МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему: Дослідження причин кризових явищ в індустрії гостинності на прикладі готельного комплексу «Porto Riva»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Research into the Causes of Crisis Phenomena in the Hospitality Industry on the Example of the Porto Riva Hotel Complex

Виконала: студентка 4 курсу, групи 6.0731-гктс
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу
Е.А. Джемадінова
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, к.е.н. _____ О.В.Гудима
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. _____ В.О. Шишкін

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., проф. Павлюк Т.С.
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Джемадіновій Ельвіні Акімівні

1. Тема роботи Дослідження причин кризових явищ в індустрії гостинності на прикладі готельного комплексу «Porto Riva»
керівник роботи Гудима Ольга Вікторівна, к.е.н., доцент
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи діюча система нормативно-правових актів (закони України, Постанови Кабінету Міністрів тощо), фінансова звітність досліджуваного підприємства, матеріали публікацій у спеціальній і періодичній пресі а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з досліджуваних питань.
4. Перелік питань, які потрібно розробити: Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи кризових явищ в індустрії гостинності – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття, сутність та класифікація криз в індустрії гостинності; 1.2 Аналіз теорій виникнення та розвитку криз в організаціях; 1.3 Методичні підходи до виявлення та аналізу кризових явищ; 2 Розділ – Аналіз причин кризових явищ у готельному комплексі «Porto Riva» з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика готельного комплексу «Porto Riva»; 2.2 Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища готельного комплексу «Porto Riva»; 2.3 Оцінка

ключових кризових факторів і проблем у діяльності готельного комплексу; 3 Розділ 3 – Шляхи подолання та профілактики кризових явищ у готельному комплексі «Porto Riva»– складається з 2 підрозділів: 3.1 Розробка антикризової стратегії управління підприємством»; 3.2 Запровадження інструментів стабілізації та розвитку готельного комплексу.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гудима О.В., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.01.2025 р.	05.01.2025 р.
2	Гудима О.В доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	15.03.2025 р.	15.03.2025 р.
3	Гудима О.В доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.04.2025 р.	06.04.2025 р.

6. Дата видачі завдання 05.01.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	березень	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	квітень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ Е.А. Джемадінова
(підпис)

Керівник роботи _____ О.В. Гудима
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.О. Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Дослідження причин кризових явищ в індустрії гостинності на прикладі готельного комплексу «Porto Riva»: 52 сторінки, 9 таблиць, 1 рисунок. Перелік посилань нараховує 27 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що сучасна індустрія гостинності функціонує в умовах високої конкуренції, нестабільного економічного середовища та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів ризику. Саме тому менеджери повинні своєчасно і точно ідентифікувати причини кризових явищ, які можуть призводити до зниження ефективності діяльності, втрати клієнтів, зменшення прибутку та загального ослаблення позицій підприємства на ринку. Вивчення природи кризових явищ дозволяє не лише діагностувати проблеми, а й розробляти ефективні антикризові заходи, що є особливо важливим для підтримки стабільного функціонування підприємств сфери гостинності.

Метою кваліфікаційної робити є дослідження причин виникнення кризових явищ в індустрії гостинності та розробка практичних рекомендацій щодо їх подолання на прикладі діяльності готельного комплексу «Porto Riva». Об’єкт дослідження є готельний комплекс «Porto Riva». Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було проаналізовано теоретичні підходи до вивчення кризових явищ, виявлено причини їх виникнення у сфері гостинності, проведено оцінку поточного стану готельного комплексу «Porto Riva» та обґрунтовано пропозиції щодо підвищення його стійкості в умовах криз.

КРИЗА, ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС, ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС, УПРАВЛІННЯ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, «PORTO RIVA»

ABSTRACT

Qualification work: 52 pages, 9 tables, 1 figures. The list of links includes 27 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that the modern hospitality industry operates in conditions of high competition, unstable economic environment and the influence of external and internal risk factors. That is why managers must timely and accurately identify the causes of crisis phenomena, which can lead to a decrease in the efficiency of activities, loss of customers, a decrease in profits and a general weakening of the company's position in the market. Studying the nature of crisis phenomena allows not only to diagnose problems, but also to develop effective anti-crisis measures, which is especially important for maintaining the stable functioning of hospitality enterprises.

The purpose of the qualification work is to study the causes of crisis phenomena in the hospitality industry and develop practical recommendations for overcoming them using the example of the activities of the Porto Riva hotel complex.

The object of the study is the Porto Riva hotel complex.

The information base of the work is scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. The work summarizes and displays the information using tables, graphs, and diagrams.

During the work, theoretical approaches to studying crisis phenomena were analyzed, the causes of their occurrence in the hospitality industry were identified, the current state of the Porto Riva hotel complex was assessed, and proposals were made to increase its stability in times of crisis.

CRISIS, HOTEL BUSINESS, HOTEL COMPLEX, MANAGEMENT, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, PORTO RIVA

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ…….. 10
1.1 Поняття, сутність та класифікація криз в індустрії гостинності…… 10
1.2 Аналіз теорій виникнення та розвитку криз в організаціях……... 16
1.3 Методичні підходи до виявлення та аналізу кризових явищ…… 18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРИЧИН КРИЗОВИХ ЯВИЩ У ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ «PORTO RIVA»……. 22
2.1 Організаційно-економічна характеристика готельного комплексу «Porto Riva» ..... **Error! Bookmark not de** 22
2.2 Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища готельного комплексу «Porto Riva»……. 29
2.3 Оцінка ключових кризових факторів і проблем у діяльності готельного комплексу…… 35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ТА ПРОФІЛАКТИКИ КРИЗОВИХ ЯВИЩ У ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ «PORTO RIVA»..... 39
3.1 Розробка антикризової стратегії управління підприємством…… 39
3.2 Запровадження інструментів стабілізації та розвитку готельного комплексу…… 43
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……. 47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що індустрія гостинності є однією з найбільш динамічних сфер економіки, яка чутливо реагує на зміни у зовнішньому середовищі, включаючи політичні, економічні, соціальні та природні фактори. Останні роки позначилися численними кризовими явищами, що істотно вплинули на функціонування готельного бізнесу в Україні, зокрема на діяльність готельного комплексу «Porto Riva». Тому надзвичайно важливим є вивчення причин виникнення криз у цій галузі, їх своєчасне виявлення та пошук ефективних шляхів подолання.

Криза в готельному бізнесі може проявлятися у вигляді зниження попиту на послуги, скорочення доходів, зменшення обсягів бронювань, збільшення витрат на утримання закладу, звільнення персоналу та втрати конкурентних переваг. У таких умовах управління готельними підприємствами вимагає від менеджменту вміння оперативно реагувати на зміни, приймати стратегічні рішення та впроваджувати антикризові заходи.

Теоретичні та прикладні аспекти дослідження кризових явищ в індустрії гостинності залишаються недостатньо вивченими в українській науковій літературі, що зумовлює потребу у глибокому дослідженні цього питання. Водночас у зарубіжній науковій практиці цьому напрямку приділяється значна увага. Так, відомі дослідники Крістофер Річардсон, Джон Ритціо, Брайан Кінг, Майкл Оллісон, а також Роб Девідсон досліджували вплив криз на готельно-ресторанну галузь, зокрема в аспектах антикризового управління, стійкості підприємств, поведінки споживачів у кризових ситуаціях та адаптації бізнес-моделей до нестабільного середовища. Їхні роботи сформували підґрунтя для розвитку сучасних підходів до кризового менеджменту в сфері туризму та гостинності.

Об’єктом дослідження є готельний комплекс «Porto Riva».

Предметом дослідження виступають причини кризових явищ та інструменти їх подолання в індустрії гостинності.

Метою кваліфікаційної робити є дослідження причин виникнення кризових явищ в індустрії гостинності та розробка практичних рекомендацій щодо їх подолання на прикладі діяльності готельного комплексу «Porto Riva». Для досягнення поставленої мети сформовано наступні завдання:

1. Розкрити сутність поняття «гостинність» та її значення у сучасних умовах.
2. Визначити особливості кризових явищ в індустрії гостинності.
3. Проаналізувати класифікації криз за різними ознаками.
4. Надати організаційно-економічну характеристику готельного комплексу «Porto Riva».
5. Дослідити зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на кризовий стан підприємства.
6. Проаналізувати наявні кризові явища в діяльності готельного комплексу.
7. Запропонувати шляхи виходу з кризи та антикризові заходи для стабілізації функціонування підприємства.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові теоретичні та емпіричні методи дослідження: аналіз і узагальнення літератури з теми дослідження, методи спостереження та порівняння, аналітичний, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу, методи узгодження та формалізації.

Інформаційною базою для досліджень стали: дані статистичної та фінансової звітності підприємства, дані мережі Internet, власні аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалась за допомогою сучасних інформаційних технологій.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених. В роботі використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Під час

розробки рекомендацій використовувались методи систематизації, алгоритмізації, прогнозування та узагальнення даних, структурні методи аналізу, елементи економічного і фінансового аналізу тощо.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає у доведенні теоретичних розробок до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що сприятиме подоланню кризових явищ у діяльності готельного комплексу «Porto Riva», а також в інших підприємствах індустрії гостинності в Україні.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел. Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом впровадження результатів дослідження в діяльності готельного комплексу «Porto Riva».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Поняття, сутність та класифікація криз в індустрії гостинності

Індустрія гостинності є однією з найдинамічніших сфер економіки, що охоплює діяльність готелів, ресторанів, туристичних компаній, санаторно-курортних установ, розважальних закладів тощо. Вона відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу країни, регіонального розвитку, а також сприяє створенню робочих місць та залученню інвестицій. Гостинність як поняття має глибоке культурне, соціальне та економічне коріння, але у загальному розумінні гостинність – це сукупність дій, спрямованих на задоволення потреб гостей шляхом створення комфортних умов для відпочинку, проживання, харчування та розваг.

Цей процес передбачає надання якісного сервісу, формування позитивних емоцій у споживача, а також дотримання етичних норм взаємодії між персоналом та клієнтами.

У науковій літературі поняття гостинності розглядається у різних аспектах. Так, за визначенням А. Морісона, гостинність – це діяльність, яка базується на прийомі, обслуговуванні та забезпеченні задоволення потреб відвідувачів, орієнтована на створення позитивного досвіду споживання послуг [1]. За О. Ляшенком, гостинність – це не лише економічна категорія, а й важливий соціокультурний феномен, який втілює ідеї доброзичливості, відкритості та сервісної етики [2].

