлення: кризові ситуації і стратегії їх подолання можуть змінюватись з часом, тому важливо систематично оновлювати навчальні програми та тренінги. Забезпечте, щоб персонал був ознайомлений з останніми методами та практиками антикризового менеджменту.

- Лідерство та зв'язок: посильте акцент на лідерство та комунікацію в навчанні персоналу. Навчайте менеджерів та керівників вмінню лідерства в кризових умовах, а також ефективній комунікації з персоналом під час кризових ситуацій.

6. Резервування ресурсів: Готелі повинні мати достатні резерви фінансових, матеріальних та людських ресурсів для подолання кризових ситуацій. Це може включати наявність резервних фондів, запасних обладнань та інших ресурсів, які можуть знадобитися в кризових ситуаціях.

Крім того, у антикризовому управлінні важливу роль відіграє маркетингова стратегія, тож на основі моделі Портера виділяють три види антикризової маркетингової стратегії, яка включає:

«1) стратегія лідерства у зменшенні витрат, що повинна орієнтувати туристичне підприємство для виходу на великий ринок, а також мінімізацію витрат і реалізацію послуг за нижчими цінами;

2) стратегія диференціації повинна використовуватися при виході підприємства туристичної індустрії на досить місткий ринок, представляючи туристичну послугу як унікальну. Цю стратегію застосовують для унікальних чи індивідуальних послуг і на стадії пропонування нових послуг на ринок;

3) стратегія фокусування призначена для вузькопрофільних підприємств туристичної індустрії і концентрується на вузькому ринку чи ринковому сегменті» [3].

Щоб краще зрозуміти місце та роль маркетингу в антикризовому управлінні готельним підприємством нами було сформовано схему (рис. 1.1.).

Звідси можемо сказати, що численні програми лояльності, що надають знижки й організовують сейли впливають на споживчу поведінку, та часто не так, як хотілося б цього продавцям. Таким чином, у споживачів формується так звана «поведінка метелика», що являє собою лояльність до знижок і акцій проте, не визначає лояльності до торгівельної точки або марки виробника. Як результат – зниження прибутку у всіх продавців.

Тож, щоб маркетингове антикризове управління було ефективним в різних умовах, особливо в умовах економічної кризи варто враховувати системність погляду на проблеми, який включає: « **1) комплексність:** заходи маркетингу повинні охоплювати всі етапи і зони функціонування підприємства. Антикризовим маркетингом, так чи інакше повинні займатися всі працівники підприємства;

2) багатоваріантність: в під час здійснення маркетингового антикризового управління потрібно розглядати більше однієї можливої стратегії;

3) **перспективність:** антикризовий маркетинг повинен сприяти подільному позитивному впливу, а не лише давати можливість короткострокового покращення ситуації;

4) **стратегічне мислення:** антикризові заходи повинні враховувати стратегічні цілі та бачення розвитку туристичної галузі» [17] .



Рис. 1. 1. Місце та роль маркетингу в антикризовому управлінні [5].

Крім того, при виникненні кризових явищ можна виділити ряд ознак, зокрема відсутність потенціалу впровадження й розробки інновацій для підтримання конкурентоспроможності, складність адаптації до новацій можуть бути показниками необхідності внесення коригувань у векторі діяльності готельного підприємства. Подані ознаки можуть бути показниками стадій розвитку кризових ситуацій в туристичному бізнесі, серед яких можна виділити чотири основні (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Стадії розвитку кризових ситуацій в готельному бізнесі

Усунути проблеми й зберегти свої позиції на ринку готельному підприємству дозволить розробка й реалізація програми фінансового оздоровлення, що матиме стратегічний характер. Таким чином, під стратегією фінансового оздоровлення розуміють програму, котра містить цілі та механізм вирішення завдань подолання кризових явищ й забезпечення фінансової стійкості підприємства. Тож варто звернути увагу на такі етапи стратегії фінансового оздоровлення готельного підприємства ми відобразили на схемі (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні етапи стратегії фінансового відновлення туристичного підприємства

Звідси, вчасне виявлення передкризового стану здійснюється шляхом реалізації постійного моніторингу фінансового стану туристичного підприємства й факторів, що мають значний вплив на результати фінансово-господарської діяльності готельного підприємства.

Висновки до розділу 1

Антикризовий менеджмент у готельній індустрії - це система стратегічних дій на випереження кризовій ситуації, дії антикризового менеджменту спрямовані на запобігання кризовій ситуації, ефективно управління ними і подолання їх наслідків у готельних підприємствах. Основою антикризового менеджменту є забезпечення стійкості та конкурентноспроможності готелю, економіка готелю має бути незалежною від зовнішньої політики та має бути сильною до негативних факторів.

Прошу відмітити, що якщо все ж в підприємстві були знайдені проблеми та чинники які негативно впливають на економіку підприємства, це означає, що потрібно вводити антикризове управління негайно, так як це значно пришвидшить дію організаційним та економічним сферам готелю. Таким чином з вище сказаного випливає що в зв'язку з кризовим становищем в діяльності підприємства готельного господарства виникають різного роду проблеми, які необхідно вирішувати за допомогою антикризового управління та приймати правильні рішення, які допоможуть змінити негатив на позитив та вийти з ситуації яка склалася.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ

2.1 Оцінка стану готельної індустрії у Європі та Україні

Розвиток світового ринку туризму і його інфраструктурного елемента - характеризується збільшенням обсягів інвестиційних вкладень що підвищує економіку країни. Це повинно проявлятися в підвищенні даного значення у соціально-економічному підтриманні національних економік різних країн, створення нових робочих місць, розвитку інфраструктури значно краще підвищується та користується більшим попитом. Світовий ринок туризму – характеризує себе як один з основних центрів світової економіки який розвивається з шаленою швидкістю. У 2015 році, вже шостий рік поспіль, починаючи з посткризового 2010-го, темпи зростання міжнародних прибуттів перевищували середній рівень, і щороку цей показник зростав на 4 і більше відсотки.

Готельний фонд всіх європейських країн налічує приблизно 47% в цілому світового готельного фонду, друге місце готельного фонду посідає США і налічує на своєму континенті 38% світового готельного фонду

Головні ідеї розвитку ринку Європи:

- Розголос інтересів готельного підприємства
- Демократична індустрія гостинності
- Підвищення спеціалізації готелю
- Відкриття нових видів туризму
- Зосередження готельного бізнесу на основному напрямі
- Уособлення обслуговування в закладі
- Запровадження новітніх технологій, що дозволяє проводити звіт

економіки

Ці головні новітні ідеї розвитку даної індустрії направлені на результат, для вирішення головних завдань:

- Підвищення конкурентноспроможності
- Отримання нових навичок для пошуку нових клієнтів
- Нові шляхи розвитку готельних та туристичних послуг

На основі даного аналізу, стан готельної індустрії України говорить нам про те, що важлива проблема в цій сфері, що ми не відповідаємо новітньому світовому рівню комфорту і сервісу. В Україні існує ще до сьогодні застаріла матеріально-технічна база підприємств, ця база побудована орієнтовно в 1980-1990 роках, під час проведення даного аналізу виявилось що ця база блокує розвиток візного туризму. Ефективність готельного господарства характеризується коефіцієнтом його завантаження, прибутковість готелю залежить від даного коефіцієнта.

