

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**  
Інститут культури і креативних індустрій

Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему  
**ВПЛИВ НАДЗВИЧАЙНИХ ПОДІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Виконала: студентка групи БГР-2-20  
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа  
Освітньої програми «Підприємництво в  
готельного-ресторанному бізнесі»

**Юлія КОВАЛЬ**

Науковий керівник – д.е.н., проф.

Оксана МОРГУЛЕЦЬ

Київ 2024

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**  
Інститут культури і креативних індустрій  
Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу  
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа  
Освітня програма Підприємництво в готельно-ресторанному бізнесі

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувачка кафедри ТГРБ**

\_\_\_\_\_ **Олена СТЕПАНОВА**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ**  
**Коваль Юлії Русланівни**

---

1. Тема кваліфікаційної роботи **«Вплив надзвичайних подій на ефективність діяльності ресторанного бізнесу»**

Науковий керівник роботи Моргулець Оксана Борисівна, д.е.н., проф.  
затверджені наказом КНУТД від «01 » березня 2024 р. № 49-уч

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи 10 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи Закони України, Укази Президента України, нормативні матеріали Верховної Ради та Кабінету міністрів України, література з проблематики організації та управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах невизначеності, аналітичні дані, зібрані автором з відкритих джерел.

4. Зміст кваліфікаційної роботи: розкрити економічну сутність діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу; визначити ключові аспекти та завдання управління доходами та прибутковістю в готельно-ресторанному бізнесі; визначити сутність і види надзвичайних подій та дослідити їх вплив на економіку; проаналізувати стійкість роботи підприємств готельно-ресторанного бізнесу України в умовах надзвичайних подій; охарактеризувати діяльність готелю «Маливо» як об'єкта дослідження; проаналізувати основні показники економічної діяльності готелю «Маливо»; розглянути шляхи впровадження інноваційних технологій для зменшення впливу надзвичайних подій та забезпечення розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу; обґрунтувати доцільність впровадження сучасного програмного забезпечення для підвищення ефективності управління прибутковістю готелю «Маливо».

5. Дата видачі завдання 10 березня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	До 03.05.2024	
2	Розділ 1. Теоретичні основи діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу	До 10.05.2024	
3	Розділ 2. Дослідження впливу надзвичайних подій на ефективність готельно-ресторанного бізнесу	До 17.05.2024	
4	Розділ 3. Шляхи зменшення впливу надзвичайних подій на діяльність готельно-ресторанного бізнесу	До 24.05.2024	
5	Висновки	До 05.06.2024	
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	До 08.06.2024	
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедрі для рецензування	До 10.06.2023	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок	До 12.06.2024	
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри	До 15.06.2024	

Студентка

Юлія КОВАЛЬ

Науковий керівник

Оксана МОРГУЛЕЦЬ

## АНОТАЦІЯ

**Коваль Ю.Р. Вплив надзвичайних подій на ефективність діяльності ресторанного бізнесу. Рукопис.**

Кваліфікаційна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. Київський національний університет технологій та дизайну. Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню впливу надзвичайних подій, зокрема, пандемії та війни в Україні, на вітчизняний готельно-ресторанний бізнес. Відзначено, що для багатьох закладів цей вплив виявився катастрофічним і призвів до того, що вони були змушені припинити свою роботу, а для інших виявився чинником розвитку. Обґрунтовано, що будь-яка криза приводить до появи нових можливостей. Проаналізовано зміни у веденні бізнесу, викликані війною. З'ясовано, що сьогодні ключовим показником ефективності готельно-ресторанного бізнесу є відсутність збитків та об'єктів, які потребують дотацій. Розглянуто шляхи зменшення впливу надзвичайних подій на діяльність готельно-ресторанного бізнесу. Запропоновано впровадження інноваційних технологій для забезпечення розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу в умовах надзвичайних подій.

*Ключові слова:* сфера гостинності, готельно-ресторанний бізнес, війна, пандемія, криза, стратегії розвитку, шляхи подолання кризи, ефективність.

## ABSTRACT

**Koval Y.R. The influence of extraordinary events on the efficiency of the restaurant business. Manuscript.**

Qualification work of the first (bachelor) level of higher education in specialty 241 Hotel and restaurant business. Kyiv National University of Technologies and Design. Kyiv, 2024.

The qualification work is devoted to the study of the impact of extraordinary events, in particular, the pandemic and the war in Ukraine, on the domestic hotel and restaurant business. It was noted that for many institutions this influence turned out to be catastrophic and led to the fact that they were forced to stop their work, while for others it turned out to be a factor of development. It is well-founded that any crisis leads to the emergence of new opportunities. The changes in business conduct caused by the war are analyzed. It was found that today the key indicator of the efficiency of the hotel and restaurant business is the absence of losses and facilities that need subsidies. Ways to reduce the impact of extraordinary events on the activity of the hotel and restaurant business are considered. It is proposed to introduce innovative technologies to ensure the development of the hotel and restaurant business in the conditions of extraordinary events.

*Keywords:* hospitality, hotel and restaurant business, war, pandemic, crisis, development strategies, ways to overcome the crisis, efficiency.

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b> .....	6
<b>Розділ 1. Теоретичні основи діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу</b> .....	9
1.1. Економічна сутність діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу .....	9
1.2. Ключові аспекти управління доходами та прибутковістю підприємства готельно-ресторанного бізнесу .....	15
1.3. Види надзвичайних подій та їх вплив на економіку .....	21
Висновки до розділу 1 .....	26
<b>Розділ 2. Дослідження впливу надзвичайних подій на ефективність готельно-ресторанного бізнесу</b> .....	27
2.1. Аналіз стійкості роботи підприємств готельно-ресторанного бізнесу України в умовах надзвичайних подій .....	27
2.2. Загальна характеристика готель-ресторану «Маливо» .....	32
2.3. Аналіз основних показників економічної діяльності готель-ресторану «Маливо» в умовах надзвичайних подій .....	35
Висновки до розділу 2 .....	47
<b>Розділ 3. Шляхи зменшення впливу надзвичайних подій на діяльність готельно-ресторанного бізнесу</b> .....	48
3.1. Впровадження інноваційних технологій для забезпечення розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу .....	48
3.2. Обґрунтування впровадження сучасного програмного забезпечення для підвищення ефективності діяльності готель-ресторану «Маливо» ...	55
Висновки до розділу 3 .....	63
<b>Висновки</b> .....	64
<b>Список використаних джерел</b> .....	66

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Готельно-ресторанний сектор має важливе значення для розвитку українського туризму та національної економіки. Становлення України як сучасної європейської держави, її інтеграція у світову економіку у тому числі, пов'язані зі здатністю підприємств галузі забезпечити високий рівень якості та комфорту, задовольнити найрізноманітніші запити відвідувачів. Нині ринок готельно-ресторанних послуг в Україні доволі диверсифікований і представлений різноманітними типами та видами підприємств розміщення та харчування – від вищої категорії до бюджетного варіанта, від міжнародних брендів до закладів з виключно місцевою специфікою. Втім, зважаючи на умови, в яких функціонує вітчизняна економіка, подальша модернізація багатьох об'єктів готельно-ресторанного господарства, підвищення якості та запровадження міжнародних стандартів обслуговування є першочерговими завданнями реформування галузі.

Надзвичайні події, такі як природні катастрофи, пандемія, війна тощо, мають значний вплив на прибутковість готельно-ресторанного бізнесу. Тривалість дії надзвичайних подій призводить до зниження туристичного потоку та обмеження подорожей, що в свою чергу призводить до значного зменшення обсягів продажів та прибутків в цьому секторі. Бізнеси можуть стикатися з втратами через скасування бронювань, низьку відвідуваність та зменшену популярність ресторанів. Такі надзвичайні ситуації вимагають від готельно-ресторанного бізнесу гнучкості, стратегічного планування та швидких адаптацій, щоб зберегти стійкість та виживаність у важких умовах.

В зв'язку з вище наведеними аргументами дослідження впливу надзвичайних подій на діяльність та прибутковість готельно-ресторанного бізнесу України, який нині функціонує в умовах повномасштабної війни з росією, є актуальним питанням сьогодення.

**Метою кваліфікаційної роботи** є вивчення впливу надзвичайних подій на ефективність діяльності готельно-ресторанного бізнесу та розробка рекомендацій щодо збереження стійкості цього сектору в умовах кризи.

**Об'єкт дослідження** – вплив надзвичайних подій на ефективність діяльності готельно-ресторанного бізнесу.

**Предмет дослідження** – теоретичні та практичні аспекти діяльності готельно-ресторанного бізнесу в умовах надзвичайних подій, зокрема, його реакція на кризові ситуації та заходи, спрямовані на забезпечення стійкості та прибутковості.

Відповідно до мети, предмету та об'єкту дослідження були поставлені наступні **завдання кваліфікаційної роботи**:

- розкрити економічну сутність діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу;
- визначити ключові аспекти та завдання управління доходами та прибутковістю в готельно-ресторанному бізнесі;
- визначити сутність і види надзвичайних подій та дослідити їх вплив на економіку;
- проаналізувати стійкість роботи підприємств готельно-ресторанного бізнесу України в умовах надзвичайних подій;
- охарактеризувати діяльність готелю «Маливо» як об'єкта дослідження;
- проаналізувати основні показники економічної діяльності готелю «Маливо»;
- розглянути шляхи впровадження інноваційних технологій для зменшення впливу надзвичайних подій та забезпечення розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу;
- обґрунтувати доцільність впровадження сучасного програмного забезпечення для підвищення ефективності управління прибутковістю готелю «Маливо».

**Методи дослідження.** При виконанні кваліфікаційної роботи та проведенні аналізу предмету дослідження – впливу надзвичайних подій на

прибутковість діяльності готельно-ресторанного бізнесу, були використані методи теоретичного аналізу літературних джерел, порівняльного аналізу вітчизняної практики готельного бізнесу з зарубіжною в частині ефективності функціонування підприємств в умовах кризи; методи статистичного порівняння; аналізу фінансово-економічних показників діяльності підприємства; графіологічний метод для наглядності представлення результатів дослідження.

**Інформаційна база** дослідження в кваліфікаційній роботі представлена підручниками і науковими посібниками, публікаціями в ЗМІ та спеціалізованих виданнях, тезами виступів на конференціях, законами та нормативно-правовими актами, статистичним матеріалом діяльності готельно-ресторанного господарства України.

**Практична значимість** роботи полягає в тому, що результати дослідження є цінними для керівників готельно-ресторанних підприємств, допомагаючи їм зменшити вплив надзвичайних подій та розробити ефективну стратегію впровадження інновацій для забезпечення розвитку підприємств.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 70 сторінці комп'ютерного тексту, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 52 найменувань. Робота містить 8 таблиць та ілюстрована 10 рисунками.

**Апробація.** Основні результати дослідження були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції, а саме: Моргулець О.Б., Коваль Ю.Р. Шляхи зменшення впливу надзвичайних подій на діяльність готельно-ресторанного бізнесу. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях» 29 березня 2024 р., м. Київ, КНУТД, 2024.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Економічна сутність діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Готельно-ресторанний бізнес є однією із самих динамічних та тих, що швидко розвиваються сфер бізнесу у всьому світі. Специфіка розвитку даного виду бізнесу обумовлює актуальність його вивчення та опанування засад ефективного управління в динамічних умовах ринку. Перш за все слід визначити, що, бізнес – це справа, ділова активність, направлена на вирішення завдань, пов'язаних в кінцевому рахунку із здійсненням на ринку операцій обміну товарів і послуг між економічними суб'єктами ринку, з використанням форм та методів конкретної діяльності, які склалися в ринковій практиці. Бізнес – поняття більш широке, ніж підприємницька діяльність, оскільки до бізнесу відноситься здійснення будь-яких одноразових комерційних угод в будь-якій сфері діяльності, які направлені на одержання доходу [36].