Індустрія гостинності включає такі ключові сегменти, як готельний бізнес, ресторанна справа, туризм, організація заходів та інші супутні сервіси. Ця галузь є особливо чутливою до соціально-економічних змін, сезонності, політичної стабільності, епідеміологічної ситуації, змін споживчих смаків і технологічних інновацій. Внаслідок цього, вона часто піддається впливу кризових явищ, що загрожують її сталому розвитку.

У науковій літературі існує велика кількість підходів до визначення поняття "гостинність". У табл. 1.1 порівняємо погляди різних авторів щодо змісту цього поняття.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «гостинність»

Автор/джерело	Визначення
Метью Вокер	Гостинність – це мистецтво створення позитивного досвіду для гостей, що поєднує якість обслуговування, емоційну атмосферу та індивідуальний підхід.
В.І. Квартальнов	Гостинність – це система послуг, що забезпечує задоволення потреб людей у відпочинку, харчуванні, комфорті, емоційному задоволенні.
Г. Пітерсон	Гостинність розглядається як особлива форма обслуговування, що поєднує матеріальні ресурси та людський капітал для досягнення задоволеності клієнта.
Сучасні українські дослідники (2022)	Гостинність – це інтегрований соціально-економічний феномен, який проявляється у наданні комплексу послуг у сфері туризму, готельної та ресторанної справи.

Таким чином, спільним у більшості визначень є орієнтація на задоволення потреб клієнта через надання якісних послуг та створення комфортного середовища.

Попри динамічний розвиток, індустрія гостинності є надзвичайно вразливою до впливу внутрішніх та зовнішніх чинників, які можуть спричиняти кризові явища. Під поняттям кризи в контексті індустрії гостинності розуміють ситуацію, коли підприємства галузі стикаються з раптовим або поступовим зниженням доходів, зменшенням кількості клієнтів, порушенням звичних бізнес-процесів, втратою конкурентоспроможності або неможливістю виконання поточних зобов’язань. Криза може виникати як наслідок глобальних економічних процесів (рецесія, пандемії, війна), так і через внутрішні управлінські помилки або неефективну стратегію розвитку.

Під поняттям "криза" в контексті індустрії гостинності розуміють порушення нормального функціонування підприємства або галузі внаслідок несприятливих внутрішніх або зовнішніх факторів. Кризові явища можуть супроводжуватися зменшенням доходів, втратою клієнтів, зниженням якості послуг, зростанням витрат, проблемами з персоналом, тощо. Як зауважує Т.

Савченко, «криза у сфері гостинності – це ситуація, коли поточні організаційні, фінансові чи маркетингові ресурси не дозволяють ефективно реагувати на виклики середовища» [3].

Науковці класифікують кризи за різними критеріями (табл. 1.2), що дозволяє більш чітко ідентифікувати їх джерела, характер та наслідки для підприємств індустрії гостинності.

Таблиця 1.2 – Класифікація криз в індустрії гостинності

Критерій	Види криз
За джерелом походження	Внутрішні (управлінські, організаційні, фінансові) Зовнішні (економічні, політичні, соціальні, екологічні)
За масштабом впливу	Локальні (окремий заклад або регіон) Системні (вся галузь, країна або глобальний рівень)
За часом виникнення	Раптові (форс-мажорні обставини – пандемія, війна) Поступові (накопичення проблем протягом часу)
За тривалістю	Короткострокові Довгострокові
За природою впливу	Стратегічні (потребують переосмислення бізнес-моделі) Операційні (впливають на щоденну діяльність)

Розглянемо більш детально класифікацію криз у сфері гостинності.

За джерелом походження кризи поділяють на:

зовнішні (екзогенні) – спричинені подіями або процесами поза межами підприємства (економічна рецесія, війна, пандемія, зміна законодавства, природні катастрофи);

внутрішні (ендогенні) – викликані внутрішніми прорахунками в управлінні, фінансовою нестабільністю, кадровими проблемами, неефективною комунікацією тощо [4].

Інша класифікація криз базується на часовому аспекті:

раптові кризи – настають несподівано, часто без попереджувальних сигналів (наприклад, COVID-19);

поступові кризи – розвиваються поступово внаслідок накопичення певних проблем у підприємстві або галузі (наприклад, зношення матеріально-технічної бази, зниження лояльності клієнтів).

Також за рівнем охоплення виокремлюють:

локальні кризи – стосуються окремого підприємства чи території;

галузеві кризи – охоплюють більшість учасників індустрії в певному регіоні чи країні;

системні (глобальні) кризи – мають міжнародне поширення та наслідки (наприклад, енергетична чи економічна криза).

Зокрема, пандемія COVID-19 стала прикладом глобальної зовнішньої кризи, яка паралізувала індустрію гостинності у всьому світі. Аналогічно, війна в Україні, що розпочалась у 2022 році, викликала глибокі трансформації в готельно-ресторанному бізнесі, змінила попит, зумовила зміну локацій туристичних потоків та змусила підприємства шукати нові стратегії виживання.

Кризи в індустрії гостинності мають низку особливостей, серед яких:

швидка реакція клієнтів на зміни соціального чи економічного контексту;

залежність від сезонності та мобільності споживача;

висока чутливість до інформаційного середовища;

переважно короткий життєвий цикл послуги.

Управління кризами в індустрії гостинності потребує глибокого аналізу причин їх виникнення, вчасного виявлення симптомів та розробки адаптаційних стратегій. До основних інструментів реагування можна віднести антикризове планування, реструктуризацію бізнес-процесів, підвищення якості послуг, диверсифікацію послуг та вихід на нові ринки.

Управління кризами в індустрії гостинності потребує глибокого аналізу причин їх виникнення, вчасного виявлення симптомів та розробки адаптаційних стратегій. Кризові явища у цій сфері можуть бути спричинені як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками, серед яких: глобальні економічні потрясіння, епідеміологічні ситуації (наприклад, пандемія COVID-19), зміна туристичних потоків, посилення конкуренції, зниження купівельної спроможності населення, недостатня гнучкість у бізнес-процесах, управлінські прорахунки та неефективна кадрова політика.

Вчасна ідентифікація потенційної кризи або кризових ознак дозволяє запобігти масштабному впливу негативних наслідків на діяльність підприємства. Одним з головних завдань кризового управління є не лише подолання негативних наслідків, але й перетворення загрози на можливість розвитку. Як зазначає О. Руденко, ефективне управління кризами у готельному бізнесі полягає у здатності підприємства до адаптації, реорганізації та запровадження інноваційних підходів [5].

Проаналізуємо основні інструменти управління кризовими ситуаціями в індустрії гостинності.

Антикризове планування, яке передбачає розробку сценаріїв реагування на можливі загрози, створення резервів, формування кризових команд, оцінку ризиків та формування чіткого плану дій на випадок реалізації кризових подій, може включати як короткострокові, так і довгострокові заходи.

Реструктуризація бізнес-процесів, що включає оптимізацію організаційної структури, скорочення витрат, автоматизацію процесів, удосконалення логістичних і сервісних операцій. У кризових умовах підприємства часто змушені переглядати свої внутрішні операційні моделі для забезпечення виживання [6].

Підвищення якості послуг – коли якість сервісу залишається ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Під час кризи саме якісний сервіс може стати запорукою збереження постійних клієнтів і залучення нових, що передбачає навчання персоналу, удосконалення стандартів обслуговування, контроль за задоволеністю споживачів.

Диверсифікація послуг, яка дозволяє підприємствам розширити спектр наданих послуг, зменшити залежність від одного джерела доходу або одного типу клієнта. Наприклад, готель може пропонувати додаткові послуги як-от організація подій, кейтеринг, спа-процедури, коворкінг або оренда залів для конференцій [7].

Вихід на нові ринки, а саме відкриття нових напрямків співпраці, орієнтація на нові цільові аудиторії або туристичні сегменти дозволяє

зменшити втрати від падіння попиту в певних нішах. У цьому випадку важливим є проведення маркетингових досліджень та застосування сучасних цифрових технологій для просування послуг.

Крім того, важливу роль у подоланні криз відіграє комунікація – як зовнішня, так і внутрішня. Наявність прозорої інформаційної політики дозволяє зберігати довіру клієнтів, партнерів та персоналу. Управлінці повинні відкрито інформувати про зміни, демонструвати готовність до відповідальності та забезпечувати зворотний зв’язок.

Не менш важливим є психологічний аспект управління - в умовах нестабільності працівники можуть втрачати мотивацію, відчувати стрес або невпевненість, тому доцільним є впровадження програм підтримки персоналу, гнучких графіків роботи, систем морального та матеріального заохочення.

Успішне подолання кризи часто потребує залучення зовнішніх консультантів, партнерів або інвесторів. У деяких випадках може бути ефективним переформатування бізнесу (наприклад, зміна цільової аудиторії, оновлення концепції готелю), що дозволить підприємству відновити конкурентоспроможність.

Таким чином можна зробити висновок, що в умовах зростання нестабільності зовнішнього середовища антикризове управління стає невід’ємною частиною стратегічного менеджменту, а ефективна реалізація заходів із запобігання, реагування та відновлення дозволяє зберегти життєздатність підприємства та створити основу для подальшого сталого розвитку в індустрії гостинності.

Таким чином, розуміння сутності кризових явищ в індустрії гостинності та їх класифікація дозволяють не лише ідентифікувати ризики, але й розробити ефективні заходи щодо їх подолання та запобігання у майбутньому.

1.2. Аналіз теорій виникнення та розвитку криз в організаціях

Проблематика криз в організаціях є актуальною як у науковому, так і в практичному вимірі, оскільки нестабільність, викликана внутрішніми або зовнішніми чинниками, здатна істотно вплинути на ефективність функціонування підприємств. Науковці впродовж десятиліть розробляють численні теорії, які пояснюють причини, механізми виникнення та динаміку розвитку криз. Аналіз таких теоретичних підходів дозволяє краще зрозуміти природу кризових явищ та створити ефективну систему антикризового управління.