Основну роль в падінні економіки, нестабільний план в політиці, основна проблема полягає в тому що Україна не розвивається в інвестиційному плані, а також немає сталого розвитку в бухгалтерському та податковому обліку. В такому випадку виникають розбіжності у міжнародних інвесторів і українськими готельними комплексами. Високий рівень податків позбавляє бажання інвесторів долучатись до розвитку готельного бізнесу. Також присутня ще одна проблема, високе мито на ввезення інвестицій та непорозумінні на кордонах. В цій ситуації можна побачити що немає хорошої страхової компанії щоб покривати всі ризики для транспортування товару на експорт чи імпорт.

Нашій країні потрібно хороші умови, передусім питання клімату для розвитку готельного господарства, щоб відповідати 21 століттю та отримати гарантії інвестування іноземних інвесторів щоб підвищувати економіку країни. Основний економічний і адміністративний механізм розвитку в туризмі його підтримки є забезпечення пільгового режиму туристичних підприємств. Однією з важливих проблем також, те що багато номерів в готелях потребують косметичного ремонту, або ж навіть реставрацію загалом. Меблі з часом використання стають непридатними, комунікації і проводка не працюють як

повинні, сантехніка тридцятирічного віку підсилює неприємне враження. У той же час середнє завантаження готелів по країні становить близько 32% - ця середня величина складається з цілком пристойних показників кращих готелів, а отже в готелях, що перебувають у стані занепаду, ця цифра ще нижча. Окрім проблеми невідповідності матеріально-технічної бази виникає інша проблема, що стосується попиту на готельні послуги. Для сформування стабільного розвитку потрібно щоб якість відповідала вказаній ціні, щоб сервіс та обслуговування відповідали ціні і щоб клієнти були задоволені. Туристи здебільшого користуються тіньовим сектором розміщення. Хоча в останні роки можна з обережністю говорити про позитивні тенденції. Орієнтовно в 2007-2008 роках появились готелі з новітнім обладнанням та цінами і попит збільшився на 20% в всіх цінових сегментах.

В цілому в Україні стан номерного фонду має значні проблеми і не завжди відповідає вказаній ціні, і навантаженість в готелі зупинється в районі 26%. Саме через такі великі проблеми потрібно в готелях вводити антикризовий менеджмент. Україна вважається не конкурентноспроможною тому що відстає від показників іншої держави.

Імовірно, прийнятним рішенням могло б стати встановлення спеціального режиму інвестиційної діяльності для суб'єктів підприємництва, що реалізують проекти в сфері будівництва і реконструкції туристичної інфраструктури - готелів, санаторіїв баз відпочинку, парків атракціонів, гольф - клубів тощо, але насамперед засобів розміщення.

Дивлячись на відчизняний туризм розвиток малих готелів є пріоритетом для економіки України тому що іде нарощення потенціалу індустрії гостинності в країні.

Загалом, коли прийшов COVID-19 постраждала вся Європа через те, що кордони були закриті, туристична діяльність була зменшена до мінімального рівня через те зменшився попит на готелі та подорожі. На фоні COVID-19 Україна отримала великий відсоток серйозних втрат. Закриття кордонів та обмеження призвели до зниження попиту на різні типи послуг в готелях та

ресторанах. Багато готелів стикались з фінансовими труднощами та деякі готелі закривались через банкрутство.

2.2 Аналіз застосування антикризового менеджменту на прикладі готелів Європи

Минулі світові фінансово-економічні кризи та сучасна криза яка пов'язана з вірусом, призвела до радикальних змін у конкурентному середовищі індустрії гостинності. Змінилися споживачі, умови. Щоб уникнути кризи, готельні підприємства почали розробляти стратегію антикризового управління.

Через закриті кордони, через карантин, багато готельних підприємств закрилися, причина - немає клієнтів, немає грошей, і підприємство банкрутує.

Мережа готелів Hilton, що займає 795-е місце в рейтингу Forbes Global 2000, оголосила про виручку в \$ 1,9 млрд в першому кварталі, що на 13% менше, ніж за аналогічний період минулого року. Прибуток компанії впав до \$ 18 млн з \$ 158 млн. Генеральний директор Marriott, наголосив, що у найважчий час за весь період колишніх криз прибуток готелю зменшувався на 25%. Зараз бізнес втрачає до 75% доходів від звичайного рівня. Виручка компанії за останній квартал скоротилася на 7%, прибуток впав на 91%.

Згідно з даними World Travel & Tourism Council, кількість робочих місць, які опинились під загрозою внаслідок пандемії COVID-19, може сягнути 75 млн. В Європі під загрозою до 10 млн робочих місць у сфері подорожей та туризму, це втрати у розмірі майже 552 млрд доларів. В Україні втрати оцінюються у 0,5 млн робочих місць.

У багатьох європейських країнах з'явилися готелі «вискакуючого» типу – поп-ап-готелі – тимчасові готелі, які пропонують різні ціни які підходять клієнтам щоб почувати себе комфортно. Такі готелі можуть зацікавити клієнта тим що вони мають можливість пересуватись з місця на місце, саме така можливість створює комфортне життя. Тенденція з такими

готелями тимчасовими дуже хороший варіант розвитку готельного підприємства, це цікаво людям, а також вирішує проблему екології.

Особливість рор-ур-готелів полягає в тому, що вони призначені для широкого кола клієнтів. Деякі представники готельного бізнесу дали такому типу готелів власне визначення: «Рор-ур – готель-засіб для оздоровлення міського середовища». Зведення такого роду готелів є основним стимулом економіки в кризові часи.

Міжнародна консалтингова компанія Trend Hospitality, що має спеціалізацію сфері гостинності, після завершення кризи 2008–2009 рр. провела дослідження діяльності кожного з готелів в Європі з урахуванням кризової складової. Згідно з отриманими результатами, рецесія ґрунтовно торкнулася як рівня завантаження, так і показників ADR (Average Daily Room Rate – середня ціна за номер / ніч) і RevPAR (Revenue Per Available Room Per Day – дохід номерного фонду на один номер) готелів по всій Європі, але в найбільшій мірі це проявилось в країнах Східної Європи. Зі звітів компанії варто зазначити, що в період кризи, потрібно запровадити дії, щоб збільшити ефективність та залучення клієнтів більш цікавими фішками.