Сутність готельно-ресторанного бізнесу має прояв у специфіці послуг та продуктів, які надаються та реалізуються підприємцями, що є його суб'єктами. Готельно-ресторанний бізнес – це виробничо-господарська, організаційна та економічна діяльність підприємств готельно-ресторанного комплексу, що спрямована на задоволення потреб суспільства у готельних, ресторанных та інших супутніх ним послугах і продуктах з метою отримання прибутку чи іншого соціально-економічного ефекту в умовах ринку.

Суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу є підприємці (комерсанти), які здійснюють вироблення і надання готельних, ресторанных та інших послуг і продуктів належної якості. Об'єктами готельно-ресторанного бізнесу є послуги та продукти, які виступають предметами купівлі-продажу на ринку готельно-

ресторанних послуг. Ознаки підприємств готельно-ресторанного бізнесу наведено на рис. 1.1.

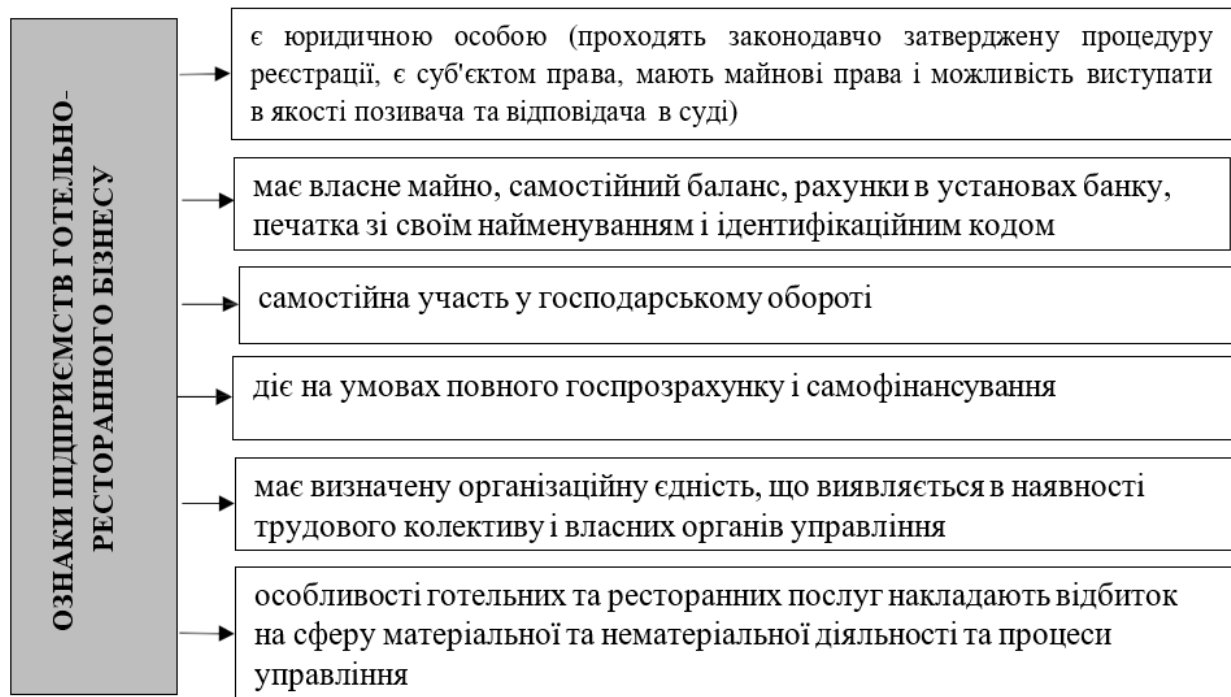


Рис. 1.1. Ознаки підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: [33]

Особливості ведення готельно-ресторанного бізнесу пов'язані із послугами та продуктами, тобто із об'єктами бізнесу. До них відносять:

- невіддільність послуг та продуктів від суб'єкту готельно-ресторанного бізнесу;
- нематеріальний характер сукупної послуги та продукту;
- складність, а у деяких випадках - неможливість, накопичування послуг та продуктів;
- невіддільність від джерела надання послуги та продукту;
- мінливість, яка обумовлена як змінами у настрої споживача, його ментальних уявлень про послуги, так і обумовлена такими факторами як мода, ситуаційні чинники тощо;
- невіддільність попиту від нецінових факторів при значній залежності обсягу попиту від цінових факторів його формування.

У сучасних умовах в економіці багатьох країн світу сталий розвиток сфери послуг, що включає туризм і готельне та ресторанне господарство, диктує зміни в пріоритетах суспільного розвитку, зростання ролі і частки їх складової у формуванні суспільного багатства, загальну глобалізацію бізнесу, необхідність розширення і підтримки міжнародних контактів, зміна системи цінностей і ролі дозвілля.

Розвиток готельного і ресторанного ринку зумовлений не тільки прагненням готельних і ресторанних підприємств представити на ринку оригінальний конкурентоспроможний продукт, але і наявністю географічних, економічних, організаційних, правових та інших передумов в окремо взятій країні.

Готельні та ресторанні підприємства здійснюють свою діяльність у сфері послуг, кінцевий продукт їх діяльності – не готова продукція, а надана послуга. Розглянемо особливості планування діяльності готельних і ресторанних підприємств.

Готельні послуги – це комплекс послуг із забезпечення тимчасового проживання в готелі, включаючи супутні послуги, перелік яких визначається виконавцем [33]. Для планування діяльності підприємства, яке здійснює свою діяльність в сфері готельного бізнесу, формують експлуатаційну програму, тобто планують обсяг послуг в натуральному і вартісному виразах. Номерний фонд – сукупність послуг підприємства, іншими словами, загальна кількість номерів (місць, койко-місць) різної категорії в готелі.

Діяльність готельного підприємства планують, як правило, на підставі результатів аналізу діяльності попереднього періоду, який береться за якусь константу з точки зору заповнюваності готелю (готелю, хостелю, мотелю тощо). Для більш детального аналізу ця константа видозмінюється в більшу або меншу сторону в залежності від планованих заходів, які можуть бути обумовлені змінами маркетингової стратегії або PR-політики, конкурентного середовища, економіки країни, а також пов'язані з планованими реконструкціями площ готельного підприємства.

У літературі і в повсякденному житті ми зустрічаємося з великою кількістю визначень, якими позначають сферу харчування: громадське харчування, ресторанне господарство, ринок підприємств харчування, ресторанний бізнес. І це далеко не повний перелік. Однак нормативними є тільки два: «громадське харчування» і «ресторанне господарство» [39]. Все розмаїття термінів використовується в якості синонімів категорії «ресторанне господарство». Однак таке їх застосування, з нашої точки зору, є необґрунтованим в силу того, що кожен з них несе свій конкретний зміст.

І. Назаренко пропонує наступне визначення: «Ресторанне господарство - організація такого виду обслуговування, яке забезпечує клієнта їжею і напоями в спеціально відведеному для цього місці і відповідає деяким основним і законодавчим гігієнічним вимогам» [35]. Однак дане визначення не є вичерпним, оскільки не охоплює одну з базових складових ресторанного бізнесу, а саме його сервісний зміст.

Визначення дефініції, яке пропонує Я. Волковської відсилає нас до терміну «ресторан» - «це підприємство громадського харчування, що володіє організаційно-технічною єдністю, широким асортиментом, високим рівнем сервісу та організації дозвілля, економічною метою якого є отримання прибутку. Отже, в якості об'єкта підприємницької діяльності ресторанний бізнес виконує важливі соціальні та економічні функції, в яких і виражена його сутність» [3].

Сукупна послуга та/або продукт готельно-ресторанного бізнесу - це повний пул діяльності з обслуговування споживача в ході надання послуг харчування та розміщення, котрий розпочинається задовго до фізичного акту купівлі-продажу та закінчується шляхом формування і підтримки враження від відвідування закладу.

Особливості надання основних послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції можна звести до наступного [33]:

- споживач визначає зміст послуги, формуючи при цьому її двоєдину роль: по-перше, ідентичність, яку надає підприємство, а по-друге, її суб'єктивний зміст, який шляхом висунання власних вимог формує споживач;

- факт споживання послуг підприємств готельно-ресторанного бізнесу передбачає розподіл на певні етапи (інформування, попереднє замовлення, реалізація, післяпродажне обслуговування), кожен із яких може передбачати ситуацію відмови від споживання, в т.ч. і за рахунок дій конкурентів (цілеспрямованих та нецілеспрямованих);
- реалізація певного обсягу послуг (як правило - т.зв. «чеку»), на відміну від матеріальних продуктів, залежить від маркетингу та персоналу, причому, чітко визначити послідовність застосування даної складової процесу реалізації послуг відсутня;
- концепція якості сукупної послуги та/або продукту готельно-ресторанного бізнесу формується переважно контактною групою суб'єкту господарювання в умовах діючої матеріально-технічної бази та засобів комунікацій.

В конкурентних умовах управління готельно-ресторанним бізнесом являє собою вид професійної діяльності, зміст якої полягає у впливі суб'єкту управління (керуючої системи) на об'єкт управління (керовану систему) для досягнення поставленої мети із врахуванням умов конкуренції та дотриманням інтересів основних стейкхолдерів.

Ринок готельних послуг для багатьох країн світу є одним з основних елементів сфери послуг. Готельний бізнес сьогодні – це розгалужена інфраструктура, самостійна галузь економіки, яка, однак, так чи інакше залежить від розвиненості ринку туристичних послуг. Вивчення можливостей розвитку ринку готельних послуг допоможе вибрати і реалізувати найбільш цікаві, конкурентоспроможні, а головне – перспективні напрямки подальшого розвитку даної галузі для залучення більшої кількості відвідувачів і поліпшення всієї національної економіки в цілому.

Сьогодні ринок готельно-ресторанних послуг є потужною системою господарства всього регіону і є важливою складовою економіки туризму переважної більшості країн. У свою чергу, туристична індустрія потенційно одна з найбільш високодохідних галузей національного господарства країн. І,

оскільки туристи – основні споживачі послуг готелів, які здебільшого надають таке послуги харчування, то для будь-якої країни розвиток туристичної та готельної сфер є практично життєво необхідним.

Індустрія готельного господарства – одна з галузей світової економіки, що бурхливо розвиваються. Багато в чому це відбувається завдяки соціальному, економічному і політичному прогресу – за останні кілька років туризм став доступний для широкого загалу населення. Одночасно з ростом загального числа туристів помітний розвиток одержали інфраструктура туризму і її основний компонент - готельний сектор. За багато століть готельний бізнес зазнав різні моделі: від сімейного володіння до участі в міжнародних готельних мережах. Прикладом найбільш результативного володіння в туризмі є створення готельних корпорацій. Саме дана система управління підприємством сприяє створенню цілого ряду переваг, які дозволяють готельним підприємствам підвищувати якість обслуговування, диверсифікувати пропоновані послуги в рамках сегмента ринку, збільшувати індивідуалізацію обслуговування споживачів [10].

Важливе значення в розвитку індустрії готельного господарства мають готельні ланцюги: об'єднання готелів, що мають централізоване управління і утворюють господарський комплекс. Відзначимо, що на даному етапі розвитку готельно-ресторанне господарство передбачає надання послуг розміщення, харчування та обслуговування, забезпечуючи при цьому комфортність перебування гостей. Головною метою діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства є надання бездоганного обслуговування. На сьогоднішній день готельно-ресторанне господарство країни є досить різноманітним, але при цьому має ряд проблем функціонування, які можуть бути вирішені за допомогою дії економічних механізмів, грамотній економічній політики держави, створення нормативно-правової бази сфери послуг [13].

Отже, готельно-ресторанний бізнес сприяє ефективності та розвитку національної економіки, оскільки внаслідок збільшення популярності господарства, зростає державний бюджет; збільшується зайнятість населення;

підвищується рівень життя місцевого населення; з'являється новий імпульс до розвитку народних промислів; виникає сприятливий вплив на інші галузі, пов'язаних зі створенням готельно-господарських продуктів, відбувається розвиток соціальної та виробничої інфраструктури [23].