Теорії, що пояснюють виникнення криз в організаціях, умовно можна поділити на класичні та сучасні. Класичні концепції здебільшого ґрунтуються на припущенні про циклічність економічних процесів. Наприклад, у межах теорії економічного циклу кризи розглядаються як закономірна фаза розвитку організації, що виникає внаслідок коливань ділової активності [8]. Інші класичні підходи акцентують увагу на структурному дисбалансі, коли порушення рівноваги між ресурсами, потребами і цілями веде до внутрішньо-організаційної нестабільності. Також серед класичних положень важливе місце займає концепція системної нестабільності, яка наголошує на тому, що будь-яка складна організаційна система з часом накопичує протиріччя, що призводять до кризи [9].

У сучасних теоріях акценти дещо зміщуються. Організація розглядається не лише як статична структура, а як відкрита, адаптивна система, здатна до змін та самоорганізації. Наприклад, теорія складних систем підкреслює, що невеликі зміни в окремих елементах організації можуть призвести до масштабних наслідків. Подібно до цього, в межах адаптаційного підходу увага зосереджується на здатності організації реагувати на зовнішні виклики та змінювати свою поведінку з метою уникнення або подолання кризи [10]. Додатково важливу роль у кризовому менеджменті сучасного типу відіграє ефективна комунікація, яка дозволяє підтримувати довіру

стейкхолдерів, мінімізувати паніку та координувати дії в умовах невизначеності [11].

Кризи можуть проявлятися по-різному залежно від джерела виникнення, характеру перебігу та тривалості. З погляду джерела, вони можуть мати як внутрішнє, так і зовнішнє походження. Внутрішні кризи найчастіше обумовлені управлінськими помилками, дисфункцією організаційної культури або неефективною стратегією. Зовнішні – спричинені зовнішньоекономічною кон'юнктурою, змінами у законодавчому середовищі, технологічними зрушеннями або форс-мажорними обставинами [12]. Залежно від форми прояву, кризи можуть бути фінансовими, операційними або стратегічними. Фінансові зазвичай пов'язані з проблемами платоспроможності, нестачею обігових коштів або зростанням боргового навантаження. Операційні кризи виникають внаслідок порушення виробничих процесів або логістичних ланцюгів, тоді як стратегічні вказують на глибші проблеми, пов'язані з невідповідністю цілей організації актуальним тенденціям ринку. Тривалість кризи також може варіюватися – від короткострокових з обмеженим впливом до довготривалих, що вимагають структурної трансформації бізнесу [9].

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика класичних і сучасних теорій виникнення криз в організаціях

Критерій порівняння	Класичні теорії	Сучасні теорії
Основний акцент	Економічні цикли, структурний дисбаланс	Адаптація до змін, поведінка в складних системах
Причини кризи	Порушення рівноваги, управлінські помилки	Взаємодія з зовнішнім середовищем, турбулентність
Природа організації	Механістична, закрита система	Відкрита, динамічна, адаптивна система
Засоби подолання	Відновлення стабільності, жорстке регулювання	Гнучке управління, комунікації, стратегічна гнучкість
Погляд на кризу	Загроза, що потребує усунення	Нагода для розвитку та трансформації
Приклади підходів	Теорія циклічності, системної нестабільності	Теорія складних адаптивних систем, кризових комунікацій

Джерело: [8–12]

Вивчення теоретичних засад виникнення криз має практичне значення, оскільки створює підґрунтя для побудови ефективної антикризової політики. Комплексне антикризове управління передбачає низку послідовних етапів, серед яких першочерговими є діагностика стану організації, виявлення потенційних загроз, аналіз ризиків і формування сценаріїв розвитку подій. Наступні кроки включають розробку та реалізацію стратегії реагування, координацію ресурсів і управлінських рішень, а також моніторинг результатів впроваджених заходів [11].

Таким чином, узагальнення наукових підходів до аналізу кризових явищ в організаціях дозволяє стверджувати, що криза не є випадковим чи одиничним явищем, а радше системним наслідком накопичених суперечностей, неузгодженості дій або зовнішніх потрясінь. Саме тому ефективне управління кризами повинно базуватися на розумінні їх природи, гнучкості стратегічного планування та готовності організації до змін.

1.3. Методичні підходи до виявлення та аналізу кризових явищ

Своєчасне виявлення кризових процесів та їх глибокий аналіз є запорукою ефективного антикризового управління в організації. Методичні підходи, що використовуються в сучасному менеджменті, базуються на поєднанні економічного аналізу, ризик-менеджменту, діагностики фінансового стану та стратегічного моніторингу внутрішніх і зовнішніх факторів. Вони дозволяють не лише ідентифікувати критичні зони, а й прогнозувати динаміку розвитку кризи та визначити шляхи її нейтралізації.

Серед основних підходів до виявлення кризових явищ можна виділити аналітико-діагностичний, стратегічний, системний, функціональний та прогнозний. Аналітико-діагностичний підхід ґрунтується на кількісній оцінці основних показників діяльності підприємства: рентабельності, ліквідності, платоспроможності, ділової активності тощо. Використовуючи порівняльний

аналіз динаміки цих показників, можна виявити ознаки фінансової нестабільності або втрату ефективності в окремих підрозділах [13].

Стратегічний підхід передбачає оцінку відповідності поточної стратегії розвитку організації зовнішньому середовищу. Зміни ринкових умов, технологічних тенденцій, споживчого попиту або конкурентного тиску можуть створити стратегічні загрози, які поступово призводять до кризи. Цей підхід особливо ефективний у поєднанні з методами SWOT-аналізу, PEST-аналізу та аналізу сценаріїв [14].

Системний підхід базується на розгляді організації як єдиної системи з внутрішніми взаємозв'язками та зворотним зв’язком із зовнішнім середовищем. Криза в цьому контексті постає не як локальне явище, а як прояв системного дисбалансу, що потребує комплексного аналізу не лише економічних показників, а й управлінських, соціальних, інституційних аспектів [15].

Функціональний підхід концентрується на окремих функціональних зонах підприємства – виробництві, маркетингу, фінансах, HR. Його перевага полягає в можливості оперативно виявити точку, де зароджується криза, навіть за відсутності системних змін. Такий підхід особливо актуальний для середніх і великих підприємств із розгалуженою структурою управління [16].

Прогнозний підхід передбачає застосування методів математичного та імітаційного моделювання, економетричного аналізу для оцінки потенційної динаміки кризових явищ. Завдяки цьому вдається не лише виявити загрозу, а й оцінити можливий розвиток подій за різних сценаріїв. Поширеними інструментами є регресійний аналіз, моделі дискримінантного аналізу (наприклад, модель Альтмана), а також індикаторні моделі раннього попередження [17].

Застосування цих методичних підходів у практиці антикризового управління дає змогу вчасно ідентифікувати ознаки кризи, визначити її джерела та масштаб, що значно підвищує ефективність подальших управлінських рішень. Водночас важливим є не лише використання

конкретного підходу, а й комплексність, взаємодоповнюваність методів, що дозволяє уникати однобокості в оцінках і рішеннях.

Таким чином, ефективність антикризового управління значною мірою залежить від обґрунтованого вибору методичних підходів до аналізу кризових явищ. Їх правильна комбінація забезпечує не лише точну діагностику, але й підвищує рівень готовності підприємства до можливих дестабілізацій.

Додатково до теоретичного обґрунтування важливим є розуміння того, як саме методичні підходи застосовуються в реальній практиці. У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища організації змушені впроваджувати багаторівневу систему моніторингу, яка передбачає як автоматизовану обробку фінансових показників, так і якісну оцінку управлінських рішень. У цьому контексті особливу роль відіграють інформаційно-аналітичні системи, які дозволяють збирати, обробляти та візуалізувати ключові індикатори на постійній основі [13].

Наприклад, впровадження системи збалансованих показників (Balanced Scorecard) дозволяє інтегрувати стратегічний і функціональний підходи, завдяки чому можна виявити не лише відхилення у фінансових результатах, а й зміни у внутрішніх процесах, що сигналізують про потенційну кризу. Своєю чергою, застосування моделей типу Z-score Альтмана, Taffler або Springate забезпечує кількісну оцінку ймовірності банкрутства, що є надзвичайно корисним у зовнішньому аудиті або при оцінюванні партнерських ризиків [17].

Варто зазначити, що вибір конкретного методичного інструменту значною мірою залежить від типу організації, її розміру, галузевої специфіки та доступності інформації. Для малих підприємств ефективними можуть бути прості методи оцінки ліквідності й платоспроможності, у той час як великі корпорації зазвичай застосовують складні інструменти ризик-менеджменту, що включають стрес-тестування, сценарне моделювання та багатофакторний аналіз [14].

Крім того, у сучасному менеджменті все більшого значення набувають «м’які» сигнали кризи, які не завжди можна виявити традиційними методами. Йдеться про погіршення морально-психологічного клімату в колективі, зниження залученості персоналу, втрату клієнтської лояльності або зниження інноваційної активності. Для виявлення таких явищ застосовуються методи соціологічного дослідження, експертних оцінок, інтерв’ювання ключових співробітників та аналіз корпоративної культури [16].

Таким чином, ефективне виявлення кризових явищ вимагає не лише грамотного застосування методик, але й глибокого розуміння особливостей внутрішнього середовища організації. Успішні компанії, як правило, формують власні системи раннього попередження про кризу – з набором індикаторів, гнучких алгоритмів реагування та внутрішньою аналітичною службою, здатною прогнозувати потенційні загрози. Такий підхід дозволяє не просто реагувати на вже наявну проблему, а діяти на випередження – що й є головним принципом антикризового управління.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ПРИЧИН КРИЗОВИХ ЯВИЩ У ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ «PORTO RIVA»

2.1. Організаційно-економічна характеристика готельного комплексу «Porto Riva»

Готельний комплекс «Porto Riva» – це сучасний готель, розташований у місті Запоріжжя, на вулиці Привокзальна, 15. Готель поєднує в собі елементи розкоші та комфорту, що робить його привабливим для туристів і бізнесменів. Це місце, яке пропонує вишукані умови для комфортного відпочинку та ділових заходів на березі річки Дніпро.

Готельний комплекс «Porto Riva» був відкритий в 2015 році і за короткий період здобув популярність завдяки високому рівню обслуговування, зручному розташуванню та широкому спектру послуг. Головною метою готелю є забезпечення комфортного перебування для гостей та надання найкращих умов для відпочинку і бізнес-зустрічей. У своїй діяльності готель орієнтується на задоволення потреб різних категорій клієнтів, включаючи туристів, бізнесменів, а також організацію заходів та свят.