Визначальними елементами антикризової стратегії є рішення про використання ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, створення тривалих конкурентних переваг.

Особливо важливу роль в реалізації продукту відіграє реклама. Міжнародний готельний ринок уже проходив через кілька рецесій. Тому досвідчені та відомі готельєри знають, що криза – це особливий момент коли не час відмовлятися від реклами, а саме час просувати та реалізовувати готельні послуги. Доцільно також проводити реновацію готелів чи ресторану під час карантину, тоді можна уникнути значних складнощів при таких роботах в чинному готелі чи ресторанні з гостями і після закінчення пандемії вийти на ринок в оновленому форматі, маючи конкурентні переваги, готелі які під час пандемії проводили реновацію готелі значно виграли на цьому і час і гроші, адже коли проводилась реновація то шум в готелінікому не мішав. Великий

плюс – це можливість зберегти робочі місця. Значну частину робіт (розробка архітектурного проєкту, дизайн-проєкт, проєкт інженерії, вентиляції та кондиціонування) можливо виконувати на відстані без порушення карантину.

Результат реновації чи реконструкції готелю готовий приймати в себе нових гостей та буде ще більш приваблювати гостей своїм виглядом та красою.

На мою думку, держава повинна допомагати власникам готельних підприємств, а саме звільнювати їх від виплат страхових внесків, повинні виділяти позики на витрати певні, зменшення відсотків по кредитах, скасування а також зниження ставки ПДВ.

В умовах карантину, свій прорив дало те, що готельєри та ресторатори почали користуватися технологіями, а тобто вирішувати всі питання та проблеми завдяки віддаленому доступу, це свого роду підтримка та забезпечення дієздатності в умовах готелю. Кожному маленькому підприємству потрібно розробляти ідеї для того щоб створити зацікавленість для нових клієнтів. Щоб бути конкурентноспроможними, потрібно вдосконалювати свої навички, технології обробки та аналізу, пропонувати людям персоналізовані пропозиції та підвищувати ефективність в кожній сфері.

На думку К.К. Прахалада, який розробив теорію про формування стратегічного капіталу фірми, багато фірм знаходяться в просторі продуктів. Вони роблять акцент на внутрішніх компетенціях, конкурують в плані якості, витрат та поставок продуктів і послуг .

В умовах, коли по М. Портеру, на конкурентоздатність готельної послуги впливає випадковість, до якої можна віднести світову фінансову кризу, цей підхід неприйнятний. Різні неочікувані події можуть змінити все, в плані фірм з якими готель конкурує тобто вони можуть піти на задній план, а готель який ввів щось цікаве, вирости в попиті та прибутку.

На мій погляд, для того щоб антикризове управління було ефективним потрібна певна кількість різних процесів, аналіз та оцінка ефективності дійсної стратегії на різних структурах готелю.

Успіх стратегічного антикризового управління залежить від своєчасного виявлення кризи і застосування найбільш ефективних методів для його подолання. Ефективне функціонування в період кризи повинно здійснюватися із застосуванням ряду стратегічних і тактичних методів стратегії управління підприємства.

2.3 Порівняльна характеристика використання інструментів антикризового менеджменту готельних підприємств в умовах глобальної макроекономічної нестабільності

Умови глобальної макроекономічної нестабільності можуть значно впливати на готельні підприємства і ставити перед ними складні виклики. Для забезпечення стійкості та успішного функціонування в таких умовах, готельні підприємства використовують різні інструменти антикризового менеджменту. Ось порівняльна характеристика деяких з них:

1. Фінансовий менеджмент в антикризовому менеджменті готельних підприємств є однією з ключових складових. В умовах кризи або економічної нестабільності, готелі повинні зосередитися на ефективному фінансовому плануванні та управлінні, забезпеченні ліквідності та зменшенні фінансових ризиків. Ось деякі аспекти фінансового менеджменту, які важливі в антикризовому контексті готельних підприємств:

1) Фінансове планування і контроль: Готелі повинні розробляти детальні фінансові плани, які включають прогнози продажів, витрат, прибутку і готівкових потоків. Вони повинні бути переглянуті та оновлені регулярно для відповідності змінюючимся умовам. Контроль за фінансовими результатами дозволяє виявити потенційні проблеми та прийняти вчасні корективні заходи.

2) Ефективне управління витратами: Готелі повинні уважно аналізувати свої витрати і шукати шляхи їх оптимізації. Це може включати перегляд контрактів з постачальниками, пошук альтернативних постачальників,

раціоналізацію запасів, а також удосконалення енергоефективності та використання ресурсів.

3) Ліквідність і управління готівкою: В умовах кризи важливо забезпечити достатню ліквідність для фінансової стабільності. Готелі повинні розробляти стратегії управління готівкою, включаючи планування потреб, контроль над рухом готівки, укладання угод з фінансовими установами для підтримки ліквідності.

4) Раціональне управління кредитами і заборгованостями: Готелі повинні уважно контролювати свої кредити і заборгованості. Вони повинні враховувати ризики, пов'язані з неплатоспроможністю клієнтів або затримкою платежів і приймати відповідні заходи для зменшення цих ризиків.

5) Аналіз фінансової продуктивності: Готелі повинні проводити систематичний аналіз своєї фінансової продуктивності, включаючи показники рентабельності, оборотності активів, маржів тощо. Це допомагає виявити проблемні галузі та зосередити зусилля на їх вирішенні.

6) Резервування фінансових ресурсів: Важливо мати достатні резерви фінансових ресурсів для покриття непередбачуваних витрат або втрат. Це допомагає зменшити вплив кризових ситуацій на фінансову стійкість готелю.

Таким чином:

- в умовах нестабільності готельні підприємства акцентують увагу на ефективному фінансовому плануванні і контролі.

- використання фінансових аналізів і прогнозів для оцінки фінансового стану та прогнозування можливих ризиків.

- раціоналізація витрат, пошук нових джерел фінансування та управління ліквідністю

2.Маркетинг та продажі:

- перегляд та адаптація маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів та збереження існуючих.

- розвиток інноваційних пропозицій та пакетів послуг для відповіді на зміну потреб споживачів.

- активне використання інтернет-маркетингу, соціальних медіа та інших цифрових каналів для просування бренду та приваблення клієнтів.

3.Управління персоналом:

- забезпечення комунікації з персоналом та залучення їх до процесів прийняття рішень та пошуку раціональних рішень.

- підвищення ефективності персоналу через навчання та підвищення мотивації.

- гнучке управління робочими графіками та розподіл обов'язків для забезпечення ефективного використання ресурсів.