## **1.2. Ключові аспекти управління доходами та прибутковістю підприємства готельно-ресторанного бізнесу**

Управління прибутком та управління доходами є ключовими аспектами у фінансовому управлінні готельно-ресторанного бізнесу, і вони тісно взаємопов'язані.

Управління прибутком включає в себе контроль та оптимізацію загального фінансового результату підприємства. Це означає, що менеджери повинні забезпечити, щоб загальний дохід від діяльності перевищував витрати, включаючи витрати на операційну діяльність, амортизацію, податки та інші витрати.

Управління доходами – фокусується на збільшенні доходів підприємства шляхом підвищення обсягів продажів, оптимізації цін, розробки ефективних маркетингових стратегій та інших методів збільшення обсягу та якості доходів.

Отже, управління прибутком та управління доходами співпрацюють для забезпечення фінансової стійкості та успішності підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Управління доходами впливає на загальні доходи, які потім аналізуються та оптимізуються через управління прибутком для забезпечення прибутковості та стійкості бізнесу.

Світове співтовариство гостинності вважає управління доходами інтегрованим, безперервним і систематичним підходом до максимізації доходу від продажу номерів шляхом маніпулювання тарифами відповідно до прогнозованих змін структури попиту [31].

Управління доходами готелю – це сукупність інструментів та дій, що

спрямовані на досягнення оптимального рівня чистих доходів готелю та валового прибутку від надання послуг, пропонуючи правильний продукт потрібним клієнтам через правильний канал розповсюдження в потрібний час за правильною ціною при правильній комунікації [49]. Це визначення базується на таких ключових аспектах:

1. *Оптимальний рівень чистого доходу готелю та валового прибутку від операцій.* Ключове слово - "оптимальний" рівень. Тобто максимізація рівня чистих доходів не обов'язково означають, що валовий прибуток від операцій був би на потенційно максимальному рівні. Наприклад, може виявитися, що залучення додаткових клієнтів в готель буде занадто дорогим для обслуговування, таким чином, валовий прибуток від операцій було б фактично зменшено. Крім того, коли готелі працюють на повну потужність, увага працівників обслуговування на кожного окремого клієнта зменшується, що є основа для оперативних помилок, відсутності персоналізованого сервісу, черг та інших наслідків, які мали б негативний вплив на задоволення потенційних клієнтів та можуть бути використані як підстава для скарг, врегулювання яких зменшило б валовий операційний прибуток готелю.

З іншого боку, збільшення валового операційного прибутку може бути результатом стратегії зниження витрат, яка, хоча і іноді є необхідним і неминучим, часто призводить до погіршення якості послуг, невдоволення і майбутні втрат клієнтів та доходів. Тому метою управління доходу не є максимізація доходу готелю за будь-яку ціну, але досягнення найвищих доходів і валового операційного прибутку одночасно.

2. *Правильний клієнт* - не всі клієнти однаково вигідні для готелю. Деякі з них занадто дорогі для обслуговування, тобто вони можуть мати занадто високі вимоги, які готель не може легко та вигідно задовольнити, а інші готові платити занадто низькі ціни, які не зможуть покрити витрати готелю. Поняття "правильний" клієнт закликає готель використовувати різні маркетингові методи для того, щоб залучити клієнтів, яких він міг би правильно та вигідно обслуговувати та обмежувати проживання для відпочинку.



3. *Правильний продукт* - правильний продукт визначається як клієнтами, так і готельєрами. Це продукт, який:

- надає цінність "правильним" клієнтам, задовольняючи їхні потреби, потреби, вимоги,
- відображає готовність клієнта платити,
- є вигідним для готелю.

4. *Правильний канал розподілу*. Готель може продавати свій товар через різні канали розподілу. Це продаж безпосередньо клієнтам або через туристичні агенції (класичні туроператори та туристичні агенти або онлайн- туристичні агенції (OTA)), глобальні системи розподілу (GDS), системи онлайн-бронювання тощо. Кожен канал розподілу забезпечує доступ до різних клієнтів і вимагає різних витрат на підтримку. Тому, з точки зору мети управління доходами, "правильним" канал розповсюдження - це канал, що забезпечує доступ до "правильного" клієнта і є економічно вигідним для підтримки.

5. *Правильна ціна* - це ціна, яку клієнт готовий заплатити, а готель готовий запропонувати. Зрозуміло, що клієнти хотіли б платити якомога менше, тоді як готелі вважають за краще стягувати плату якнайбільше. Однак якщо замовник відчуває завищення ціни, а сплачена ціна не відображає отриману від продукту цінність, тоді майбутні стосунки між обома сторонами під загрозою.

6. *Правильний час*. Терміни є однією з найбільш значущих концепцій управління доходами. Одна та ж пропозиція може бути сприйнята по-різному лише на основі того, коли вона була зроблена. Передріздвяна акція для перебування, що запропонована в липні залишиться непомітно, оскільки вона публікується надто рано. Така ж пропозиція на початку грудня також може бути неефективним, оскільки клієнтам це може бути занадто пізно робити бронювання в готелі, щоб використовувати акцію. Правильний час залежатиме від моделей бронювання для різних сегментів ринку.

7. *Правильна комунікація*. В контексті управління доходами, маркетингові комунікації готелю впливають на те, як сприймається його товар та ціни. Спосіб надання інформації на веб-сайті готелю або як представлення цін

можуть впливати на уявлення клієнтів про цінність, яку вони могли отримати від споживання продукту готелю, та справедливність цінових умов. Це, з іншого боку, впливає на сприйняття співвідношення "ціна / вартість" та задоволеність клієнтів від покупки та їх майбутні купівельні наміри [49].

Передумовами до виникнення концепції управління доходами готельно-ресторанного бізнесу є чотири основні складові, які є головними рушійними силами сучасного готельно-ресторанного бізнесу:

1. Споживачі готельних послуг виявляють попит на продукт готелю, який має кращі якості при мінімальній ціні.
2. Власники та інвестори починають все частіше брати участь в управлінні та вимагають від менеджменту готелю максимального результату й віддачі на вкладений ними капітал в найкоротші терміни.
3. Високий рівень динаміки ринку.
4. Надшвидке збільшення обсягу інформації, що використовується в бізнесі кожного дня [44; 48; 49].

Управління доходами готелів базується на кількох економічних засадах та припущеннях:

1. *Швидке псування продукту.* Продукт готелю - це «швидкопсувний» продукт у зв'язку з неможливістю його зберігання і складування. Тому будь-який непроданий номер на певну дату вважається упущеною можливістю та не оберненою втратою.

2. *Обмежена місткість.* Місткість може бути визначена як кількість клієнтів, яких може обслуговуватися готель за певний проміжок часу. Коли за базу приймається час для розрахунку потужності на одну ніч, тоді місткість номера готелю дорівнює кількості ліжок у готелі.

Деякі готелі також надають номери на менші часові періоди, ніж звичайні 24 години (наприклад, кімнати на день або кімнати відпускають щогодини), що означає, що вони можуть обслуговувати більше клієнтів протягом 24 годин, ніж кількість ліжок у готелі, що є раціональним способом збільшення місткості номера готелю.

В короткостроковому періоді фізична місткість готелю фіксована і не може бути змінена - кількість номерів залишається постійною, оскільки створення додаткових номерів шляхом будівництва потребує часу. Однак готель може зменшитися ємність приміщення в короткий термін, закриваючи певні поверхи. Це застосовується в періоди низького попиту з метою зменшення витрати на експлуатаційне обслуговування.

3. *Високі постійні та низькі змінні витрати.* Постійні витрати - це ті, які не змінюються залежно від кількості гостей у готелі - амортизація, обслуговування боргу, зарплата адміністративному персоналу та частина працівників фронт-офісу, частина витрат на опалення / воду / електроенергію

та маркетингові витрати. Зазвичай вони складають 60-80% усіх витрат готелю.

Змінні витрати - це ті, які змінюються залежно від кількості гостей у готелі - частина заробітної плати для працівників фронтової лінії, витрати на продукти харчування, опалення / вода / електроенергія для кімнат.

4. *Нерівномірний попит протягом дня / тижня / місяця / року.* Наявність стабільного попиту виключає необхідність управління доходами. Якщо, наприклад, щодня готель отримує від 90 до 110 заброньованих номерів, загалом менеджер може бути впевнений у кількості зайнятих, яка знижує тиск для залучення більше клієнтів. Однак попит на туризм часто є нестабільним, невизначеним та підлягає цьому сезонні зміни в залежності від продукту готелю та його розташування.

Варіанти туристичного попиту змушують готельєрів шукати різні інструменти для управління попитом - залучайте більше клієнтів під час повільного періоду, залучати клієнтів з більш високою оплатою і перенаправляти попит з зайнятих на менш зайнятих періоди. Тимчасову надмірну місткість готелю не можна переадресувати періоди з високим попитом.

Виробництво та споживання готельних послуг приймають місце одночасно з активною участю споживача. Кожна кімната, що не використовується протягом певної часової бази (протягом ночі) не може бути

продана пізніше майбутнє використання та потенційний дохід від цього втрачаються назавжди, як не було б жодного замовника готові заплатити за проживання за вже минулий період. Тому раціональний готельєр намагається керувати попитом за допомогою різних інструментів, щоб зрушити попит на приміщення від більш завантажених до повільніших періодів, наприклад пропонуючи альтернативні варіанти надання розміщення для клієнтів, яким відмовлено в житлі або у певні періоди, коли готель заброньований.

Чинниками ефективного управління доходами готелю є [49]:

- сегментація ринку;
- історичні моделі попиту та бронювання;
- прогноз попиту та аналіз переміщення;
- ціноутворення та управління запасами;
- управління каналами збуту;
- перебронювання;
- інформаційні системи.

Закордонний досвід свідчить, що вдало розроблені системи управління доходами та прибутковістю підприємства приносить користь і готелю, і клієнту. Система управління доходами повинна передбачити своєчасне зниження або підвищення цін під впливом сезонних коливань, встановлення цінових знижок чи надбавок, диференціацію розцінок цін різних категорій клієнтів. В свою чергу система управління прибутковістю повинна передбачити комплексний підхід до аналізу та оптимізації фінансових показників [49].

### 1.3. Види надзвичайних подій та їх вплив на економіку

Щодня в світі фіксуються тисячі подій, при яких відбувається порушення нормальних умов життя і діяльності людей і які можуть призвести або призводять до загибелі людей та/або до значних матеріальних втрат. Такі події називаються надзвичайними ситуаціями (НС).

Засоби масової інформації, як правило, привертають увагу громадськості до надзвичайних ситуацій, особливо коли вони пов'язані з життям відомих особистостей, призвели або можуть призвести до великої кількості жертв, становлять загрозу нормальному життю і діяльності груп людей, цілих регіонів чи навіть країн. Майже жодне газетне видання, жоден випуск радіо або телевізійних новин не виходить без таких повідомлень [1].

Загальні ознаки НС:

- наявність або загрози загибелі людей чи значне погіршення умов їх життєдіяльності;
- заподіяння економічних збитків;
- істотне погіршення стану довкілля [38].

До надзвичайних ситуацій, як правило, призводять аварії, катастрофи, стихійні лиха та інші події, такі як епідемії, терористичні акти, збройні конфлікти тощо.

Події природного походження або результат діяльності природних процесів, які за своєю інтенсивністю, масштабом поширення і тривалістю можуть вражати людей, об'єкти економіки та довкілля, називаються небезпечними природними явищами. Руйнівне небезпечне природне явище – це стихійне лихо.

Надзвичайні ситуації мають різні масштаби за кількістю жертв, кількістю людей, що стали хворими чи каліками, кількістю людей, яким завдано моральної шкоди, за розмірами економічних збитків, площею території, на якій вони розвивались, тощо.