З початком війни в Україні готельний комплекс «Porto Riva» також став важливим елементом соціально-економічної стабільності міста, зокрема в умовах значних викликів, пов'язаних із мобільністю людей та потребою у тимчасовому розміщенні. У ці складні часи готель продовжує працювати, підтримуючи високий рівень сервісу та адаптуючи свою діяльність до нових умов.

Номерний фонд готельного комплексу «Porto Riva» складається з різноманітних категорій номерів, що забезпечують комфорт для гостей різних уподобань і фінансових можливостей. Зокрема, готель пропонує такі варіанти

проживання, як Стандарт, Стандарт +, Напівлюкс, Люкс, та VIP. Всі номери обладнані сучасними зручностями, включаючи кондиціонери, телевізори, безкоштовний Wi-Fi, а також забезпечені чудовими видами на басейн та затоку річки Дніпро.

Окремо варто зазначити, що в готельному комплексі «Porto Riva» створено атмосферу гармонії та спокою, що дозволяє гостям відпочити та розслабитись, зануривши у світ комфорту. Окрім того, готель пропонує своїм відвідувачам:

відкритий басейн, який є чудовим місцем для відпочинку в будь-яку пору року;

ресторан готелю, де гості можуть насолодитися вишуканими стравами авторської кухні, організувати святкові заходи, корпоративи чи сімейні торжества;

конференц-зали для проведення ділових зустрічей, семінарів та інших заходів.

Готель також акцентує увагу на високому рівні сервісу. Кожен гість може розраховувати на уважний і професійний персонал, який готовий допомогти в організації як побутових, так і бізнес-потреб.

В умовах воєнного часу готельний комплекс «Porto Riva» продовжує працювати, надаючи притулок внутрішньо переміщеним особам та людям, які потребують тимчасового розміщення. Водночас готель адаптував свої внутрішні процедури до нових умов, забезпечуючи безпеку гостей і персоналу. Також в умовах обмеженої мобільності готель пропонує особливі умови для бізнес-клієнтів, зокрема можливість проведення онлайн-конференцій та зустрічей через сучасне обладнання.

Організаційні заходи, що були впроваджені для забезпечення безпеки та стабільності діяльності готелю:

посилення заходів безпеки- готель обладнано укриттями та інформує гостей про шляхи евакуації у разі небезпеки;

спеціальні умови для тимчасових гостей- знижки для сімей, які евакуюються з інших регіонів, а також пільгові тарифи для медичних працівників і військових;

відкриття додаткових номерів та зон для людей, які шукають тимчасовий притулок у місті.

Номерний фонд готелю складається з п'яти основних категорій номерів, що відповідають різним вимогам гостей, від економічного до люксового сегмента. Структура номерного фонду виглядає наведена у табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Структура номерного фонду готельного комплексу «Porto Riva»

Категорія номерів	Кількість номерів	Особливості
Стандарт	15	Затишні номери з усіма необхідними зручностями для відпочинку.
Стандарт +	5	Покращені номери з додатковими зручностями та більшими площами.
Напівлюкс	5	Просторі номери з відокремленими зонами для відпочинку та роботи.
Люкс	3	Розкішні номери з додатковими послугами та вишуканим інтер'єром.
VIP	2	Ексклюзивні номери з панорамними вікнами, особливими зручностями та послугами на найвищому рівні.

Особливу увагу варто звернути на ресторан та конференц-сервіс готельного комплексу, що стали важливими складовими діяльності. Ресторан готельного комплексу «Porto Riva» надає повний спектр послуг харчування: від смачних закусок і кондитерських виробів до фірмових страв високої кухні. Ресторан також є ідеальним місцем для проведення свят, корпоративів та сімейних заходів. Вишукані страви кухарів, стильний інтер'єр і професійний сервіс роблять кожен захід незабутнім.

Для ділових зустрічей і подій готельний комплекс надає конференц-зали, здатні вмістити до 200 осіб. Кожен зал обладнаний сучасною технікою та підтримує всі необхідні умови для проведення семінарів, тренінгів і ділових

переговорів. Спеціальна кімната для переговорів також доступна для гостей, які потребують конфіденційності та затишної атмосфери для ведення бізнесу.

Успішне функціонування готелю залежить від ефективної роботи персоналу, організація якого постійно адаптується до змін зовнішнього середовища. Зокрема, під час війни та економічної нестабільності готельний комплекс «Porto Riva» зберігає стабільність завдяки чітко налагодженій організаційній структурі, що включає не тільки висококваліфікованих фахівців для обслуговування гостей, а й оперативних менеджерів, які можуть швидко реагувати на будь-які зміни ситуації.

Ефективне управління діяльністю готельного комплексу неможливе без чітко визначеної організаційної структури, яка визначає розподіл повноважень, обов'язків та взаємозв'язків між структурними підрозділами. У «Porto Riva» організаційна структура є лінійно-функціональною, що дозволяє забезпечити ефективну координацію між адміністративним управлінням та функціональними підрозділами. Одним із ключових аспектів успішного функціонування готельного комплексу «Porto Riva» є ефективна організаційна структура управління, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків, координацію дій між усіма підрозділами та своєчасне прийняття управлінських рішень. Управління готелем здійснюється відповідно до принципів централізації стратегічного управління та делегування оперативних функцій відповідним службам.

У центрі організаційної моделі перебуває генеральний директор, який здійснює загальне керівництво підприємством, контролює фінансово-економічні показники, визначає основні напрями розвитку готельного комплексу. Під його безпосереднім керівництвом функціонують головний бухгалтер, начальник охорони та помічник директора. Помічник директора виконує функції координації між підрозділами готелю, відповідає за дотримання стандартів сервісу, якість обслуговування та оперативне управління персоналом.

Ключовими структурними елементами є адміністрація рецепції, ресторанний підрозділ, служба прибирання, технічна служба, відділ PR та маркетингу, служба безпеки. Наприклад, адміністратор рецепції організовує прийом і поселення гостей, роботу портьє, покоївок та іншого персоналу першого контакту. Ресторанний підрозділ, очолюваний адміністратором залу та шеф-кухарем, відповідає за обслуговування гостей у ресторані, організацію банкетів, а також за якість і подачу страв. Окремо функціонує технічна служба, яка відповідає за інженерну справність приміщень і обладнання, водопостачання, електрику, кондиціонування тощо.

Між підрозділами налагоджено горизонтальну взаємодію для оперативного вирішення поточних завдань, наприклад, служба рецепції взаємодіє з покоївками щодо готовності номерів, із технічним відділом – при виникненні неполадок, із рестораном – щодо замовлень харчування для гостей. Така модель забезпечує швидке реагування на потреби гостей та ефективну координацію всередині готелю.

Окрему увагу слід приділити адаптивності організаційної структури до змін у зовнішньому середовищі. В умовах воєнного часу готельний бізнес стикається з новими викликами: коливанням потоку клієнтів, проблемами з логістикою, необхідністю посилених заходів безпеки. У таких умовах управлінський склад «Porto Riva» застосовує гнучкий підхід до організації роботи – наприклад, за потреби функції кількох відділів можуть бути об’єднані (адміністратор рецепції також координує технічну службу у нічну зміну, PR-менеджер виконує функції адміністратора з маркетингу), а чисельність персоналу оптимізується залежно від рівня завантаження готелю. Така адаптація дозволяє зберігати високий рівень обслуговування та рентабельність навіть у нестабільних умовах.

Таблиці 2.2 та 2.3 надають детальний огляд чисельності працівників готелю та ресторану, а також їх місячної заробітної плати за 2024 рік, що дозволяє оцінити загальний кадровий потенціал готелю та ресторану.

Таблиця 2.2 – Робітники готелю за їх заробітна плата в 2024 році

Посада	Кількість робітників	Зарплата за місяць (один робітник)	Зарплата за місяць (всього)
Директор	1	54000 грн	54000 грн
Помічник директора	1	42000 грн	42000 грн
Покоївка	15	156000 грн	234000 грн
Адміністратор	1	42000 грн	42000 грн
Швейцар	2	18000 грн	36000 грн
Портьє	5	16800 грн	84000 грн
Головна покоївка	1	19200 грн	19200 грн
Охорона	5	14400 грн	72000 грн
Начальник охорони	1	19200 грн	19200 грн
PR-менеджер	1	30000 грн	30000 грн
Масажист	3	18000 грн	54000 грн
Технічний персонал	4	13200 грн	52800 грн
Прибиральниця	4	14400 грн	57 600 грн
Механік	1	16 800 грн	16 800 грн
Сантехнік	1	18000 грн	18000 грн
Бухгалтер	1	30000 грн	30000 грн
Всього	47		861 000 грн

Проаналізуємо структуру управління рестораном готелю та їх заробітні плати (табл. 2.3). У структурі ресторанного підрозділу готелю «Porto Riva» чітко виокремлено посадові рівні, що забезпечують як ефективне управління, так і якісне обслуговування клієнтів. Основні функції координації виконуються адміністратором ресторану, який відповідає за організацію роботи обслуговуючого персоналу, узгодження процесів між кухнею та залом, прийом банкетів, замовлень та вирішення поточних організаційних питань. Це забезпечує оперативну та ефективну комунікацію всередині підрозділу, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів.

Шеф-кухар здійснює безпосереднє керівництво кухнею, займається формуванням меню, контролем за приготуванням страв, розподілом

обов’язків серед кухарів. Його роль є стратегічною, оскільки від якості страв напряму залежить імідж готелю, особливо у сегменті авторської кухні, на яку орієнтується ресторан «Porto Riva». Поряд із ним функціонують кваліфіковані кухарі, офіціанти та посудомийниці, кожен із яких виконує чітко окреслені завдання відповідно до своєї спеціалізації.

Щодо заробітної плати, її рівень відображає ієрархію в управлінні та рівень відповідальності: адміністративні та виробничо-координаційні посади мають вищу оплату праці, тоді як технічні працівники отримують стабільні, але нижчі нарахування. У цілому, структура заробітної плати ресторанного підрозділу є досить збалансованою та дозволяє утримувати фаховий персонал, що, особливо в умовах високої конкуренції та змінного ринку праці, є ключовим чинником у підтримці стабільної роботи ресторану.