4.Ризик-менеджмент:

- аналізування та оцінка ризиків, пов'язаних з макроекономічною нестабільністю, включаючи зміни валютних курсів, зміни податкового законодавства, економічні кризи тощо.

- розробка стратегій для запобігання та управління ризиками, таких як диверсифікація ринків, захист від валютних ризиків, резервування фінансових ресурсів та страхування.

5.Комунікація та партнерство:

- підтримка відкритого та ефективного спілкування зі зацікавленими сторонами, такими як клієнти, постачальники, інвестори, державні органи тощо.

- встановлення стратегічних партнерств з іншими готелями, туристичними агентствами та іншими галузевими учасниками для спільного розвитку та подолання викликів.

Ці інструменти антикризового менеджменту допомагають готельним підприємствам адаптуватися до глобальної макроекономічної нестабільності, знижувати ризики та залишатися конкурентоспроможними. Використання цих інструментів вимагає ретельного аналізу ситуації, прогнозування тенденцій та гнучкості у прийнятті рішень для успішного керування у складних економічних умовах.

Висновки до розділу 2

Загалом, до вересня 2021 року готельна індустрія в Європі зіткнулася зі значними викликами через пандемію COVID-19. Обмеження щодо подорожей, закриття кордонів та зменшення попиту на готельні послуги суттєво вплинули на готельну індустрію в багатьох країнах Європи. Багато готелів змушені були тимчасово припинити свою діяльність або знизити масштаби своєї роботи.

Щодо України, на початку пандемії COVID-19 готельна індустрія також зазнала серйозних втрат. Закриття кордонів, обмеження щодо подорожей та скорочення бізнес-активності призвели до зниження попиту на готельні послуги. Багато готелів стикалися з фінансовими труднощами та скороченням персоналу.

Інструменти антикризового менеджменту допомагають готельним підприємствам адаптуватися до глобальної макроекономічної нестабільності, знижувати ризики та залишатися конкурентоспроможними. Використання цих інструментів вимагає ретельного аналізу ситуації, прогнозування тенденцій та гнучкості у прийнятті рішень для успішного керування у складних економічних умовах.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ

3.1 Проблеми впровадження антикризового менеджменту у готелях

Впровадження антикризового менеджменту у готелях може зіткнутися з рядом проблем, особливо в умовах непередбачуваних криз, які впливають на готельну індустрію. Ось кілька потенційних проблем, які можуть виникнути:

1) Фінансові обмеження. Впровадження антикризових заходів може вимагати додаткових фінансових витрат, які готель може не мати у разі фінансових обмежень або недостатнього бюджету. Наприклад, інвестиції у резервні фонди, технологічне оновлення або навчання персоналу можуть бути дорогими. Сюди ми можемо віднести:

Обмежений бюджет на інвестиції. Готелі можуть бути обмежені фінансовою потужністю для впровадження нових технологій, систем безпеки чи інших заходів, необхідних для антикризового управління.

Високі витрати на персонал. Залучення та навчання кваліфікованого персоналу, який може ефективно виконувати антикризові заходи, може бути дорогим процесом. Необхідно брати до уваги заробітну плату, навчання та інші витрати, пов'язані зі зміцненням кризового управління.

Залежність від сезонності. Багато готелів залежать від туристичного сезону, коли збираються основні прибутки. Це може призвести до скорочення фінансування на ініціативи з антикризового менеджменту в неперіоди великого попиту.

Короткостроковий погляд. Готелі можуть бути схильні фокусуватися на короткострокових фінансових показниках, забуваючи про потребу вкладатися у антикризові заходи. Це може обмежити їх здатність впроваджувати стратегії попередження кризи та довгострокового ризик-менеджменту.

2) Відсутність свідомості та розуміння. Менеджмент готелю може не мати достатньої свідомості про необхідність антикризових заходів або не розуміти їхню важливість. Це може призвести до недостатнього фокусу на попередженні кризових ситуацій та недооцінки їхнього впливу на бізнес.

3) Недостатні ресурси та знання. У готельній індустрії може відсутність необхідних ресурсів та знань для ефективного впровадження антикризового менеджменту. Наприклад, готель може не мати кваліфікованих співробітників, які знають, як виявляти потенційні кризові ситуації, або не мати доступу до необхідних інструментів та технологій.

4) Суперечлива організаційна культура. Впровадження антикризового менеджменту може суперечити вже існуючій організаційній культурі готелю. Наприклад, якщо готель має ієрархічну та бюрократичну культуру, це може ускладнити передачу необхідної інформації та швидку реакцію на кризові ситуації.

5) Невизначеність та швидкозмінність. Кризові ситуації можуть бути непередбачуваними та швидкозмінними, що може ускладнити планування та реалізацію антикризових заходів. Готелю потрібно бути готовим до реагування на різні типи криз, включаючи природні катастрофи, епідемії, політичні нестабільності тощо.

3.2 Переваги та тенденції застосування антикризового менеджменту в готелях

Застосування антикризового управління в готелях має ряд переваг і відповідає сучасним тенденціям готельної індустрії.

Переваги антикризового управління в готелях:

1. Підвищення стійкості до кризових ситуацій: Антикризове управління допомагає готелям готуватися до потенційних криз, а також швидко та ефективно реагувати на них. Це дозволяє зменшити втрати, зберегти репутацію та мінімізувати негативні наслідки для бізнесу.

2. Збільшення безпеки для гостей та персоналу: Антикризове управління передбачає розробку та впровадження систем безпеки, планів евакуації, навчання персоналу щодо дій у випадку надзвичайних ситуацій. Це забезпечує безпеку гостей та персоналу готелю.

3. Зміцнення репутації: Ефективне антикризове управління сприяє збереженню репутації готелю під час кризових ситуацій. Швидка та адекватна реакція на проблеми та вміння вирішувати їх допомагає підтримати довіру гостей і позитивне сприйняття бренду.

Тенденції застосування антикризового управління в готелях:

1. Використання технологій: Готелі все більше використовують технології, такі як системи моніторингу, автоматизовані системи безпеки, мобільні додатки та соціальні медіа, для покращення антикризового управління. Це дозволяє швидко отримувати інформацію, координувати дії та ефективно комунікувати з гостями під час кризових ситуацій.

2. Посилення рольової підготовки персоналу: Готелі все більше надають вагу навчанню свого персоналу з питань антикризового управління. Це включає тренінги щодо евакуації, першої медичної допомоги, комунікаційних навичок та управління стресом. Компетентний персонал може допомогти ефективно управляти кризовими ситуаціями та забезпечити безпеку гостей.

3. Управління ризиками та попередження криз: Готелі все більше розуміють важливість передбачення ризиків та попередження кризових ситуацій. Вони вдосконалюють системи оцінки ризиків, розробляють плани попередження криз, проводять тренування та симуляції для перевірки готовності.