Вагомість надзвичайної ситуації визначається передусім кількістю жертв та ступенем впливу на оточуюче життєве середовище, тобто рівнем системи «людина – життєве середовище» (далі – «Л–ЖС»), якої вона торкнулася, і розміром шкоди, спричиненої цій системі. Виходячи з ієрархії систем «Л–ЖС», можна говорити про [38]:

- індивідуальні надзвичайні ситуації, коли виникає загроза для порушення життєдіяльності лише однієї особи;
- надзвичайні ситуації рівня мікроколективу, тобто коли загроза їх виникнення чи розповсюдження наслідків стосується сім'ї, виробничої бригади, пасажирів одного купе тощо;
- надзвичайні ситуації рівня колективу;
- надзвичайні ситуації рівня макроколективу;
- надзвичайні ситуації для жителів міста, району;
- надзвичайні ситуації для населення області;
- надзвичайні ситуації для населення країни;
- надзвичайні ситуації для жителів континенту;
- надзвичайні ситуації для всього людства.

Як правило, чим більшу кількість людей обходить надзвичайна ситуація, тим більшу територію вона охоплює. І навпаки, при більшій площі поширення катастрофи чи стихійного лиха від нього страждає більша кількість людей. Через це в основу існуючих класифікацій надзвичайних ситуацій за їх масштабом найчастіше кладуть територіальний принцип, за яким надзвичайні ситуації поділяють на локальні, об'єктові, місцеві, регіональні, загальнодержавні (національні), континентальні та глобальні (загальнопланетарні).

15 липня 1998 р. Постановою Кабінету Міністрів України № 1099 "Про порядок класифікації надзвичайних ситуацій" затверджено "Положення про класифікацію надзвичайних ситуацій". Згідно цього положення залежно від територіального поширення, обсягів заподіяних або очікуваних економічних збитків [38]. Відповідно до Постанови, від кількості людей, які загинули, розрізняють чотири рівні надзвичайних ситуацій.

Надзвичайна ситуація загальнодержавного рівня – це надзвичайна ситуація, яка розвивається на території двох та більше областей або загрожує транскордонним перенесенням, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріали і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості окремої області, але не менше одного відсотка обсягу видатків відповідного бюджету.

Надзвичайна ситуація регіонального рівня – це надзвичайна ситуація, яка розвивається на території двох або більше адміністративних районів або загрожує перенесенням на територію суміжної області України, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості окремого району, але не менше одного відсотка обсягу видатків відповідного бюджету.

Надзвичайна ситуація місцевого рівня — це надзвичайна ситуація, яка виходить за межі потенційно-небезпечного об'єкта, загрожує поширенням самої ситуації або її вторинних наслідків на довкілля, сусідні населені пункти, інженерні споруди, а також у разі, коли для її ліквідації необхідні матеріальні і технічні ресурси в обсягах, що перевищують власні можливості потенційно-небезпечного об'єкта, але не менше одного відсотка обсягу видатків відповідного бюджету. До місцевого рівня також належать всі надзвичайні ситуації, які виникають на об'єктах житлово-комунальної сфери та інших, що не входять до затверджених переліків потенційно небезпечних об'єктів.

Надзвичайна ситуація об'єктового рівня – це надзвичайна ситуація, яка не підпадає під зазначені вище визначення, тобто така, що розгортається на території об'єкта або на самому об'єкті і наслідки якої не виходять за межі об'єкта або його санітарно-захисної зони.

Для організації ефективної роботи із запобігання надзвичайним ситуаціям, ліквідації їхніх наслідків, зниження масштабів втрат та збитків дуже важливо знати причини їх виникнення та володіти теорією виникнення катастроф.

Постанова про Порядок класифікації надзвичайних ситуацій за характером походження подій, котрі зумовлюють виникнення надзвичайних ситуацій на

території України, розрізняє *чотири класи надзвичайних ситуацій* – надзвичайні ситуації техногенного, природного, соціально-політичного, військового характеру. Кожен клас надзвичайних ситуацій поділяється на групи, які містять конкретні їх види [38].

Надзвичайні ситуації техногенного характеру – це транспортні аварії (катастрофи), пожежі, неспровоковані вибухи чи їх загроза, аварії з викидом (загрозою викиду) небезпечних хімічних, радіоактивних, біологічних речовин, раптове руйнування споруд та будівель, аварії на інженерних мережах і спорудах життєзабезпечення, гідродинамічні аварії на греблях, дамбах тощо.

Надзвичайні ситуації природного характеру – це небезпечні геологічні, метеорологічні, гідрологічні морські та прісноводні явища, деградація ґрунтів чи надр, природні пожежі, зміна стану повітряного басейну, інфекційна захворюваність людей, сільськогосподарських тварин, масове ураження сільськогосподарських рослин хворобами чи шкідниками, зміна стану водних ресурсів та біосфери тощо.

Надзвичайні ситуації соціально-політичного характеру – це ситуації, пов'язані з протиправними діями терористичного та антиконституційного спрямування: здійснення або реальна загроза терористичного акту (збройний напад, захоплення і затримання важливих об'єктів, ядерних установок і матеріалів, систем зв'язку та телекомунікацій, напад чи замах на екіпаж повітряного чи морського судна), викрадення (спроба викрадення) чи знищення суден, встановлення вибухових пристроїв у громадських місцях, викрадення або захоплення зброї, виявлення застарілих боєприпасів тощо.

Надзвичайні ситуації воєнного характеру – це ситуації, пов'язані з наслідками застосування зброї масового ураження або звичайних засобів ураження, під час яких виникають вторинні фактори ураження населення внаслідок зруйнування атомних і гідроелектричних станцій, складів і сховищ радіоактивних і токсичних речовин та відходів, нафтопродуктів, вибухівки, сильнодіючих отруйних речовин, токсичних відходів, нафтопродуктів, вибухівки, транспортних та інженерних комунікацій тощо.



Джерела небезпечних ситуацій у військовий час. Звісно першим і самим небезпечним джерелом є зброя. На даний час ми можемо виділити такі види зброї:

1. Зброя масового ураження, яка в свою чергу розділяється на: ядерну; хімічну та біологічну зброю. Вся ця зброя веде до масового ураження населення на великих територіях, а при ядерному ударі і до значних руйнацій.

2. Звичайна зброя, яка застосовується при локальних і широкомасштабних бойових діях. Розрізняють багато видів звичайної зброї, але вся вона застосовується для знищення людей та матеріальних об'єктів. Наприклад при застосуванні системи залпового вогню на площі близько 13 га будуть знищені всі споруди і майже 82% живої сили ворога.

3. Засоби радіоелектронної боротьби, які не ведуть до знищення споруд, але надзвичайно шкідливі для людини.

Треба враховувати, що сучасна війна не обходиться без значних руйнувань, які самі по собі являють загрозу життю людини і зазвичай супроводжуються пожежами, що призводять до значного погіршення екологічної та техногенної обстановки. Але ще більшу небезпеку несуть в собі ушкоджені підприємства, які й за мирних умов були джерелом небезпеки і шкідливих викидів. Хімічні підприємства, АЕС, нафтопереробні заводи у разі їх часткового або повного руйнування викличуть техногенну катастрофу і будуть становити значну небезпеку для життєдіяльності людей у районі розташування.

Підсумовуючи, можна констатувати, що сьогоднішня ситуація в Україні щодо збройного конфлікту, небезпечних природних явищ, аварій і катастроф характеризується як дуже складна. Тенденція зростання кількості надзвичайних ситуацій, важкість їх наслідків змушують розглядати їх як серйозну загрозу безпеці окремої людини, суспільству та навколишньому середовищу, а також стабільності розвитку економіки країни.

## Висновки до розділу 1

Готельно-ресторанний бізнес є одним з видів економічної діяльності, що відноситься до малого та середнього бізнесу, котрий на пряму або опосередковано створює нові робочі місця і стає важливим важелем наповнення бюджету різних рівнів. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу є закладами, що надають послуги розміщення з коротким терміном проживання та харчування, а також інші додаткові послуги, які пропонуються залежно від типу і рівня закладу.

Система управління прибутковістю підприємства готельно-ресторанного бізнесу повинна включати комплексний аналіз фінансових показників, стратегічне планування, контроль витрат, маркетингові стратегії для збільшення обсягу продажів, ризик-менеджмент та моніторинг конкурентів. Ці аспекти допомагають готельно-ресторанному бізнесу забезпечити стійку та прибуткову діяльність, а також адаптуватися до змін в економічному середовищі та надзвичайних ситуацій, зберігаючи конкурентні переваги.

Сучасна ситуація в Україні характеризується складністю через збройний конфлікт, небезпечні природні явища та інші надзвичайні ситуації. Зростання їх кількості та серйозні наслідки ставлять під загрозу безпеку людей, суспільства, навколишнього середовища та економічну стабільність.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ НАДЗВИЧАЙНИХ ПОДІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 2.1. Аналіз стійкості роботи підприємств готельно-ресторанного бізнесу України в умовах надзвичайних подій

Українські підприємства готельно-ресторанних комплексів, як і багато інших галузей, стикнулися з серйозними викликами під час війни. Надзвичайні обставини вимагають від них адаптації та прийняття швидких рішень для забезпечення безпеки гостей та персоналу, збереження ефективності бізнесу та відновлення стійкості в умовах непередбачуваності. Важливим є дослідження та аналіз стадій адаптації готельно-ресторанного бізнесу до викликів війни, проблем, з якими зіштовхуються підприємства і шляхів, до яких вдаються для виживання. За приклад візьмемо готельно-ресторанні підприємства міста Києва в порівнянні з аналогічними підприємствами міста Львова та розглянемо стадії трансформації їх діяльності за останні три роки (рис. 2.1) [15].

*Перша фаза* – із січня до 24 лютого 2022 року. Вона характеризувалася високим рівнем попиту на готелі. Заповнюваність у цей період перевищувала показники 2021 року, а в деяких регіонах – навіть докарантинних років.

У цей період середній рівень попиту на готелі в Києві зростав. За січень-лютий заповнюваність зросла з 30% до 40% порівняно з аналогічним періодом 2021 року, а в готелях високого цінового сегмента (5 зірок) показник підвищився з 21% до 33%. Завдяки послабленню карантинних обмежень та збільшенню туристичних потоків рівень заповнюваності зріс і у Львові – з 35-40% до 55%. У Харкові у 2021 році та січні-лютому 2022 року середній рівень заповнюваності готелів становив 35-45%.

Друга фаза почалася 24 лютого 2022 року і тривала близько трьох місяців. У цей період багато готелів Києва були зачинені, а ті, що працювали, мали достатньо низькі показники середнього рівня заповнюваності – 10-20%.

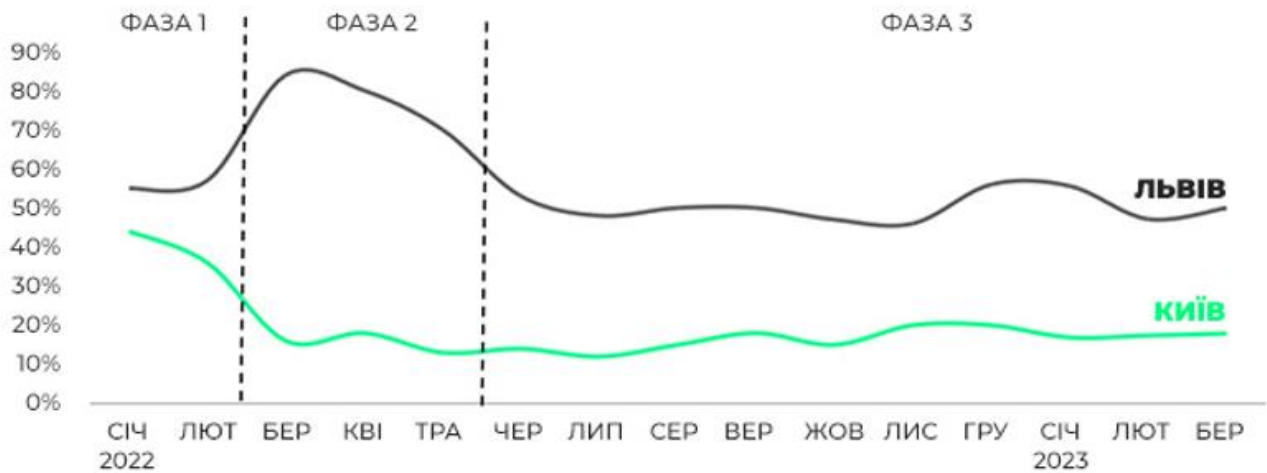


Рис. 2.1. Динаміка змін заповненості готелів Києва та Львова у 2022-2023 рр.