Таблиця 2.3 – Робітники ресторану та їх заробітні плати в 2024 році

Посада	Кількість робітників	Зарплата за місяць (один робітник)	Зарплата за місяць (всього)
Шеф-кухар	1	30 000 грн	30 000 грн
Кухар	4	21600 грн	86 400 грн
Посудомийниця	2	15600 грн	31 200 грн
Адміністратор	1	36 000 грн	36 000 грн
Офіціант	6	20 400 грн	122400 грн
Всього	14		305 000 грн

На фоні наявних викликів, таких як пандемія та війна, готельний комплекс «Porto Riva» зберігає стабільність завдяки своєму сучасному підходу до організації обслуговування та адаптації до нових умов. В майбутньому готель має намір розширити спектр послуг для бізнес-клієнтів, а також розвивати туризм, орієнтуючись на внутрішніх туристів, які шукають комфортні умови для відпочинку в умовах війни.

Також важливим напрямком розвитку є зміцнення позицій готелю як місця для проведення міжнародних заходів і конференцій, зокрема завдяки

розвитку партнерських зв'язків з міжнародними компаніями, що мають бізнес-інтереси в Україні.

2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища готельного комплексу «Porto Riva»

Для готельного комплексу «Porto Riva» важливим етапом є оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє виявити можливості та загрози, а також розробити стратегії для адаптації до змінюваних умов. Одним із ефективних інструментів для такого аналізу є PESTLE-методологія, яка охоплює політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти (табл. 2.4).

Таблиця 2.4– PESTLE- аналіз готельного комплексу «Porto Riva»

Фактори	Опис
Політичні фактори	Нестабільна політична ситуація в Україні, зокрема військові дії, можуть значно впливати на туристичний потік. Регулювання туристичної галузі та податкова політика також мають безпосередній вплив на фінансову діяльність готелів.
Економічні фактори	Економічна нестабільність, інфляція та коливання валютних курсів можуть впливати на витрати готелів та платоспроможність клієнтів. Зниження доходів населення може призвести до зменшення попиту на готельні послуги.
Соціальні фактори	Зміни в демографічній ситуації, культурні особливості та зміна споживчих уподобань можуть впливати на попит на готельні послуги. Зокрема, зростання внутрішнього туризму та зміна пріоритетів у виборі місць для відпочинку стають важливими аспектами для готельного бізнесу.
Технологічні фактори	Впровадження новітніх технологій, таких як онлайн-бронювання, мобільні додатки та автоматизація процесів обслуговування, стає необхідністю для підвищення конкурентоспроможності готелів.
Правові фактори	Дотримання законодавчих вимог, ліцензування та сертифікація послуг є необхідними умовами для легітимної діяльності готельного комплексу.
Екологічні фактори	Забезпечення сталого розвитку, енергоефективність та використання екологічно чистих матеріалів стають важливими аспектами для готелів, особливо в умовах глобальних змін клімату.

У поєднанні з PESTLE-аналізом доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони готелю, а також зовнішні можливості та загрози (таблиця 2.5). Згідно з дослідженням, проведеним Юлією Шевчук, готельний бізнес в Україні стикається з низкою викликів, таких як зниження туристичних потоків, економічна нестабільність та інфляція, що впливає на платоспроможність клієнтів. Однак існують і можливості, зокрема розвиток внутрішнього туризму та впровадження інноваційних технологій, які можуть сприяти відновленню та розвитку готельного бізнесу в Україні.

Проаналізуємо сильні сторони готельного комплексу «Porto Riva».

Розташування готельного комплексу є одним із його стратегічних активів. Об’єкт розміщений на безпечній відстані від потенційно небезпечних або стратегічно важливих інфраструктурних об’єктів, таких як аеропорти, великі транспортні вузли чи адміністративні центри. Водночас він зберігає зручну доступність до привабливих для туристів місць, що створює баланс між спокоєм і доступністю культурних та рекреаційних локацій.

Якість сервісного обслуговування виступає визначальним фактором конкурентоспроможності готелю. Професійна підготовка персоналу, високий рівень клієнтоорієнтованості, а також знання іноземних мов співробітниками сприяють підвищенню рівня задоволеності гостей, формуючи позитивний імідж готельного закладу на ринку.

Асортимент пропонованих послуг вирізняється розширеною структурою, що охоплює не лише стандартне проживання, а й додаткові опції для релаксації, відпочинку та бізнес-заходів. Наявність сучасного СПА-комплексу, ресторанного обслуговування з авторським меню, а також добре обладнаних конференц-залів дозволяє задовольнити потреби як приватних відвідувачів, так і корпоративних клієнтів, що підвищує цінність готелю для різних сегментів ринку.

Питання безпеки розглядається як ключовий елемент у функціонуванні готельного об'єкта, особливо в умовах нестабільного середовища.

Використання систем відеонагляду, цілодобовий контроль доступу, наявність охоронного персоналу та регламентованих протоколів реагування на надзвичайні ситуації забезпечують відчуття захищеності як для гостей, так і для працівників.

Здатність адаптуватися до змінних потреб клієнтури в умовах кризових подій, зокрема війни, свідчить про гнучкість та соціальну відповідальність готелю. Комплекс має змогу забезпечити тимчасове розміщення для представників медіа, волонтерських організацій, внутрішньо переміщених осіб чи співробітників критичної інфраструктури, що підкреслює його актуальність як соціально значущого об’єкта в регіоні.

Проаналізуємо слабкі сторони готельного комплексу «Porto Riva».

Серед внутрішніх обмежень, що стримують розвиток готельного комплексу, варто виокремити моральне та фізичне зношення матеріально-технічної бази. Частина приміщень і технічного устаткування вимагає модернізації або капітального ремонту, що створює додаткові витрати на утримання та обмежує конкурентоспроможність об’єкта в очах потенційних клієнтів, які орієнтуються на сучасні стандарти комфорту.

Ще одним стримувальним чинником є недостатній рівень впізнаваності бренду. Відсутність цілеспрямованої маркетингової політики, рекламних кампаній і активної присутності у цифровому середовищі знижує привабливість комплексу для нових сегментів клієнтури, зокрема іноземних туристів або учасників ділових заходів.

Проблематика кадрового забезпечення також є актуальною. Висока плинність персоналу, ускладнена пошук і збереження кваліфікованих працівників, а також обмежені можливості для професійного зростання створюють дисбаланс у кадровій структурі, що впливає на стабільність надання послуг та якість сервісу в цілому.

У сучасних умовах окремим ризиком виступає безпековий фактор. З огляду на військові дії, готельний комплекс перебуває в зоні потенційної небезпеки, зокрема загроз фізичних ушкоджень інфраструктури або втрат від

можливої диверсійної чи терористичної діяльності. Це, своєю чергою, викликає занепокоєння у гостей та партнерів, знижуючи рівень довіри до об’єкта.

Крім того, варто зазначити загальне скорочення потоку туристів, що пояснюється не лише зниженням мобільності населення та платоспроможності, а й загальним психологічним кліматом в умовах війни. Невизначеність та підвищені ризики ведення діяльності в регіоні значно обмежують можливості для розвитку традиційних форм готельного сервісу.

Проаналізуємо можливості готельного комплексу «Porto Riva».

У контексті стратегічного планування важливо звернути увагу не лише на обмеження та загрози, а й на потенційні можливості розвитку готельного комплексу, особливо в умовах очікуваного відновлення туристичної активності після завершення воєнних дій. Однією з перспективних тенденцій може стати поступове пожвавлення внутрішнього туризму, що супроводжуватиметься відкриттям нових туристичних маршрутів, а також активізацією культурних і рекреаційних проєктів у регіоні. Це відкриває нові ринки та дозволяє залучати додаткові категорії клієнтів, у тому числі внутрішньо переміщених осіб, волонтерів або працівників міжнародних організацій.

Розширення спектра послуг також може стати важливою конкурентною перевагою. Запровадження нових форматів сервісу – наприклад, партнерство з місцевими туристичними операторами, організація пакетних пропозицій (проживання + харчування + екскурсії) – дозволить підвищити лояльність клієнтів і збільшити середній чек. У цьому контексті доцільно розглядати інтеграцію з іншими суб'єктами туристичної інфраструктури міста.

Не менш значущою є цифрова трансформація готельного бізнесу, яка передбачає впровадження інноваційних технологій для автоматизації процесів бронювання, обслуговування клієнтів, управління персоналом і фінансовими ресурсами. Використання мобільних додатків, CRM-систем та онлайн-сервісів

здатне підвищити ефективність управління, а також покращити клієнтський досвід.

В умовах підвищених безпекових вимог, особливо в прикордонних або прифронтових регіонах, значну роль відіграє вдосконалення систем фізичної та інформаційної безпеки. Інвестування в сучасні системи відеонагляду, тривожні кнопки, обладнані укриття, а також регулярні навчання персоналу щодо дій в екстрених ситуаціях можуть стати вирішальними чинниками довіри з боку клієнтів.

Крім того, існує можливість розширити напрям обслуговування спеціалізованих груп клієнтів – зокрема, представників медіа, гуманітарних місій, волонтерських організацій або сил територіальної оборони. Налагодження співпраці з такими структурами дозволить готелю розширити клієнтську базу, а також сформувати стійкий імідж соціально орієнтованої організації.

Проте поряд із можливостями, діяльність готельного комплексу залишається під впливом суттєвих загроз, які переважно мають зовнішнє походження. Основним викликом виступає безпекова ситуація у місті Запоріжжя, яка суттєво впливає на поведінку споживачів, формування туристичних потоків і готовність клієнтів подорожувати. Ймовірність раптових загроз, зокрема ракетних ударів або обмежень на пересування, значно ускладнює планування операційної діяльності готелю.

Серед економічних ризиків варто відзначити зниження попиту на готельні послуги, спричинене загальною економічною нестабільністю, зменшенням доходів населення, зростанням вартості ресурсів та обмеженим доступом до кредитних ресурсів. Це змушує керівництво підприємства шукати нові джерела фінансування або оптимізувати витрати, не втрачаючи при цьому якості послуг.

Загрозу становить і потенційна втрата операційної здатності у випадку загострення військової ситуації. Обмеження діяльності або тимчасове припинення роботи через евакуацію персоналу, руйнування інфраструктури

або перебої в постачанні комунальних послуг можуть поставити під загрозу як прибутковість, так і репутацію готельного комплексу в середньостроковій перспективі.

Таким чином, в умовах кризового середовища готель «Porto Riva» має враховувати широкий спектр як можливостей, так і загроз, що дозволяє сформувати більш стійку до зовнішніх викликів модель управління, адаптовану до потреб сучасного ринку гостинності.