3.3 Практичні рекомендації щодо впровадження антикризового менеджменту на підприємствах готельного бізнесу

Для реалізації на стадії зростання готельного підприємства можливі стратегії вертикальної (концентричної), горизонтальної та перехресної диверсифікації, однак підприємству варто «закріпитися» на ринку з уже наявними послугами.

Є певні рекомендації щодо запровадження антикризового менеджменту готельних підприємств яким потрібно слідувати.

Стратегію диверсифікації діяльності на стадії становлення (стартапу) зазвичай не рекомендують застосовувати, оскільки просування наявних послуг тільки розпочалось, і всі сили необхідно зосередити саме на ньому. Проте виникає потреба у розробці ідей, цілей та напрямів діяльності підприємства після встановлення своїх позицій на ринку. Тому їх реалізація потребує серйозних зусиль.

Найефективнішою для готельних підприємств, на нашу думку, будь-яка стратегія диверсифікації діяльності буде на стадії зрілості, коли вже сформувався попит на наявні види послуг, і готельні підприємства потребують впровадження певних стратегічних змін, які здатні підвищити його конкурентоспроможність. Реалізація стратегії диверсифікації продовжить стадію зрілості для готельного підприємства.

Для стадії занепаду рекомендована лише вертикальна (концентрична) стратегія диверсифікації, яка полягає у тому, що готельне підприємство починає надавати нові послуги, пов'язані з існуючими. Це дозволить «врятувати» підприємство, якщо знос основних засобів незначний. Інші стратегії диверсифікації діяльності нездійсненні, оскільки готельне підприємство не має ресурсів для надання нових послуг і розвитку нового виду діяльності. Ці рекомендації допоможуть при введенні антикризового менеджменту в готельний бізнес та допоможуть прийняти правильне рішення

щодо розробки стратегії та забезпечення стабільності функціонування у майбутньому.

Висновки до розділу 3

В даному розділі описано проблеми які важливі для готельного бізнесу і які потрібно вирішувати. В розділі описано перспективи які можна побачити на сьогоднішній час та рекомендації які важливо взяти до уваги щоб в майбутньому заклад не потрапляв в кризову ситуацію і стабільно функціонував заклад без жодних проблем. Рекомендується проводити тренінги для персоналу та проводити навчання для здобуття практичних навичок.

ВИСНОВКИ

У першому розділі нашого дослідження ми охарактеризували антикризовий менеджмент, особливості та чинники його забезпечення у готельній індустрії. Звідси, можемо сказати, що під час кризи багато підприємств розробляють стратегії диверсифікації, які можуть бути просто активною тактикою на короткостроковий період або більш фундаментальними стратегічними змінами на середньо- та довгострокову перспективу.

У другому розділі дослідження проаналізовано застосування антикризового менеджменту на прикладі готелів Європи, здійснено оцінку стану готельної індустрії у Європі та Україні і порівняльну характеристику використання інструментів антикризового менеджменту готельних підприємств в умовах глобальної макроекономічної нестабільності.

У третьому розділі досліджено проблеми, перспективи та тенденції застосування антикризового менеджменту у готелях, а також надано практичні рекомендації щодо впровадження антикризового менеджменту на підприємствах готельного бізнесу.

Звідси, можемо сказати, що впровадження антикризового менеджменту є важливим елементом діяльності підприємства у кризові періоди та для їх випередження. Деякі підприємства згодом повернуться до «нормальної» діяльності (або «нової нормальної»), тоді як інші будуть повністю трансформовані, з новою бізнес-моделлю (бізнес-формулою). Деякі креативні підприємці скористаються можливістю змінити «дизайн» свого бізнесу, адаптуватися до нових реалій та досягти ще більших успіхів.

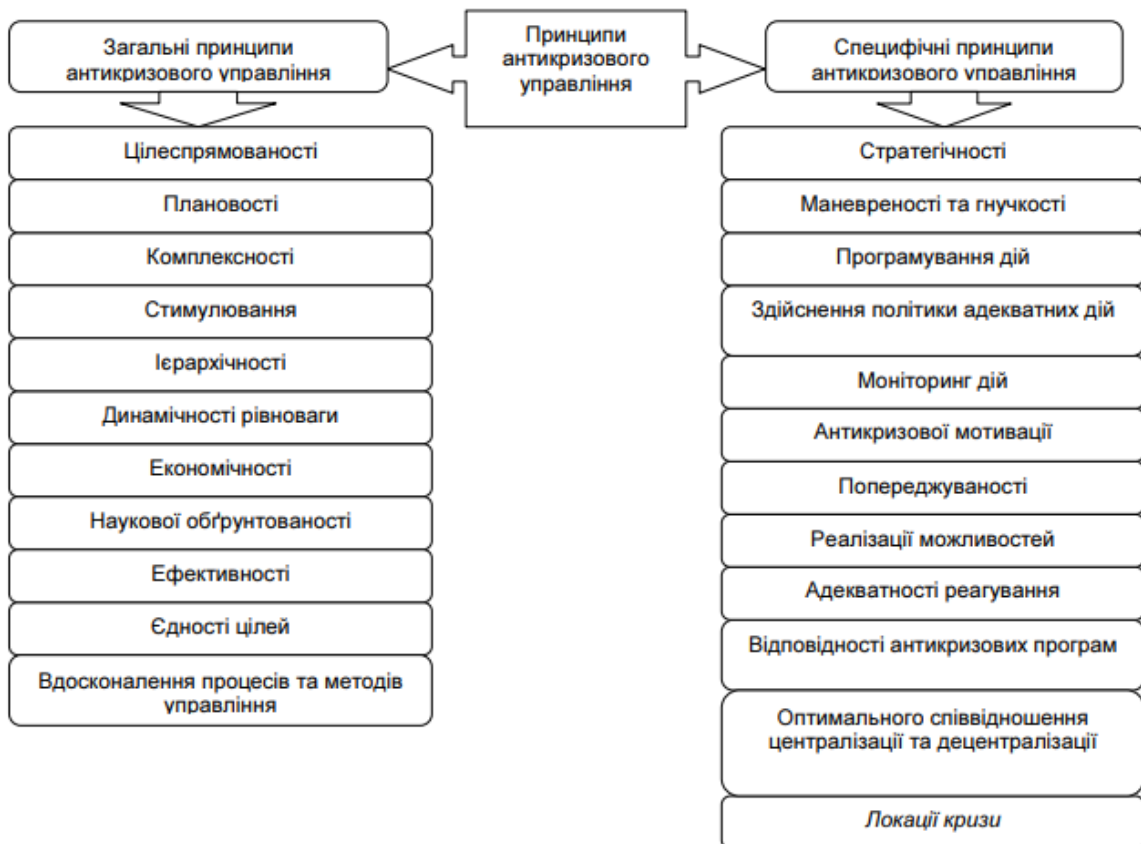
Відповідно до етапу життєвого циклу визначаються наявність та інтенсивність кризових явищ, готуються рекомендації щодо виведення підприємства із кризових ситуацій та стабілізації фінансового стану шляхом диверсифікації діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