Джерело: [15].

Натомість п'ятизіркові готелі мали хороші показники заповнюваності завдяки підвищеному попиту з боку представників ЗМІ, дипломатичних делегацій та міжнародних волонтерських організацій. Показники були кращими, ніж до великої війни. Середній рівень заповнюваності п'ятизіркових готелів у березні-травні 2022 року становив 37% проти 27% в аналогічний період 2021 року [15].

На противагу Києву в західній частині країни в цей період спостерігалось значне підвищення попиту. Багато готелів повністю бронювалися на кілька місяців, завдяки чому середня заповнюваність у Львові зросла з 30% до 80%.

Після початку великої війни в західних регіонах завантаження було максимальне, але це не був туризм. Це був вимушений переїзд людей з різних регіонів, щоб знайти безпечне місце або зупинитися на шляху до кордону.

На східних кордонах була протилежна ситуація. Через активні бої біля Харкова навесні 2022 року середній рівень заповнюваності готелів був близьким до нуля.

*Третя фаза*, яка почалася влітку 2022 року і триває досі, характеризувалася поверненням внутрішньо переміщених осіб до місць постійного проживання.

У цей період середній рівень заповнюваності готелів Львова почав знижуватися і стабілізувався на рівні 50-60%, що відповідає довоєнному 2021 року. У готелях Києва заповнюваність стабілізувалася на початку червня і становила 15-20% до березня 2023 року. За даними HotelMatrix, у Києві середня заповнюваність готелів у 2022 році становила 22% проти 50% у 2021 році (рис. 2.2) [15].

За даними Державного агентства розвитку туризму [9], середня вартість номера в столичних готелях у квітні становила 2 182 грн, у вересні – 1 636 грн. Це найвищий та найнижчий показники 2022 року. Загалом за підсумками 2022 року пропозиція розміщення в готелях Києва перевищила попит у п'ять разів.

Зростання завантаження почалося з вересня 2022 року внаслідок початку проведення заходів та розміщення мінігруп. Ця тенденція зберігається.



Рис. 2.2. Результати ракетного влучання у київський готель «Альфавіто» в ніч 31 грудня 2023 р. [9]

У п'ятизіркових готелях столиці протягом першого кварталу 2023 року середній рівень заповнюваності становив 28-40%, що вище, ніж у цей же період 2021 року.

Туризм почав відновлюватися з літа і був сконцентрований у західних регіонах, які тоді були безпечнішими. В Одесі завантаження готелів знизилося, оскільки це місто було прифронтовим. Восени почали відновлюватися бізнес-туризм і туризм вихідного дня. Далі завантаження збільшувалося та вирівнювалося. Нині його важко прогнозувати через зменшення вікна бронювання: гості частіше бронюють номери за день-два до заїзду, але загалом динаміка позитивна.

За даними HotelMatrix, середня заповнюваність одеських готелів у 2022 році становила 22%, у 2021 році – 47%. Середній дохід від здавання номера в листопаді – 1 369 грн, у травні – 850 грн. Це найвищий та найнижчий показники 2022 року [15].

Західні області, навпаки, відчули зростання заповнюваності завдяки формуванню нових цільових сегментів: міжнародних організацій та переселенців. Заповнюваність у Львові у 2022 році становила 54% – на 6% вище за 2021 рік, у Буковелі – 58% проти 60%. Найбільша середня виручка від здавання готельного номера в Буковелі була в грудні – близько 4 500 грн, найменша – у травні – 1 250 грн. [9].

Після деокупації Харківської області заповнюваність готелів Харкова дещо підвищилася і коливалася в діапазоні 15-20%. Це вдвічі менше довоєнного рівня.

Доходи готелів формуються з трьох джерел: від номерного фонду; ресторанів, барів та бенкетів; а також від надання в оренду конференцзалів, послуг SPA, трансферів та екскурсій. У мирний час у структурі загальних доходів готелів найбільшу частку становить здавання номерів (60-75%).

За даними дослідження, яке проводили Держагентство розвитку туризму й Асоціація готелів та курортів, основна проблема галузі – недостатня кількість гостей. Після початку великої війни ключовим джерелом доходу готелів

залишається дохід від проживання, а надходження від харчування та конференцфункцій значно впали [9].

Заробіток готелів в Україні може значно варіюватися залежно від розташування та рівня безпеки, класу готелю, рівня обслуговування, тарифної політики, економічної ситуації в країні. Готелі відчули значне зниження попиту, особливо в індивідуальних та корпоративних сегментах бронювання, що суттєво вплинуло на дохідність.

Дані Держагентстві розвитку туризму свідчать, що готелі Львова у 2022 році прийняли 593 конференції, з яких 133 – міжнародні. Учасники цих заходів жили та харчувалися в тих же готелях [9].

В умовах війни до витрат готелів додалося забезпечення безпеки для гостей та персоналу, що скорочує прибутки. Держагентство розвитку туризму стверджує, що окупність цього бізнесу варто розглядати за регіонами. На їх думку, зараз прибуток можуть отримувати готелі, розташовані у відносно безпечних регіонах. Стала заповнюваність з адекватним середнім тарифом є основою для того, щоб готелі покривали витрати і мали заробіток. Водночас потрібно зважати на зростання інвестиційних та операційних витрат: генератори, пальне, облаштування укриття, подорожчання продуктів харчування, прийом та розміщення тимчасово переміщених осіб як частина волонтерської програми [9].

Відновлення і розвиток готельного ринку значною мірою залежатиме від тривалості війни та економічної ситуації в країні. До повного та сталого завершення війни на ринку відсутні передумови для суттєвої зміни рівня заповнюваності та інших операційних показників з огляду на обмежені економічні можливості населення та високий рівень невизначеності. Зокрема, на ринку відсутні передумови для відновлення туристичних потоків, особливо іноземних. У Держагентстві розвитку туризму вважають, що у випадку швидкого закінчення війни та відновлення авіасполучення галузь швидко відновить довоєнні показники. Особливо це стосується готелів, що орієнтуються на іноземців [9].

Експерти припускають, що в разі швидкого закінчення війни зацікавленість Україною зросте, а показники галузі залежатимуть від того, чи зможе країна приймати туристичний потік з точки зору логістики, розміщення та безпеки.

За умов швидкого завершення війни і відновлення туристичних потоків можливе жваве відновлення ринку, як у 2021 році після зняття карантинних обмежень і розширення сполучення з країнами Перської затоки. У випадку тривалої війни розвиток галузі можливий насамперед завдяки внутрішньому туризму. Цей напрям розвивається завдяки бізнес-туризму та обмеженню на виїзд за кордон чоловіків, військовослужбовців і державних службовців.

У Держагентстві розвитку туризму прогнозують, що у випадку тривалої війни галузь буде повільно відновлюватися. Попит матимуть заклади в мальовничих і курортних місцях, із спеціальними програмами для дітей та конференц-залами в укриттях. Не варто хвилюватися лише п'ятизірковим готелям. У них навіть під час війни рівень заповнюваності буде підтримуватися завдяки іноземним ЗМІ, міжнародним делегаціям та дипломатичним місіям [9].

## **2.2. Загальна характеристика готель-ресторану «Маливо»**

Готель-ресторан «Маливо» розташований у відомому карпатському містечку Яремче Івано-Франківської області, на лівому березі річки Прут, в 2 км від міста Яремче. Відстань до підйомників Яремче - 4 км, Буковель - 34 км, Яблуниця 37 км. Ворохта - 37 км. Юридична адреса: 78500, Івано-Франківська обл., м. Яремче, с. Делятин ул. 16-го Липня, 37 (рис. 2.3).

Заклад має номерами різного ступеня комфортності: 2 трикімнатних люкси, 3 двокімнатних люкса, 15 напівлюксів, 2 чотиримісних стандарту, 16-двомісних, 4 тримісних. Всі номери обладнані телевізорами, холодильниками. Електричний чайник можливо попросити в адміністратора. WI-FI в холі готелю безкоштовний. Крім комфортабельних номерів, до послуг гостей є також тренажерний зал і спортивний майданчик, два конференц-зали, ресторан, кафе-



бар, сауна, басейн, в якому є джакузі, прокат гірськолижного спорядження і така незвичайна для бази відпочинку річ – як музей Карпатського лісу, де можете ознайомитися з його жителями [37].



Рис. 2.3. Екстер'єр готель-ресторану «Маливо» [37]

Зелена зона внутрішнього дворику готелю виконує важливі екологічні, рекреаційні та естетичні функції. Паркінг розташований у цьому дворіку, біля входу в лобі-бар. Окрім головного входу, готель також використовує систему доступу до службових входів, щоб забезпечити ресурси, необхідні для повноцінної роботи готелю. Службовий вхід розташований у дворі будівлі готелю і підключений до загальних транспортних комунікацій [37].

Інженерно-технічне обладнання готель-ресторану знаходиться в належному стані, в тому числі:

- санітарія та техніка (водопостачання, очищення стічних вод, гаряче водопостачання, опалення, вентиляція, кондиціонування);
- енергоспоживання (вентилятори, насоси та ін. живляться від мережі 380В, внутрішнє освітлення від мережі 220В);
- обладнання слабкострумової автоматики (телевізійні антени та

апарати, телефонні системи, комп'ютеризація, пожежна та охоронна сигналізація, диспетчерські служби, театральні системи);

– торгово-технологічне обладнання.

Усі приміщення готель-ресторану «Маливо» поділяються на житлові та нежитлові групи. До житлової групи відносяться: різні кімнати; коридори; місця для обслуговуючого персоналу; житлові приміщення. Номери розташовані на першому-четвертому поверхах, а на першому поверсі – лобі-група та ресторан «Маливо» [37].

Дизайн номерного фонду класичний, оформлення здійснено в спокійних, теплих тонах, а вишукане оздоблення інтер'єру та унікальні дизайнерські меблі дарують відчуття безмежної розкоші, комфорту та легкості. Такий інтер'єр був спеціально розроблений, щоб поєднати класичну елегантність із витонченою розкішшю, яку гості звикли очікувати від готелю. Даний заклад пропонує своїм гостям комфортабельні номери різної цінової категорії – стандартні двомісні, стандартні одномісні номери, напівлюкси, люкси, апартаменти [37].

Умеблювання номерного фонду та вестибюлю здійснено зі смаком, загалом усі меблі красиві, витончені, забезпечують повний комфорт при проживанні в номері і при його прибиранні. У готелі також широко використовуються предмети декоративного мистецтва: кераміка, мозаїка, панно. У холах та вестибюлі можна побачити багато картинам. Загалом номери відповідають загальним архітектурним вимогам та дотримуються загального стилю даного закладу.

Окрім готелю заклад «Маливо» має власний ресторан за однойменною назвою, з вишуканим дизайном, чудовим екстер'єром (рис.2.4), неперевершеним інтер'єром та смачною кухнею (рис.2.5).



Рисунок 2.4. Дизайн інтер'єру холу готелю «Маливо» [37]



Рис. 2.5. Дизайн та інтер'єр ресторану «Маливо» [37]

Для проведення ділових переговорів, конференцій, круглих столів, тренінгів готель має у своєму активі кімнату для переговорів, а також три

конференц-зали, які оснащені усім необхідним інвентарем, технічними засобами та унаочненнями для забезпечення можливості здійснювати ділові зустрічі, тощо (рис.2.6).