Розглядаючи зовнішнє та внутрішнє середовище готельного комплексу «Porto Riva» в контексті PESTLE та SWOT-аналізів, важливо підкреслити зв’язок між чинниками впливу й потенційними кризовими явищами, що можуть мати місце у сфері гостинності. В умовах сучасної економіки, а тим більше – в умовах воєнного стану, готельний бізнес опиняється в постійному ризику дестабілізації, що, своєю чергою, актуалізує проблему дослідження причин кризових явищ як стратегічного управлінського завдання.

Аналіз ситуації показує, що кризові явища у готельному секторі можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження. До зовнішніх причин можна віднести політичну та економічну нестабільність, інфляційні процеси, коливання попиту через сезонність, зниження туристичної активності у зв’язку з воєнними діями, а також порушення логістичних ланцюгів і зміну споживчих пріоритетів. Ці чинники суттєво впливають на дохідність готелів, зменшення кількості бронювань та загальний рівень заповненості номерного фонду, що, у свою чергу, призводить до фінансових труднощів і потреби в оптимізації витрат.

Внутрішні причини криз можуть бути пов’язані з неефективною системою управління, неадаптованою до змін зовнішнього середовища, незадовільним станом інфраструктури, браком стратегічного планування, відсутністю гнучкої моделі управління ризиками, а також проблемами з кадрами – від плинності персоналу до недостатнього рівня кваліфікації.

У випадку готельного комплексу «Porto Riva» виявлено, що певні організаційні слабкості (застаріле технічне забезпечення, обмежене

позиціювання бренду, сезонність діяльності) можуть бути каталізаторами кризових процесів, особливо у поєднанні з зовнішніми загрозами, як-от зниження платоспроможності населення, ризик атак чи обмеження пересування в регіоні. Такі обставини вимагають створення антикризових механізмів, серед яких: формування резервних фондів, диверсифікація джерел доходу, реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження сучасних CRM-систем і гнучких стратегій маркетингового реагування.

Особливої уваги заслуговує ситуація в умовах війни, коли гостинність як індустрія переживає одночасно кілька рівнів загроз: від фізичної безпеки гостей і персоналу до невизначеності на ринку туристичних послуг. У цьому контексті «Porto Riva» може виступати кейсом адаптації: впровадження короткострокових сценаріїв дій (евакуація, робота в укриттях, ротація персоналу), збереження гнучкості в обслуговуванні нових категорій клієнтів (журналісти, волонтери, внутрішньо переміщені особи), а також зміна підходів до надання послуг у кризовий період.

Таким чином, вивчення причин кризових явищ у готельному комплексі «Porto Riva» дозволяє поглибити розуміння загальних закономірностей виникнення криз в індустрії гостинності, а також розробити прикладні антикризові стратегії, релевантні для українського ринку готельних послуг. У подальших розділах дослідження буде детально розглянуто механізми реагування на кризові явища та запропоновано стратегічні рішення щодо стабілізації та розвитку діяльності готельного комплексу в умовах невизначеності.

2.3. Оцінка ключових кризових факторів і проблем у діяльності готельного комплексу

У сучасних умовах діяльність підприємств індустрії гостинності супроводжується численними викликами, що набувають характеру системних кризових явищ. Для готельного комплексу «Porto Riva», який функціонує в

місті Запоріжжя, ці чинники є особливо значущими, з огляду на військово-політичну ситуацію в регіоні, економічну турбулентність, а також динамічні зміни у споживчій поведінці.

Ключовими джерелами кризових явищ у діяльності готелю виступають фактори як зовнішнього, так і внутрішнього походження. Зовнішнє середовище створює широкий спектр загроз – починаючи від війни, що триває на території України, і завершуючи зниженням купівельної спроможності населення, валютною нестабільністю, порушеннями логістичних ланцюгів постачання тощо. Військові дії безпосередньо впливають на туризм як галузь: значно скорочується кількість візитерів, знижується зацікавленість у подорожах, а питання безпеки стає пріоритетним при виборі місця проживання. Згідно з даними Української асоціації індустрії гостинності, протягом 2023–2024 років показники заповнюваності готелів у центральних та східних регіонах країни впали в середньому на 30–50% у порівнянні з довоєнним періодом [8].

Згідно з даними проекту Hotel Matrix, у першому кварталі 2023 року рівень заповнюваності готелів Києва становив лише 17,55%, що майже вдвічі менше порівняно з аналогічним періодом 2022 року (35,59%) . У червні–серпні 2023 року цей показник зріс до 28%, а в червні 2024 року досяг 35,44% [18].

У курортному місті Буковель у 2023 році рівень заповнюваності номерів досяг 78%, що є значним покращенням порівняно з 50% улітку 2022 року . У травні 2024 року рівень заповнюваності в Буковелі збільшився до 46% [19].

У Львові влітку 2023 року рівень заповнюваності становив 54%, а в червні 2024 року знизився до 49% [20]. В Одесі влітку 2023 року рівень заповнюваності досяг 29%, а в червні 2024 року знизився до 23% [21]. Загалом, у 2024 році середній рівень заповнюваності готелів в Україні становив 34–38%, зокрема в Києві та Буковелі спостерігався приріст до 39% та 46% відповідно . Проте в містах, що зазнали безпосереднього впливу бойових дій, таких як Одеса та Львів, рівень заповнюваності залишався нижчим, зокрема в Одесі він знизився до 23% [19].

Рівень заповнюваності готелів у Запоріжжі в 2024 році знаходився в межах 30–40%, з тенденцією до поступового відновлення, особливо в літні місяці, коли спостерігався сезонний приріст туристичної активності.

Ці дані свідчать про поступове відновлення готельної індустрії в Україні після значного спаду, спричиненого війною.

Для візуалізації цих показників створимо таблицю 2.5, що відображатиме рівень заповнюваності готелів у різних містах України за різні періоди часу.

Таблиця 2.5 – Рівень заповнюваності готелів у різних містах України 2022-2024 рр.

Місто	Літо 2022	Літо 2023	Червень 2024
Київ	15%	28%	35,44%
Буковель	50%	78%	46%
Львів	50%	54%	49%
Одеса	21%	29%	23%

У контексті загального аналізу стану індустрії гостинності в Україні доцільним є перехід до вивчення безпосередньо внутрішнього середовища конкретного об’єкта дослідження – готельного комплексу «Porto Riva». Враховуючи всі вищенаведені чинники, саме детальна оцінка внутрішніх кризових факторів та організаційно-економічних характеристик даного підприємства дозволяє виявити специфіку його функціонування в умовах сучасних викликів.

До внутрішніх проблем, що мають ознаки кризового розвитку, належать: застаріла матеріально-технічна база, недостатня гнучкість управлінської моделі, проблеми з кадровим забезпеченням, низький рівень цифровізації бізнес-процесів. Наприклад, значна частина номерного фонду потребує оновлення або модернізації, що вимагає додаткових інвестицій. Водночас відсутність налагоджених каналів просування та нестача маркетингової активності знижує здатність готелю залучати нових клієнтів в умовах високої конкуренції навіть на локальному ринку.

Особливої актуальності набуває проблема забезпечення персоналом. Плинність кадрів, демотивація працівників та складнощі із залученням фахівців у воєнний період призводять до зниження якості обслуговування, що, у свою чергу, негативно впливає на репутацію закладу. У ситуації, коли ринок праці дестабілізований, а багато потенційних працівників мігрували за кордон або перемістилися в безпечніші регіони, необхідно шукати нестандартні підходи до управління людськими ресурсами, зокрема впроваджувати багатофункціональні ролі та системи внутрішнього навчання.

Крім того, для готелю характерним є недосконале управління фінансовими потоками. В умовах нестабільності доходів, які залежать від сезонності, обмежень пересування та індивідуальної платоспроможності клієнтів, фінансова модель стає надто вразливою до зовнішніх шоків. Відсутність довгострокових контрактів і постійних корпоративних клієнтів знижує передбачуваність грошових надходжень, що унеможливлює планування інвестицій у розвиток.

Також варто відзначити кризові аспекти, пов’язані з інформаційною безпекою. У сучасному готельному бізнесі важливо не лише гарантувати фізичну безпеку гостей, а й забезпечити конфіденційність даних, стабільну роботу цифрових систем резервування та підтримки клієнтів. Відсутність належного захисту інформаційних ресурсів може спричинити репутаційні втрати у разі зовнішнього втручання або витоку даних.

Підсумовуючи, слід наголосити, що готельний комплекс «Porto Riva» функціонує в умовах багатофакторного ризикового середовища, де поєднуються як макроекономічні та політичні загрози, так і внутрішньоорганізаційні проблеми. Розуміння природи кризових чинників та своєчасне реагування на них дозволить забезпечити стійкість бізнесу, уникнути глибокої деградації операційної діяльності та сформувати стратегії адаптивного розвитку.

РОЗДІЛ 3
ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ТА ПРОФІЛАКТИКИ КРИЗОВИХ ЯВИЩ У ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ «PORTO RIVA»

3.1. Розробка антикризової стратегії управління підприємством

Формування ефективної антикризової стратегії для готельного комплексу «Porto Riva» є ключовим завданням у забезпеченні стабільності його функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема під впливом військових дій та економічної турбулентності. Стратегія антикризового управління повинна базуватись на комплексному підході, що передбачає своєчасне виявлення симптомів кризових процесів, розробку інструментів оперативного реагування та впровадження системи довгострокових профілактичних заходів.

Насамперед, у межах антикризового управління доцільно створити спеціалізовану антикризову команду, яка матиме чітко окреслені функції: моніторинг ключових бізнес-показників, аналіз внутрішніх та зовнішніх ризиків, формування сценаріїв розвитку подій і розробку заходів оперативного втручання. До її складу можуть входити керівники підрозділів, фінансовий аналітик, HR-фахівець, а також спеціаліст з інформаційної безпеки.

Другою важливою складовою є перехід до адаптивної моделі управління, що дозволяє оперативно змінювати організаційну структуру відповідно до поточних потреб. Наприклад, в умовах воєнного часу доцільним є об’єднання функцій або ротація посад, коли один працівник виконує декілька ролей. Такий підхід дозволяє мінімізувати витрати на персонал та зберегти працездатність ключових функцій бізнесу.