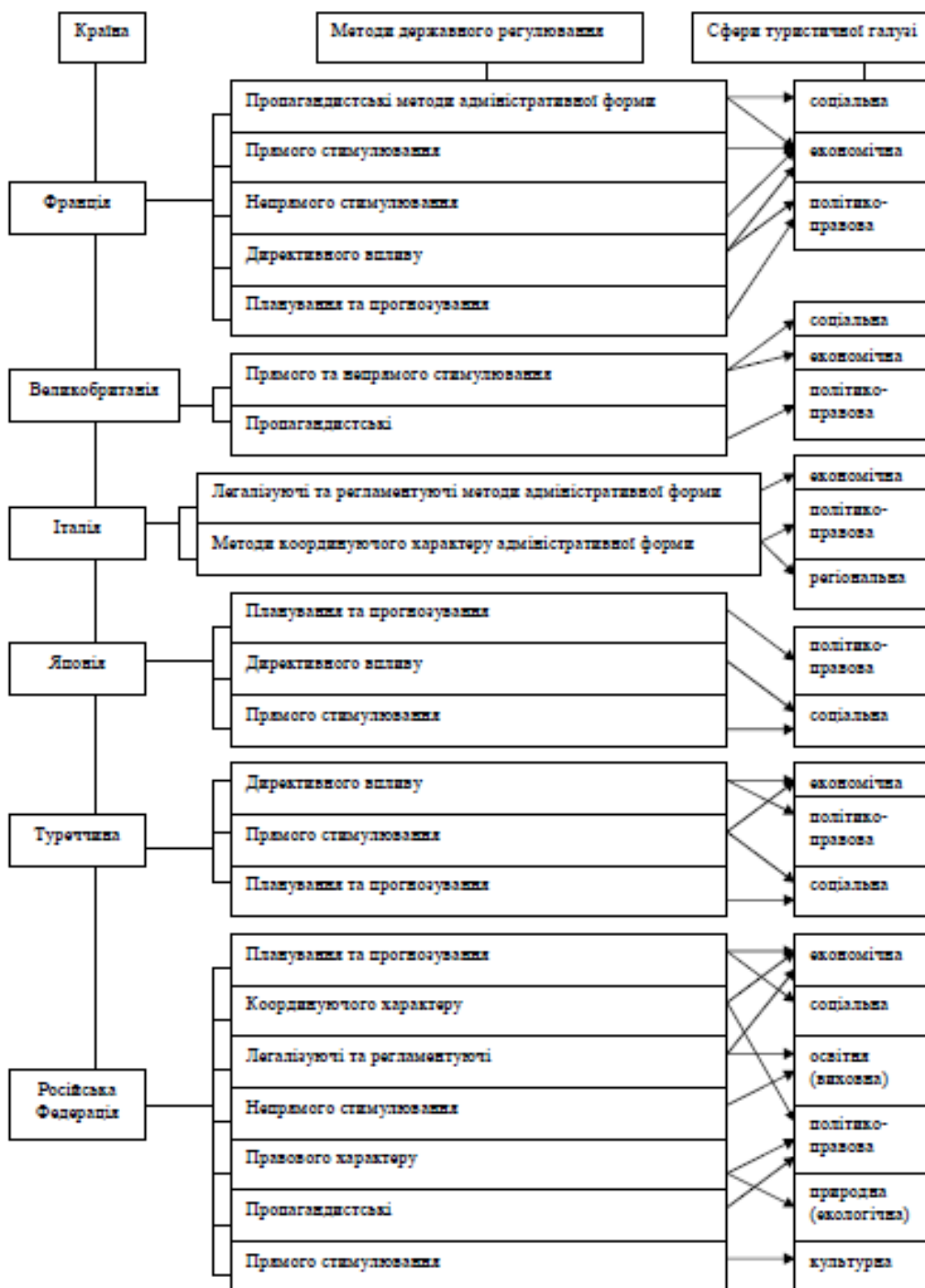
1. Надьон Г.О. Передумови зміни парадигми антикризового управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №4, Т2. С.102-105.
2. Вадвуд В.В. Антикризове управління підприємством як засіб стабілізації його фінансового. *Інноваційна економіка*. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2020. №2. С. 236-239.
3. Смерека С.Б. Теоретико-методологічні засади антикризового управління сфери послуг. *Економічний простір*. Збірник наукових праць. - 2018. №19. С. 71-81.
4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.]. Вид. 2-ге, виправл. і доп. – Київ: Центр навчальної літератури, 2015
5. Макаренко І.О. Алгоритм антикризового управління підприємством. Актуальні проблеми економіки. 2015.
6. Паранчук С.В. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством. С.В. Паранчук, І.І. Топій. Збірник наукових праць
7. Шершньова З.Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організації виконання. З.Є. Шершньова. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницьк. 2020. №2, Т1. С. 140-143.
8. Топій І.І. Чинники необхідності переходу підприємств на антикризове управління. *Управління розвитком*. Харків. 2011. №4(101). С. 197-199.
9. Дорошук Г.А. Антикризове управління підприємством: [навч. посібник]. Львів: Новий світ. 2010
10. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємств: [навч. посіб.]. 3-тє видання. К.: Знання, 2017. 668 с.

11. Терлецька Ю.О.Формування та впровадження ефективної системи антикризового менеджменту на підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04. Ужгород. 2018. 20 с.
12. Козик В.В. Базові положення теорії кризового стану. В.В. Козик, О.Б. Андрушко. Вісник Національного університету «Львівська політехніка. Проблеми економіки та управління. 2018. №611. С. 13-19.
13. Кравчук П.Я. Сутність та класифікація загроз діяльності підприємства. П.Я. Кравчук, О.А. Кравчук. Економічні науки. Серія «Економічна теорія та економічна історія». Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Вип. 4(19). редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Герасимчук З.В. Луцьк, 2017. 413 с.
14. Єлець О.П. Організаційно-економічні передумови антикризового управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2017. №4, Т2. С. 148-152.
15. Науменко А.П., Гаврилко Т.О. Антикризове управління підприємством. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2010. Вип. 25.
16. Колісник М.К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: [навч. посіб.]. Київ: Кондор, 2017. 272 с.
17. Лащик І.І. Напрями реструктуризаційних змін в умовах антикризового управління підприємством. Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції [Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку],(м. Макіївка, 23-24 квітня, 2019 р.). Макіївка. 2019. С. 196-197.