Рис. 2.6. Конференц-зал у готелі «Маливо» [37]

Отже, готель-ресторан «Маливо» у Яремчі – це сучасний заклад, розташований у затишному та живописному куточку Карпат. Відомий своєю комфортабельною інфраструктурою, затишними номерами та великим вибором послуг для гостей. Заклад пропонує розкішне проживання та харчування в гармонії з природою, що робить його популярним вибором для відпочинку у Яремчі.

### 2.3. Аналіз основних показників економічної діяльності готель-ресторану «Маливо» в умовах надзвичайних подій

Для оцінки господарської діяльності та фінансового стану готель-ресторану «Маливо» проведемо аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства (табл. 2.1).

Аналізуючи дані таблиці 2.1 можна відмітити позитивну динаміку росту усіх показників, що представлені для аналізу результатів виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства готель-ресторан «Маливо» за 2021-2022 рр. у порівнянні із 2019-2020 р.р., коли спостерігалася негативна тенденція поширенням пандемії коронавірусу і масове закриття закладів готельно-ресторанної індустрії. Таким чином бачимо, що у 2021 році ситуація стабілізувалася і показники значно покращилися та спостерігається їх ріст й у досліджуваному 2022 році.

Таблиця 2.1

Аналізування основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2021р. від 2020 р.		Відхилення 2022р. від 2021 р.	
					+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг, тис. грн.	8481	20338	26800	11857	139,8	6462	31,8
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	10814	14357	16353	3543	32,8	1996	13,9
3.	Валовий прибуток, тис. грн.	-2333	5981	10447	8314	356,4	4466	74,7
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	49	1373	7581	1324	270,2	6208	452,1
5.	Рентабельність реалізації, % (п.4:п.1)	0,6	6,8	28,3	6,2	103,3	21,5	316,2
6.	Вартість активів, тис. грн.	35961	38124	45415	2163	6,0	7291	19,1

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7.	Рентабельність активів, % (п.3:п.6)	-6,5	15,7	23,0	22,2	341,5	7,3	46,5
8.	Власний капітал, тис. грн.	22634	24007	31588	1373	6,1	7581	31,6
9.	Рентабельність власного капіталу, % (п.4:п.8)	0,2	5,7	24,0	5,3	265,0	18,3	321
10.	Чисельність працівників, чол.	55	58	56	3	5,5	-2	-3,4
11.	Продуктивність праці, тис. грн.	154,2	350,7	478,6	196,5	127,4	127,9	36,5
12.	Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	14221	17305	21605	3084	21,7	4300	24,8
13.	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	22472	21186	22846	-1286	-6,7	1660	7,8
14.	Фондовіддача	0,38	0,96	1,18	0,58	152,6	0,22	22,9
15.	Фондомісткість	2,65	1,04	0,85	-1,61	-60,8	-0,19	-18,3
16.	Фондоозброєність	408,6	365,3	407,9	-43,3	-10,6	42,6	11,7
17.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	6084	7514	9374	1430	23,5	1860	24,8
18.	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	8987	12228	11961	3241	36,1	-267	-2,2

Джерело: складено і розраховано автором за офіційними даними фінансової звітності Ф-№1 та Ф- №2 готель-ресторан «Маливо»

Порівнюючи період 2021 року із базовим 2020 роком, бачимо, що чиста виручка від реалізації продукції, робіт та послуг підприємства зросла на 11857 тис. грн. (139,8%), зросла й відповідно собівартість продукції на 3543 тис. грн. (32,8%). Спостерігаємо також зростання показників прибутку підприємства:

прибуток від реалізованої продукції зріс у 2021 році на 8314 тис. грн. (356,4%) порівняно з 2020 роком, чистий прибуток підприємства також суттєво зріс на 1324 тис. грн., що становило 270,2%. Зросла також і рентабельність реалізації продукції, робіт та послуг підприємства на 6,2%.

Порівнюючи відповідно 2022 рік із 2021 роком, також спостерігаємо ріст виручки на 6462 тис. грн., тобто на 31,8%, собівартості на 1996 тис. грн., що становило 13,9%, валового прибутку на 4466 тис. грн. (74,7%) та чистого – відповідно на 6208 тис. грн. (452,1%).

Позитивною тенденцією 2021-2022 рр. є також ріст активів підприємства – на 2163 тис. грн. (6 %) у 2021 році та 7291 тис. грн. (19,1 %) у 2022 році і відповідно і їх рентабельності, яка зросла на 22,2 % та 7,3% за роками.

Вартість власного капіталу у 2021 році також зросла на 1373 тис. грн., що становило 6,1% порівняно з 2020 роком, відповідно й рентабельність власного капіталу зросла на 5,3 %. Позитивна тенденція зростання спостерігається й у 2022 році –7581 тис. грн. (31,6 %) щодо вартості капіталу та його рентабельності відповідно на 18,3%.

Чисельність працівників протягом досліджуваного періоду 2020-2022 р.р. коливалась у межах 55-58 чол.: у базовому 2020 році становила 55 чол., у 2021 році – 58 чол., темп її росту склав 5,5%, а у 2022 році знизилась чисельність до 56 чол., так 2 особи звільнились і відбулось суміщення посад. Відповідно у 2021 році спостерігаємо зростання продуктивності праці: на 196,5 тис. грн., що становило 127,4%, а у 2022 році на 127,9 тис. грн., що відповідає 36,5%.

Позитивні зрушення на підприємстві також відбулись стосовно зростання оплати праці працівників: у 2021 році порівняно з 2020 роком зарплата зросла на 3084 грн., що становило 21,7 %, а у 2022 році – на 4300 грн. (24,8%) .

Що стосується основних фондів підприємства, то тут ситуація нестабільна. За 2021 рік середньорічна вартість основних засобів не суттєво знизилась: на 1286 тис. грн. (5,6%), а у 2022 році зросла – на 1660 тис. грн., що становило 7,8%. Позитивною тенденцією, що характеризує ефективність виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства готель-ресторану

«Маливо» за 2020-2022 рр. є поступовий ріст фондівддачі: на 0,58 пункти у 2021 році й 0,22 пункти у 2022 році, а також зниження фондомісткості продукції на 1,61 та 0,19 пункти відповідно за 2021 та 2022 роки. Фондоозброєність праці на підприємстві у 2021 році знизилась на 43,3 пункти, що становило 10,6%, але у 2022 році зростає – на 42,6, що відповідало 11,7 %.

Щодо кредиторської заборгованості бачимо, що протягом 2021 року відбулося її зростання на 3241 тис. грн. (36,1%) 1430 тис. грн. (23,5%), а потім зниження на 267 тис. грн. (2,2%). А дебіторська зростає відповідно на 1430 тис. грн. (23,5 %) у 2021 році й 1860 тис. грн. (24,8 %) у 2022 році.

Загалом, із проведеного аналізу за 2021-2022 роки спостерігаємо позитивні тенденції у виробничо-господарській та фінансовій діяльності готелю «Маливо», не беручи до уваги кризових 2019-2020 рр. у зв'язку із інтенсивним поширенням коронавірусу і масовим спадом показників у індустрії гостинності. На ефективність діяльності підприємства окрім отриманих доходів суттєвий вплив мають й витрати. Проведемо їх детальний аналіз у розрізі 2020-2022 рр. Основні тенденції змін витрат закладу «Маливо» представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

## Аналізування витрат підприємства за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2021р. від 2020 р.		Відхилення 2022р. від 2021 р.	
					+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	10814	14357	16353	3543	32,8	1996	13,9
2.	Адміністративні витрати, тис. грн.	2339	3116	3620	777	33,2	504	16,2
3.	Витрати на збут, тис. грн.	239	691	128	452	189,1	-563	-81,4
4.	Інші операційні витрати, тис. грн.	128	185	104	57	44,5	-81	-43,8
5.	Фінансові витрати, тис. грн.	-	-	338	-	-	338	100
6.	Інші витрати, тис. грн.	57	245	424	188	329,8	179	73,1

Джерело: складено і розраховано за офіційними даними фінансової звітності Ф-№1 та Ф-№2 готель-ресторану «Маливо»



Із даних таблиці 2.2 бачимо, що упродовж 2021-2022р.р. поступово зростають усі витрати підприємства, це пов'язано із збільшенням надання готельних послуг та відновлення індустрії гостинності у регіоні після негативних тенденцій, що спостерігались упродовж 2019-2020р.р.через пандемію. Таким чином, адміністративні витрати зросли у 2022році на 77 тис. грн. (33,2%), а у 2022 році відповідно на 504 тис. грн. (16,2%), витрати на збут зросли у 2021році на 452 тис. грн. (189,1%), але у 2022 році суттєво зменшились на 563тис. грн. (81,4 %), аналогічна ситуація спостерігається й із іншими операційними витратами: їх ріст на 57 тис. грн. (44,5 %) у 2021році і зменшення на 81 тис. грн. (43,8 %). За аналізований період зросли також фінансові витрати 338 тис. грн. (100 %) та інші витрати – на 188 тис. грн. (329,8%) та 179 тис. грн. (73,1 %) відповідно за 2021 та 2022 роки.

Проведемо також аналіз структури та динаміки змін основних елементів операційних витрат готель-ресторану «Маливо» за 2020-2022рр., тис. грн.

Таблиця 2.3

Аналізування та оцінювання динаміки структурних змін елементів операційних витрат готель-ресторану «Маливо» за 2020-2021рр., тис. грн.

Назва статті	2020 рік	2021 рік	Питома вага, % 2020р. 2021р.		Відхилення, тис. грн. 2021р. до 2020р.	2022 рік	Питома вага, % 2022р.	Відхилення, тис. грн. 2022р. до 2021р.
			4	5				
Матеріальні затрати	4116	6558	29,3	34,6	2442	7412	35,9	854
Витрати на оплату праці	2688	3538	19,1	18,7	850	3692	17,9	154
Відрахування на соціальні заходи	588	735	4,2	3,9	147	722	3,5	-13
Амортизація	2258	2290	16,0	12,1	32	2226	10,8	-64
Інші операційні витрати	4417	5811	31,4	30,7	1394	6577	31,9	766
Разом	14067	18932	100	100	4865	20629	100	1697

Джерело: складено і розраховано автором за офіційними даними фінансової звітності Ф-№1 та Ф- №2 готель-ресторану «Маливо»

Із даних таблиці 2.2 бачимо, що усі витрати за 2021 рік зросли. Найбільшу питому вагу у структурі витрат займають матеріальні витрати – 34,6%, причому їх величина за 2021 рік зросла на 2442 тис. грн., а питома вага на 5,3%. Питома вага витрат на оплату праці становить 18,7 %, вони збільшилися за звітний період 850 тис. грн., однак їх питома вага зменшилась на 0,4%; відрахування на соціальні заходи склали 3,9 %, їх величина зросла 147 тис. грн., однак питома вага також зменшилась на 0,3%. Амортизація за звітний період у структурі витрат склали 12,1%, її величина зросла на 32 тис. грн., у структурі витрати зменшились на 3,9%, інші операційні витрати становили 30,7%, їх величина зросла на 1394 тис. грн., у структурі витрат їх частка зменшилась на 0,7%.

У 2022 році також всі витрати, за виключенням відрахувань на соціальні заходи та амортизації, зросли: матеріальні витрати на 854 тис. грн., їх питома вага у структурі склали 35,9 %, витрати на оплату праці на 154 тис. грн., їх питома вага у структурі склали 17,9 %, інші операційні витрати на 766 тис. грн. із питомою вагою 31,9 %. Витрати у вигляді відрахувань на соціальні заходи та амортизації зменшились відповідно на 13 тис. грн. та 64 тис. грн., а у структурі їх питома вага була відповідно 3,5 % та 10,8 %.

Тенденцію зміни витрат готелю «Маливо» протягом 2020-2022 років представлено на рис. 2.7.