Фінансовий аспект антикризової стратегії передбачає оптимізацію витрат і пошук нових джерел доходу. Зокрема, доцільно провести аудит витрат, визначити неефективні статті бюджету, тимчасово зменшити або

заморозити витрати на другорядні напрямки. Одночасно, варто розглядати альтернативні напрямки монетизації – наприклад, короткострокова оренда номерів під офіси, розширення кейтерингових послуг ресторану, надання конференц-сервісу для місцевих бізнесів або благодійних організацій.

Важливою умовою подолання кризи є цифрова трансформація – впровадження CRM-систем, розширення каналів онлайн-продажу, активна присутність у соціальних мережах та покращення процесу онлайн-бронювання. Автоматизація дає змогу знизити навантаження на персонал, уникнути помилок в обліку та підвищити загальну ефективність управлінських рішень.

Значну роль у стабілізації діяльності готелю може відіграти розробка партнерських програм із місцевими туристичними агенціями, логістичними компаніями, організаторами подій, які можуть забезпечити нові потоки клієнтів та сприяти підвищенню заповнюваності готелю. Спільні програми лояльності або бонусні системи для постійних клієнтів також є ефективним інструментом утримання споживача. З огляду на високий рівень нестабільності, необхідною є система безперервного навчання персоналу, орієнтована на розвиток універсальних навичок, підвищення стресостійкості, комунікативних здібностей та здатності працювати в умовах невизначеності. Це дозволяє підтримувати стабільний рівень сервісу, навіть при зміні кадрового складу.

Загалом, антикризова стратегія повинна мати комбінований характер: поєднувати заходи швидкого реагування з довгостроковими ініціативами, орієнтованими на підвищення стійкості готелю «Porto Riva» до майбутніх викликів. Вона має бути гнучкою, базуватися на реальних даних та постійно оновлюватись відповідно до змін у середовищі функціонування підприємства.

У контексті формування довгострокової антикризової стратегії, яка сприятиме стабілізації та подальшому розвитку готельного комплексу «Porto Riva», доцільно передбачити комплекс заходів, спрямованих як на внутрішнє вдосконалення операційної діяльності, так і на посилення

конкурентоспроможності на ринку готельних послуг. Одним із ключових напрямів є оновлення інфраструктури. Модернізація номерного фонду, оновлення меблів, сантехніки, систем опалення та кондиціонування дозволить підвищити рівень комфорту для гостей, що, у свою чергу, позитивно вплине на задоволення клієнтів і рівень повторних візитів.

Важливим стратегічним рішенням є розширення спектру послуг. Запровадження нових сервісів – організація тематичних заходів, спа-процедур, екскурсій, трансферу та дозвіллєвих активностей – дозволить не лише збільшити середній чек, а й розширити цільову аудиторію, зокрема за рахунок сімейних туристів, корпоративних клієнтів та представників туристичного сегмента «преміум».

З метою зміцнення ринкових позицій необхідно активізувати маркетингову діяльність. Використання онлайн-ресурсів, соціальних мереж, партнерських платформ з бронювання, участь у галузевих виставках і форумах сприятимуть підвищенню впізнаваності бренду «Porto Riva» та формуванню позитивного іміджу на загальнонаціональному та міжнародному рівнях.

Окрему увагу варто приділити питанню гнучкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Зокрема, в умовах загострення безпекової ситуації або економічної дестабілізації слід оперативно коригувати обсяги надання послуг, режим роботи персоналу, цінову політику та канали дистрибуції. Важливим резервом підвищення стійкості підприємства є також інвестування в розвиток людського капіталу. Регулярне підвищення кваліфікації персоналу, мотиваційні програми та впровадження багатофункціональних посад дозволяють не лише оптимізувати кадрові ресурси, а й забезпечити високий рівень сервісу в умовах кадрового дефіциту.

Крім того, сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності передбачають впровадження сталих практик. Використання енергоефективних технологій, сортування відходів, зниження споживання ресурсів, впровадження електронного документообігу – усе це сприяє

підвищенню соціальної відповідальності готелю та привабливості серед екологічно свідомої частини споживачів.

З метою систематизації та візуалізації етапів антикризового управління в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, було побудовано структурно-логічну модель (рис. 3.1).

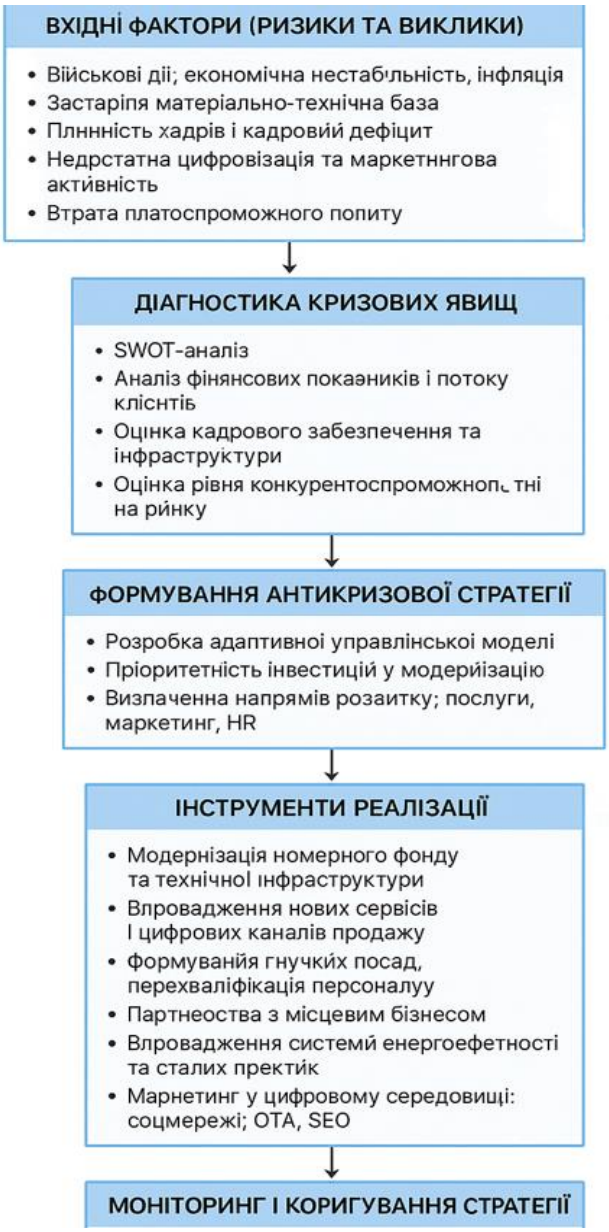


Рисунок 3.1 – Структурно-логічна модель антикризового управління готельним комплексом «Porto Riva»

Модель відображає ключові стадії управлінського процесу – від виявлення деструктивних факторів до реалізації адаптивної стратегії розвитку. Застосування даної моделі дає змогу забезпечити цілісність управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів та підвищити ефективність реагування на кризові ситуації.

Ефективним інструментом розширення клієнтської бази може стати активна співпраця з місцевими підприємствами, туристичними агенціями та організаторами заходів. Завдяки таким партнерствам можливо створити інтегровані туристичні продукти, які об’єднуватимуть проживання, харчування, екскурсійне обслуговування та додаткові послуги. Це дозволяє не лише знизити витрати на рекламу, але й підвищити привабливість готелю для різних цільових аудиторій.

Нарешті, важливо систематично здійснювати оцінку ризиків. Регулярний моніторинг економічної, політичної та соціальної ситуації, аналіз тенденцій попиту, інфляції, конкуренції та споживацької поведінки дозволить вчасно ідентифікувати потенційні загрози та сформувати ефективні інструменти превентивного реагування.

Імплементація вищезазначених стратегічних рішень дозволить готельному комплексу «Porto Riva» не лише подолати наслідки кризових явищ, а й забезпечити умови для сталого розвитку у післякризовий період, зберігаючи конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках готельних послуг.

3.2 Запровадження інструментів стабілізації та розвитку готельного комплексу

У контексті загострення кризових явищ, зумовлених як зовнішніми загрозами (воєнні дії, економічна нестабільність, падіння туристичної активності), так і внутрішніми організаційними проблемами (застаріла матеріально-технічна база, низький рівень цифровізації, кадровий дефіцит),

особливої актуальності для готельного комплексу «Porto Riva» набуває розробка та реалізація комплексу інструментів стабілізації та розвитку.

Одним з першочергових напрямів є активізація маркетингової діяльності шляхом інтеграції підприємства у глобальні канали онлайн-продажу. Зокрема, доцільним є підключення готелю до міжнародних OTA-платформ, таких як Booking.com, Airbnb, Expedia, що дозволить забезпечити системний потік бронювань, охопити нові ринки та частково компенсувати падіння попиту на локальному рівні. За рахунок синхронізації з цими сервісами можлива також автоматизація управління цінами та доступністю номерного фонду.

В умовах зниження локального попиту, обмеженого туристичного потоку та високої конкуренції навіть на внутрішньому ринку особливої актуальності для готельного комплексу «Porto Riva» набуває розширення маркетингових каналів із фокусом на цифрове середовище. Одним із найбільш ефективних напрямів є активізація діяльності на міжнародних онлайн-платформах бронювання, відомих як OTA (Online Travel Agencies), таких як Booking.com, Airbnb, Expedia, Trip.com тощо.

Підключення готелю до цих сервісів дає змогу в короткостроковій перспективі збільшити видимість об'єкта серед потенційних клієнтів, забезпечити стабільний потік бронювань та отримати доступ до аудиторій, які раніше не розглядали готель як варіант проживання через низьку впізнаваність.

Серед основних переваг інтеграції до OTA-платформ можна виділити наступні:

1. глобальне охоплення аудиторії – сотні мільйонів активних користувачів щомісячно;
2. підвищення довіри через відгуки – система рейтингу й оцінок сприяє формуванню репутації;
3. можливість динамічного ціноутворення – адаптація вартості номера в реальному часі;

4. інтеграція з pms-системами – автоматизоване оновлення інформації про доступність номерів;

5. маркетинговий ефект – ota самостійно просувають готелі через рекламу, email-розсилки, партнерства тощо.

У разі підключення до Booking.com за умови, що середній рівень заповнюваності номерного фонду збільшується з 35% до 60%, додаткові надходження можуть сягати понад 200 тис. грн на місяць навіть з урахуванням комісії (15%) платформи.