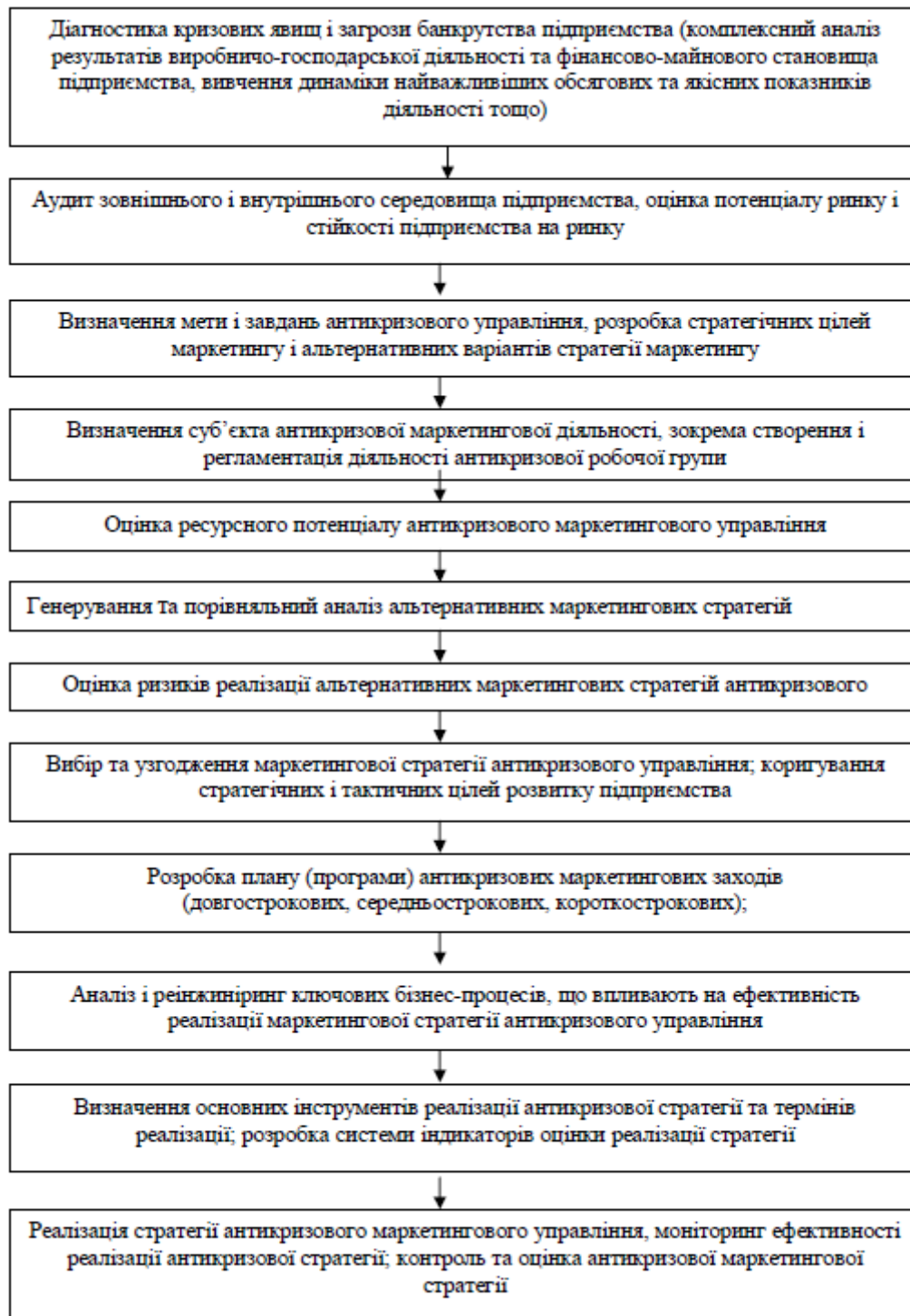
Принципи антикризового управління



Узагальнення досвіду інших країн щодо ведення антикризової політики на державному рівні



Основні етапи реалізації маркетингової стратегії антикризового управління готельним підприємством



РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу
«Антикризовий менеджмент готельних підприємств»

Для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
Студента спеціальності – 241 «Готельно-ресторанна справа»

Грибович (Цап) Катерини

(ПП студента)

Рецензент: старший викл. к-ри управління та адміністрування Перцович Т.О
(науковий ступінь, вчене звання, посада, ПП рецензента)

Дослідження теми дипломної роботи має логічну структуру, зокрема: охарактеризовані теоретичні аспекти антикризового менеджменту в готельній сфері; проаналізовано застосування антикризового менеджменту на підприємствах готельної індустрії .

Матеріали роботи викладені у науковому стилі, однак є підрозділи, у яких використано художній стиль мовлення. Оформлення роботи на задовільному рівні. Актуальність теми розкрито в неповному обсязі. Достатньо грамотно поставлено мету дослідження. Важливим аспектом в кваліфікаційній роботі є надані рекомендації та пропозиції щодо впровадження антикризового менеджменту на підприємствах готельного бізнесу.

Рекомендую виставити Катерині Василівній оцінку «достатньо» та присвоїти кваліфікацію «бакалавр» з готельно-ресторанної справи».

Старший викл. кафедри
управління та адміністрування



Тетяна ПЕРЦОВИЧ

«15» червня 2023 р.

Відгук

на кваліфікаційну роботу
«Антикризовий менеджмент готельних підприємств»

Для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»
Студента спеціальності – 241 «Готельно-ресторанна справа»

Грибович (Цап) Катерини

(ПП студента)

Дослідження теми дипломної роботи має логічну структуру, зокрема: охарактеризовані теоретичні аспекти антикризового менеджменту в готельній індустрії; проаналізовано застосування антикризового на прикладі готелів Європи.

Матеріали роботи викладені у науковому стилі, доступною мовою. Актуальність теми розкрито достатньо. Правильно поставлено мету дослідження. Проте, не достатня інформативність та якість критичного огляду літературних джерел з досліджуваної теми. Також не в повній мірі проаналізовано використання інструментів антикризового менеджменту готельних підприємств в умовах глобальної макроекономічної нестабільності. Важливо, що у кваліфікаційній роботі є надані рекомендації та пропозиції щодо впровадження антикризового менеджменту на підприємствах готельного бізнесу.