Проаналізувавши зміни, які відбулися протягом 2020-2022 років із структурою витрат досліджуваного підприємства, бачимо, що усі витрати у 2021 році зросли у порівнянні із 2020 роком, та зросли більшість елементів витрат у структурі у 2022 році, зокрема матеріальні витрати, витрати на оплату праці та інші операційні витрати, за виключенням амортизації та відрахувань на соціальні заходи.

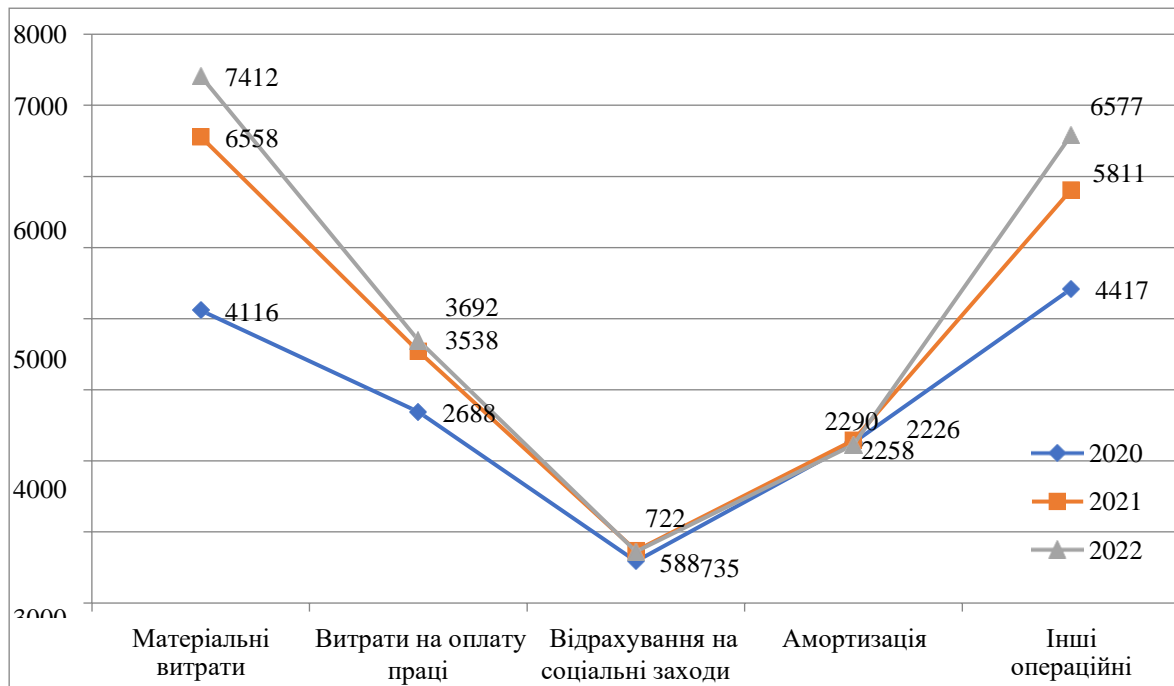


Рис. 2.7. Динаміка операційних витрат підприємства за 2020-2022 роки

Аналізуючи структуру витрат 2021 року, бачимо, що структура змінилася значно у бік зростання матеріальних витрат: вони зросли – на 5,3 % у порівнянні із 2020 роком, частка всіх інших, навпаки, зменшились: витрати на оплату праці на 0,4%, відрахування на соцстрах на 0,3 %, амортизація на 3,9 %, інші операційні витрати на 0,7%.

Змінилася також і їх структура, зокрема у сторону збільшення матеріальних витрат та інших операційних витрат, що пов'язано із збільшенням обсягу надання готельних послуг у звітному періоді. Зміни структури витрат відповідно до зміни їхньої питомої ваги відображено на рис. 2.8.

Загалом, слід зазначити, що за 2020-2022 роки відбувся незначний перерозподіл витрат у структурі витрат підприємства, зокрема в сторону зростання матеріальних витрат, які складають більше третини (35,9 %) у структурі і від яких власне й залежить діяльність досліджуваного підприємства. На другому місці – інші операційні витрати (31,9 %), на третьому – витрати на оплату праці –17,9 %.

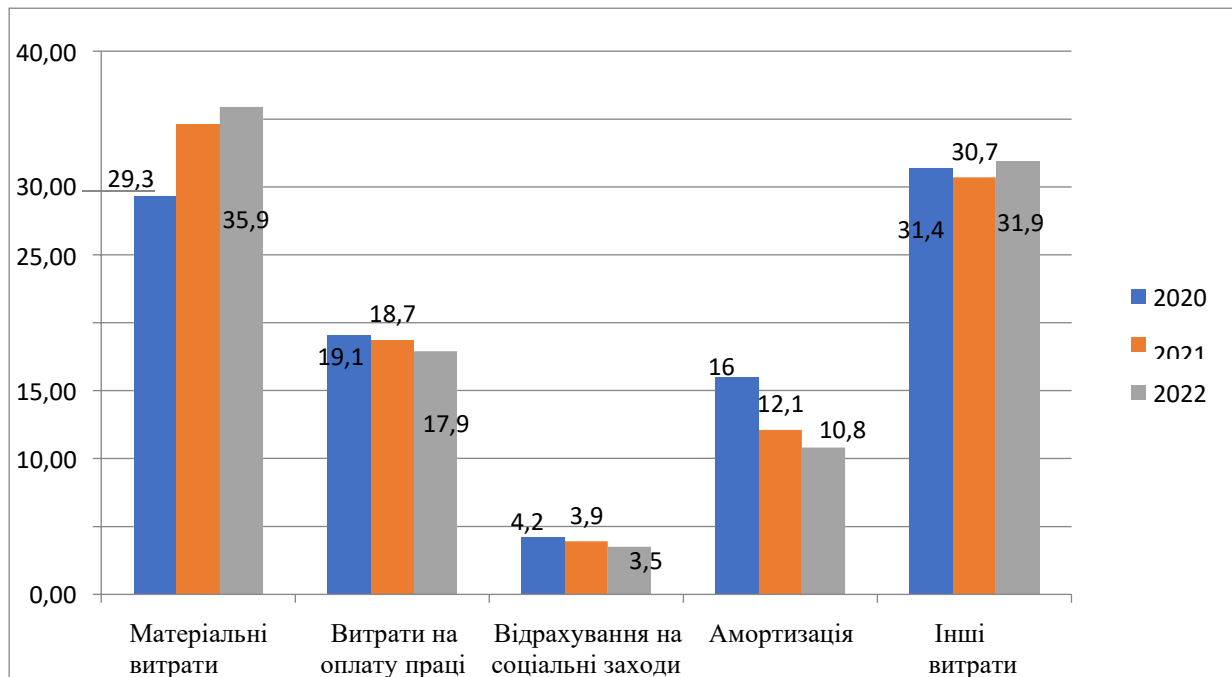


Рис. 2.8. Динаміка питомої ваги елементів операційних витрат готель-ресторану «Маливо» за 2020-2022 роки

Проведемо також фінансовий аналіз досліджуваного підприємства за ключовими показниками ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналізування фінансового стану готель-ресторану «Маливо» за ключовими фінансовими показниками у період 2020-2023 рр.

№ з/п	Назва показника	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу		
		2020	2021	2022		2020	2021	2022
	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Показники ліквідності та платоспроможності</i>								
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,029	0,011	0,24	$\geq 0,25$	-0,221	0,239	-0,01
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,58	0,76	0,81	$\geq 0,7$	-0,12	0,06	0,11
3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,620	0,602	1,178	$\geq 1,0$	-0,38	-0,398	0,178

Продовження табл. 2.4

<i>Показники фінансової стійкості та стабільності</i>								
1	Коефіцієнт фінансової стійкості (автономії)	0,620	0,630	0,696	> 0,5	0,12	0,13	0,196
2	Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,647	0,645	0,741	> 0,8	-0,153	-0,155	-0,059
3	Коефіцієнт фінансової залежності	1,589	1,588	1,612	<1,67	-0,081	-0,082	-0,058
4	Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	0,53	0,56	0,44	> 0,5	0,093	0,06	-0,06
<i>Показники ділової активності</i>								
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,589	0,236	0,533	зростання	0,112	-0,353	0,397
2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,70	1,16	2,18	зростання	1,08	-1,54	1,02
3	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,98	1,27	1,50	зростання	1,34	-1,71	0,23
4	Коефіцієнт оборотності запасів	5,73	3,63	3,33	зростання	0,56	-2,1	-0,3

Джерело: складено і розраховано автором за офіційними даними фінансової звітності Ф-№1 та Ф- №2 готелю «Маливо»

Таким чином, проаналізувавши показники фінансового стану готель-ресторану «Маливо» за 2020–2023 рр. можна зробити наступні висновки:

- за показником абсолютної ліквідності, який упродовж років є нижчим нормативного значення, можна судити про незабезпеченість підприємства високоліквідними активами у повній мірі;

- показник швидкої ліквідності упродовж років зростає і у 2022 році його значення на 0,11 пункти перевищує норматив, що є позитивною тенденцією щодо покращення фінансового стану підприємства та вказує на його можливість

погашення короткотермінових зобов'язань у разі виникнення критичного стану;

- показник загальної ліквідності також упродовж років зростає і у 2022 році його значення на 0,178 пунктів перевищує норматив, що свідчить про спроможність підприємства повністю покривати свої зобов'язання за рахунок мобілізації коштів у розрахунках з дебіторами та отриманих доходів від господарської діяльності;

- стан забезпеченості власними коштами характеризується невисокими значеннями коефіцієнтів фінансової стійкості та структури капіталу, що свідчить про часткову фінансову незалежність підприємства від інших суб'єктів господарської діяльності та можливість позичати додаткові ресурси;

- щодо показників ділової активності підприємства, то усі коефіцієнти згідно нормативу повинні зростати, однак така тенденція прослідковується у 2022 році, на відміну від 2021 року. У 2020 році також спостерігалась позитивна тенденція щодо зростання усіх значень у порівнянні з попереднім базовим роком. Отже, із даних таблиці спостерігаємо у 2022 році ріст усіх зазначених показників: коефіцієнта оборотності активів на 0,397 пункти, коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості на 1,02, коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості на 0,23 пункти; коефіцієнт оборотності запасів зменшився на 0,3 пункти.

Отже, аналіз економічної діяльності готель-ресторану «Маливо» є свідченням того, що навіть в умовах надзвичайних подій, а саме, повномасштабної війни в Україні, в західних регіонах готельно-ресторанний бізнес розвивається і нарощує потужності. Причиною чого насамперед є вимушене переміщення населення країни зі сходу до західних регіонів. А також внутрішній туризм теж сьогодні можливий тільки в безпечних регіонах, а тому туристичні міста західної частини країни стали ще більше затребувані та популярні серед українців.

## Висновок до розділу 2

Україна, як і багато інших країн, зазнає складних випробувань через надзвичайні події, такі як збройний конфлікт та природні катастрофи. Перша фаза 2022 року показала високий попит на готелі, особливо в Києві та Львові. З початком війни 24 лютого почалася друга фаза, коли багато готелів закрилися, а ті, що залишалися відкритими, мали низьку заповнюваність. Проте п'ятизіркові готелі зазнали підвищеного попиту з боку ЗМІ та дипломатичних делегацій. Третя фаза, яка триває досі, характеризується поверненням внутрішньо переміщених осіб та стабілізацією показників заповнюваності. У цілому, ситуація у готельному бізнесі в Україні є відображенням складних викликів, з якими стикається країна.

Досліджуваний об'єкт – готель-ресторан «Маливо» являє собою підприємство готельно-ресторанного типу, що знаходиться у м. Яремча. Підприємство володіє гарною матеріально-технічною базою та пропонує гостям комфортне розміщення, смачну кухню та різноманітні розважальні програми. Ідеальне місце для відпочинку у Карпатах.