Для демонстрації ефективності впровадження інструментів цифрового бронювання розглянемо приклад на основі даних готельного комплексу «Porto Riva» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1– Розрахунок ефективності впровадження інструментів цифрового бронювання готельного комплексу «Porto Riva»

Кількість номерів у готелі	30
Середня вартість одного номера за добу	1200 грн
Заповнюваність номерного фонду до підключення до OTA-платформ	35%
Очікувана заповнюваність після інтеграції з Booking.com та аналогічними сервісами	60%

До підключення:

$$30 \text{ номерів} \times 0{,}35 \text{ (заповнюваність)} \times 1200 \text{ грн} \times 30 \text{ днів} = 378000 \text{ грн/міс} \quad (3.1)$$

Після підключення:

$$30 \text{ номерів} \times 0{,}35 \text{ (заповнюваність)} \times 1200 \text{ грн} \times 30 \text{ днів} = 378000 \text{ грн/міс} \quad (3.2)$$

Таким чином, зростання виручки становитиме 270 000 грн на місяць.

Однак, частина бронювань здійснюється через посередника. Якщо 70% нових бронювань відбуваються через OTA (наприклад, Booking.com), а комісія складає 15%, то витрати на комісію будуть:

$$648000 \times 0{,}70 \times 0{,}15 = 68040 \text{ грн} \quad (3.3)$$

Додатковий чистий дохід (після вирахування комісії):

$$648000 - 378000 - 68040 = 201960 \text{ грн/міс} \quad (3.4)$$

Це еквівалентно ≈ 2,42 млн грн/рік додаткового доходу навіть після сплати комісійних зборів.

Серед рекомендацій щодо інтеграції до OTA-платформ можна виділити наступні:

1. Оформлення готелю на основних OTA-платформах з якісним фотоконтентом, описами, багатомовною підтримкою.
2. Підключення до channel manager (наприклад, через Cloudbeds, WuBook, Siteminder), щоб синхронізувати всі канали продажу в єдиній системі.
3. Оптимізація профілю – наповнення сторінки відгуками, спеціальними пропозиціями, знижками для лояльних клієнтів, акцент на безпеку.
4. Динамічне ціноутворення – встановлення різних цін на будні/вихідні, свята, сезонні періоди.
5. Збір аналітики – використання статистики платформ для прийняття управлінських рішень (наприклад, аналіз сезонних коливань попиту).
6. Створення програми лояльності для гостей, які бронюють повторно через прямі канали (сайт, телефон).

Очікуваними результатами стануть зростання рівня заповнюваності до 60–65% навіть в умовах воєнного часу; диверсифікація джерел доходу та зниження залежності від місцевого попиту; формування позитивного іміджу та довіри через прозору систему рейтингів; підвищення гнучкості управлінської моделі завдяки автоматизації.

Загалом, запровадження вищезазначених інструментів сприятиме стабілізації операційної діяльності, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню ринкових позицій готельного комплексу «Porto Riva» в умовах багатофакторної кризи.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Таким чином, в ході проведеного дослідження виявлено, що під поняттям "криза" в контексті індустрії гостинності розуміють порушення нормального функціонування підприємства або галузі внаслідок несприятливих внутрішніх або зовнішніх факторів. Кризові явища можуть супроводжуватися зменшенням доходів, втратою клієнтів, зниженням якості послуг, зростанням витрат, проблемами з персоналом, тощо.

Узагальнення наукових підходів до аналізу кризових явищ в організаціях дозволяє стверджувати, що криза не є випадковим чи одиничним явищем, а радше системним наслідком накопичених суперечностей, неузгодженості дій або зовнішніх потрясінь. Саме тому ефективне управління кризами повинно базуватися на розумінні їх природи, гнучкості стратегічного планування та готовності організації до змін.

В межах кваліфікаційної роботи було досліджено готельний комплекс «Porto Riva», який був відкритий в 2015 році і за короткий період здобув популярність завдяки високому рівню обслуговування, зручному розташуванню та широкому спектру послуг. Головною метою готелю є забезпечення комфортного перебування для гостей та надання найкращих умов для відпочинку і бізнес-зустрічей. У своїй діяльності готель орієнтується на задоволення потреб різних категорій клієнтів, включаючи туристів, бізнесменів, а також організацію заходів та свят.

З початком війни в Україні готельний комплекс «Porto Riva» також став важливим елементом соціально-економічної стабільності міста, зокрема в умовах значних викликів, пов'язаних із мобільністю людей та потребою у тимчасовому розміщенні. У ці складні часи готель продовжує працювати, підтримуючи високий рівень сервісу та адаптуючи свою діяльність до нових умов.

У ході дослідження антикризового управління в готельному комплексі «Porto Riva» було встановлено, що сучасна індустрія гостинності в Україні,

зокрема в регіонах, наближених до зони бойових дій, функціонує в умовах надзвичайно високого рівня ризиків та викликів. Аналіз діяльності підприємства дозволив виявити як зовнішні, так і внутрішні чинники, що спричиняють або поглиблюють кризові явища: військово-політична нестабільність, зниження купівельної спроможності населення, плинність кадрів, недостатня цифровізація, застаріла матеріально-технічна база та слабка маркетингова активність.

На основі SWOT-аналізу, фінансових показників і аналізу ринку було виявлено, що поточна управлінська модель потребує трансформації з урахуванням принципів антикризового менеджменту. Підприємство демонструє низький рівень гнучкості до змін, що знижує його конкурентоспроможність навіть у межах локального ринку.

У третьому розділі дипломної роботи було запропоновано комплекс практичних інструментів стабілізації та подолання кризових явищ, серед яких особливу увагу приділено:

інтеграції до міжнародних OTA-платформ (Booking.com, Airbnb, Expedia), що дозволяє істотно підвищити рівень заповнюваності номерного фонду та забезпечити системний потік клієнтів, попри локальні обмеження;

створенню офіційного сайту з функцією онлайн-бронювання, що сприяє розвитку прямого продажу та підвищенню лояльності клієнтів;

модернізації матеріально-технічної бази та цифровій трансформації бізнес-процесів, зокрема впровадженню channel manager та систем автоматизованого управління готелем (PMS);

розвитку кадрового потенціалу через внутрішнє навчання та впровадження багатофункціональних посад.

Розрахунки, проведені у роботі, підтверджують доцільність запропонованих рішень: підключення до OTA-платформ дозволяє збільшити чистий дохід підприємства на понад 200 тис. грн на місяць, а розширення цифрової присутності формує основу для довгострокової стабільності.

З метою систематизації та візуалізації етапів антикризового управління в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, було побудовано структурно-логічну модель. Таким чином, можна зробити висновок, що запровадження системи антикризового управління на основі адаптивної стратегії розвитку, цифрових інструментів та гнучкого кадрового менеджменту є необхідною умовою для забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності готельного комплексу «Porto Riva» в умовах нестабільного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Morrison A. *Hospitality and Travel Marketing*. Cengage Learning, 2018. 640 p.

2. Ляшенко О.І. Гостинність як соціокультурне та економічне явище. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 4. С. 112–117.

3. Савченко Т.О. Управління ризиками в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 89–95.

4. Єпіфанова І.Ю., Савченко Т.О. Класифікація кризових ситуацій у сфері туризму та готельного бізнесу. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2022. № 3 (21). С. 102–110.

5. Руденко О.І. Антикризове управління підприємствами готельного господарства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2022. № 41. С. 154–159.

6. Хорунжий М.І. Механізми подолання кризових явищ у сфері гостинності. *Індустрія гостинності в Україні*. 2021. № 3. С. 88–94.

7. Діброва Т.Г. Антикризове управління: сучасні підходи та методи. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 6. С. 11–15.

8. Денисюк О. Г., Дерев'янко О. Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування.* 2015. № 1(71). С. 80–88. URL: https://ven.ztu.edu.ua/article/view/50151

9. Ткаченко А. Фактори, які призводять до виникнення криз на підприємстві. URL: https://www.academia.edu/77212478/

10. Гудзь О. Є., Кузьменко О. П. Антикризовий менеджмент підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2021. URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2526

11. Лікарчук Н. Антикризове управління: принципи, етапи та фактори впливу. *Освіта регіону.* 2021. URL: https://social-science.uu.edu.ua/article/1333

12. Антикризове управління: класифікація кризових явищ. URL: https://lektsii.org/4-5171.html

13. Журавльова І. В., Пономаренко Т. І. Сучасні підходи до антикризового управління підприємством. *Економіка та держава.* 2020. № 5. С. 45–48.

14. Черевко Г. М. Стратегічний аналіз у системі антикризового управління. *Бізнес Інформ.* 2021. № 6. С. 112–117.

15. Козак Ю. Г., Лаптєв С. І. Управління економічною безпекою підприємств: системний підхід. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 214 с.

16. Лисенко О. В. Функціональна діагностика кризових явищ на підприємстві. Вісник ХНЕУ. 2019. № 2. С. 60–65.

17. Altman E. I. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance.* 1968. Vol. 23(4). P. 589–609.otel

18. Occupancy of Kyiv hotels halves in Q1 2023 – Hotel Matrix. URL: https://ua-today.eu/en/occupancy-of-kyiv-hotels-halves-in-q1-2023-hotel-matrix/?utm_source=chatgpt.com

19. Revenue of Kyiv hotels doubles, in Bukovel triples in summer 2023 – – Hotel Matrix. URL: https://ua-today.eu/en/revenue-of-kyiv-hotels-doubles-in-bukovel-triples-in-summer-2023-hotel-matrix/?utm_source=chatgpt.com

20. Ukrainian hotel occupancy increased by 39% in Kyiv and 46% in Bukovel. URL: https://open4business.com.ua

21. Kyiv hotel occupancy rate was 35% in first quarter. URL: https://open4business.com.ua/en/kyiv-hotel-occupancy-rate-was-35-in-first-quarter/?utm_source=chatgpt.com

22. Українська асоціація індустрії гостинності. (2024). *Звіт про стан готельного бізнесу в Україні 2023–2024 рр.*

23. Савчук, А. В. (2021). *Антикризове управління підприємствами сфери послуг*. Київ: НАУ.

24. Швець, В. Ю. (2020). *Фінансові стратегії підприємств в умовах ризику*. Львів: ЛНУ імені Івана Франка.

25. Власенко І. І. Цифрова трансформація в готельному бізнесі. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. 123 с.

26. Забродська Г.І. Адміністративний менеджмент : навч. посібник. Харків : ХДУХТ, 2017. 142 с.

27. Касич А.О., Хіміч І.Г. Методичні підходи щодо оцінки ефективності діяльності підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 12. С. 55–59.