Оформлення роботи на достатньому рівні: розділи, підрозділи виконано згідно з методичними рекомендаціями щодо оформлення кваліфікаційної роботи. Кожен розділ завершується висновками до розділу. Кваліфікаційна робота завершується загальними висновками до роботи. Список використаних джерел оформлено правильно, згідно із рекомендаціями, кількість позицій у списку використаних джерел не достатня. Календарний план виконання роботи виконано з запізненням. Рекомендую виставити Катерині Василівній оцінку «достатньо» та присвоїти кваліфікацію «бакалавр» з готельно-ресторанної справи».

Студент
Науковий керівник
викладач



Катерина ГРИБОВИЧ (ЦАП)



Іванна ШЕНШЧЕВСЬКА

«15» червня 2023 р.



метадані

Заголовок
Антикризовий менеджмент готельних підприємств

Автор
Грибович (Цап) К. Науковий керівник / Експерт

Назва
King Danylo University

Оповіднення

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть вказати про **МОЖЛИВІ** помилки в тексті. Спотворення в тексті можуть мати намісний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам відвідати до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		60
Інтервали		0
Мікропробіли		13
Білі знаки		3
Парафрази (SmartMarks)		54

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати коментарі / уловлювання особи.



25

Джерела з яких був знайдений плагіат

7003

Словесні елементи

56318

Словесні елементи

Подібності за списком джерел

Проаналізуйте список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (показаний жирним шрифтом). Скористайтесь посиланням "Показати фрагмент" та перевірте, чи є вони короткими фразами, розкиданими в документі (випадкової важкості), чисельними короткими фразами поруч з іншими (можливої плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

порядковий номер	ВІДПРАВИЛЬНА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА (URL, НАЗВА БЛОГУ)	Копія тексту	кількість подібностей	процент
1	Поворотник I.M.docx 8/9/2021 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Тальцетика")		92	1.31 %
2	Поворотник I.M.docx 8/9/2021 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Тальцетика")		84	1.20 %
3	The Improvement of Anti-crisis Management System in Hotel Business Кушнір Мирослава, Хітуха Оксана, Іванна Матвійчук, Лілія Любова		67	0.96 %
4	http://infojournal.in.ua/ucrasienka.html		55	0.79 %

6	https://tourlib.net/statii_ukr/koeij.htm	55	0.79 %
6	https://oaji.net/articles/2015/2071-1435136421.pdf	50	0.71 %
7	Поворонок І.М. docx 8/9/2021 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	48	0.69 %
8	http://eris.kname.edu.ua/52036/1/%D0%A1%D0%B1%D0%8E%D1%80%D0%BC%D0%88%D0%BA_2019_%D0%91%D0%90%D0%92%D0%A3%D0%A1%D0%93%D0%A0-11-14.pdf	45	0.64 %
9	http://www.economy.nyu.ua/?op=1&z=4898	43	0.61 %
10	The Improvement of Anti-crisis Management System In Hotel Business Кушєр Мирослава, Хілуха Оксана, Іванна Матвійчук,Лілія Любов;	40	0.57 %

з бази даних RefBooks (2.64 %)

порядковий номер	заголовок	кількість цитувань (сбп)	кількість цитувань (сбп) (%)
1	The Improvement of Anti-crisis Management System In Hotel Business Кушєр Мирослава, Хілуха Оксана, Іванна Матвійчук,Лілія Любов;	185 (7)	2.64 %

з домашньої бази даних (1.13 %)

порядковий номер	заголовок	кількість цитувань (сбп)	кількість цитувань (сбп) (%)
1	Крафтові виробництва Карпатського туристичного регіону України 6/7/2023 King Danylo University (King Danylo University)	67 (7)	0.96 %
2	Технологія туристичного обслуговування на прикладі діяльності туристичної фірми «Альбатрос тура» 6/7/2023 King Danylo University (King Danylo University)	12 (1)	0.17 %

з програми обміну базами даних (4.94 %)

порядковий номер	заголовок	кількість цитувань (сбп)	кількість цитувань (сбп) (%)
1	Поворонок І.М. docx 8/9/2021 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	345 (9)	4.93 %
2	SUMDUout20129/machkina.pdf 7/21/2019 Sumy State University (SUMDU)	1 (1)	0.01 %

з інтернету (8.48 %)

порядковий номер	джерело URL	кількість цитувань (сбп)	кількість цитувань (сбп) (%)
1	https://oaji.net/articles/2015/2071-1435136421.pdf	125 (8)	1.78 %
2	https://tourlib.net/statii_ukr/koeij.htm	112 (3)	1.60 %

3	http://sprints.kname.edu.ua/52036/1%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%BB%D0%BA_2019_%D0%91%D0%90%D0%82%D0%A3%D0%A1%D0%95%D0%A0-11-14.pdf	88 (4)	1.26 %
4	http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4998	72 (3)	1.03 %
5	http://infotour.in.ua/tarasenko.htm	69 (2)	0.99 %
6	https://dspace.vzhbu.edu.ua/sou/bitstream/handle/31674/1/materialy%202020.pdf	29 (1)	0.41 %
7	https://ukrl.edu.ua/sites/default/files/2023-04/%D0%9C%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B2%D1%87%D0%BD%D1%86%20%D0%B2%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D1%86%D0%B2%D0%BA%D0%BB_%D0%8A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0_071_%D0%A4%D1%86%D0%BD%D0%B9%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B9%D0%89%20%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D1%86%D0%BA.pdf	28 (1)	0.40 %
8	http://eastern-europe-ebm.in.ua/journal/2_2016/12.pdf	23 (1)	0.33 %
9	https://ukrl.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A0%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%87%D0%B0%20%20%D0%8F%D1%80%D0%BF%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%B8%D1%87%D1%86%D0%B9%26%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%86%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%86%D0%89%D0%BD%D1%86%D0%B9%29_%20%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%241%20%D0%93%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%88%D1%8C%D0%BD%D0%BE_%D1%80%D0%85%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%80%D0%80%20%D1%81%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%8C%D0%B0_%D0%8C%D0%80%D0%BB%D1%8C%D0%BE%D0%82%D0%80%D0%BD%D0%80%20%D0%8E_%D0%93%2C%20%D0%8A%D1%80%D0%8C%D0%B2%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%A0_%D0%A1.pdf	14 (1)	0.20 %
10	https://zpu.edu.ua/downloads/doi_1&r/2020/xx/04_1/TN_2020-MTE.pdf	13 (1)	0.19 %
11	http://elar.knu.edu.ua/8061/xml/bitstream/handle/123456789/4458/0/ucharyk_K_A_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y	9 (1)	0.13 %
12	http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15402/1/Pogorbyuk_disa.pdf	7 (1)	0.10 %
13	https://knu.edu.ua/files/Files/ww==f5c586e908e90537224373d1d055f53.pdf	5 (1)	0.07 %

Список принятых фрагментів (немає принятих фрагментів)