Незважаючи на те, що військові конфлікти зазвичай негативно впливають на економіку країни та туристичну галузь в цілому, деякі регіони можуть виявитися відносно стійкими до цих негативних наслідків. У випадку західних регіонів України, під час війни, вони можуть вигравати на прибутковості готелів з причин забезпечення безпеки через географічне розташування. Західні області України, такі як Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська та інші, зазвичай віддалені від зон бойових дій, що забезпечує їм відносний мир та стабільність, що сприяє туристичному потоку. Прикладом чого є результати проведеного фінансово-економічного аналізу готель-ресторану «Маливо» у місті Яремча, яке збільшило свою прибутковість під час війни.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ЗМЕНШЕННЯ ВПЛИВУ НАДЗВИЧАЙНИХ ПОДІЙ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 3.1. Впровадження інноваційних технологій для забезпечення розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу

Управління кризою в готельному бізнесі є актуальним та важливим питанням, особливо в контексті сучасних викликів та надзвичайних подій. Забезпечення стійкості та ефективного функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи спричиненої надзвичайними обставинами вимагає комплексного підходу та використання адаптивних стратегій виживання та розвитку. Дослідження імпаكتу надзвичайних подій на діяльність готельно-ресторанного сектору та пошук шляхів зменшення негативного впливу, а також розробка стратегій, спрямованих на забезпечення стійкості та подальший розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи є важливим завданням сьогодення як науковців, так і практиків.

Управління кризою в готельно-ресторанному бізнесі вимагає комплексного та проактивного підходу для забезпечення безпеки гостей та персоналу, збереження репутації підприємства та зниження фінансових втрат. Для цього важливо мати чіткий план дій у випадку надзвичайних ситуацій, тренувати персонал, покращувати системи безпеки та мати належні страхові поліси. Ретельне планування та готовність до дій можуть зробити вирішальний вплив на здатність готелю або ресторану пережити кризову ситуацію та відновити свою діяльність швидко та ефективно.

План виживання та розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах надзвичайних подій повинен включати [25; 27]:

Створення плану швидкого реагування у надзвичайних ситуаціях. Розробка та впровадження плану дій у випадку надзвичайних подій – це



ключовий крок для забезпечення безпеки гостей та персоналу. Він включає в себе процедури евакуації, комунікації з гостями та персоналом, а також відновлення бізнесу після кризи.

Тренування персоналу. Регулярні тренування та симуляції надзвичайних ситуацій допомагають персоналу бути готовими до дій у кризових ситуаціях. Це збільшує ефективність реагування на непередбачувані обставини.

Забезпечення безпеки гостей і персоналу. Вдосконалення систем безпеки, включаючи пожежогасіння та детектори диму, та навчання персоналу як діяти у випадку надзвичайних ситуацій, гарантує максимальний рівень безпеки для всіх учасників надзвичайної події.

Страховання. Укладення страхових полісів, які покривають ризики надзвичайних подій, є важливою складовою управління ризиками для готелів та ресторанів. Це дозволяє зменшити фінансові втрати в разі настання кризових ситуацій.

Резервування ресурсів. Підтримка достатнього запасу матеріалів та ресурсів для відновлення бізнесу після надзвичайних подій є важливим кроком у забезпеченні стійкості та виживання підприємства.

Зв'язок з гостями. Підтримка відкритого та ефективного зв'язку з гостями щодо надзвичайних ситуацій та заходів безпеки дозволяє зберігати довіру та відносини з клієнтами.

Аналіз і вдосконалення. Після кризових ситуацій важливо провести аналіз подій, щоб виявити слабкі місця в планах та процедурах та внести необхідні зміни для підвищення ефективності управління надзвичайними ситуаціями.

Отже, управління кризою в готельно-ресторанному бізнесі є ключовим аспектом забезпечення стійкості та успішності підприємства в умовах надзвичайних ситуацій. Ефективні стратегії включають розробку плану дій, тренування персоналу, забезпечення безпеки та страхування, що дозволяє підприємствам зменшити ризики та відновити свою діяльність після кризових ситуацій.

Впровадження інновацій у готельно-ресторанний бізнес відіграє ключову роль у збільшенні прибутковості та розвитку. Інновації дозволяють підприємствам:

- залучати та утримувати клієнтів. Швидкий та змінний світ вимагає постійного оновлення, і інновації можуть надати конкурентну перевагу, залучаючи нових клієнтів та зберігаючи існуючих;
- покращувати обслуговування. Інновації в технологіях та процесах дозволяють забезпечувати вищу якість обслуговування, що сприяє задоволенню клієнтів і збільшенню їх лояльності;
- оптимізувати витрати. Інновації можуть допомогти автоматизувати процеси та ефективно використовувати ресурси, що призводить до зменшення витрат і збільшення прибутку;
- створювати унікальний досвід. Інновації дозволяють готелям та ресторанам створювати унікальні та незабутні враження для своїх гостей, що сприяє позитивному репутаційному впливу та залучає нових клієнтів;
- адаптуватися до змін на ринку. Інновації дозволяють готелям та ресторанам ефективно реагувати на зміни у смаках, потребах та побажаннях клієнтів, а також на технологічні, соціальні та економічні тенденції.

Впровадження інновацій у готельно-ресторанний бізнес – це стратегічний крок, що сприяє зростанню прибутковості та розвитку підприємства. Інновації дозволяють привернути та утримувати клієнтів, покращити обслуговування, оптимізувати витрати та створювати унікальний досвід, що робить підприємство більш конкурентоспроможним на ринку. Інновації у готельно-ресторанному бізнесі можуть стати ключовим шляхом для розвитку і збільшення прибутковості підприємства. Пропонуємо декілька шляхів, які можуть бути корисними.

Технологічні інновації. Використання передових технологій у керуванні готелем та рестораном, таких як системи онлайн-бронювання, мобільні додатки для замовлення страв, автоматизовані системи управління готельним бізнесом тощо. Це дозволить підприємству оптимізувати процеси та підвищити зручність для клієнтів.

Удосконалення обслуговування. Розробка інноваційних програм обслуговування, які можуть включати персоналізовані послуги для клієнтів, швидше реагування на запити через цифрові канали зв'язку, використання штучного інтелекту для прогнозування потреб гостей.

Стратегічне маркетингове планування. Використання аналітики та досліджень для визначення потреб ринку та розробки ефективних маркетингових стратегій. Інноваційні підходи до реклами та просування, такі як використання віртуальної реальності для презентації готелю або ресторану, також можуть привернути нових клієнтів.

Сталість якості. Впровадження нових технологій та процесів повинно супроводжуватися збереженням високої якості обслуговування. Інновації повинні сприяти покращенню досвіду клієнтів, а не втраті якості.

Стратегія управління вартістю. Використання інноваційних підходів до управління вартістю, таких як динамічне ціноутворення, гнучка ціноутворення та пакетні пропозиції, може допомогти оптимізувати прибуток і залучити нових клієнтів.

Інновації можуть стати сильним каталізатором розвитку і підвищення прибутковості готельно-ресторанного бізнесу, але вони повинні бути ретельно прогнаними і адаптованими під конкретні потреби та характеристики підприємства.

Для удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу, пропонуємо алгоритм реалізації наступних кроків з цією метою (рис. 3.3).

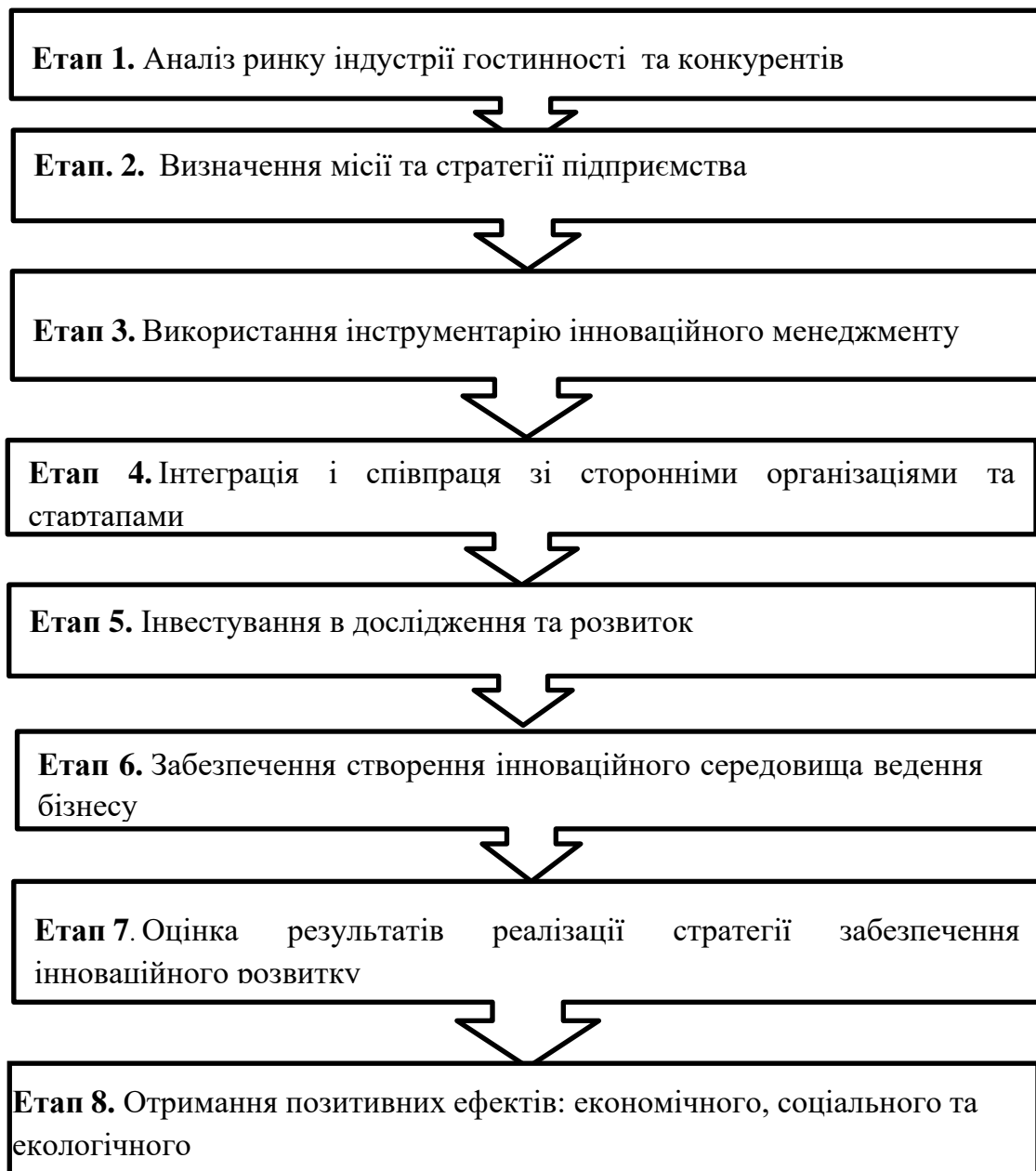


Рис. 3.1. Формування покрокового механізму удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності

Розглянемо детально зазначені етапи:

1. Аналіз ринку та конкурентів – передбачає вивчення і аналіз поточного стану ринку та конкурентів може допомогти визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості для інновацій.

2. Визначення місії та стратегії – у даному контексті важливо визначити місію та цілі підприємства, а також розробити стратегію, спрямовану на

досягнення цих цілей. Стратегія повинна враховувати потреби та вимоги сучасного ринку та споживачів.

3. Інноваційний менеджмент – розвиток інновацій вимагає налагодження внутрішніх процесів та механізмів, що стимулюють творчість та інноваційну активність в колективі.

4. Колаборація зі сторонніми організаціями та стартапами – співпраця з іншими підприємствами, університетами та стартапами може сприяти обміну знаннями та оновленню діяльності підприємства.

5. Інвестування в дослідження та розвиток – у даному напрямі важливо виділяти достатні ресурси на дослідження та розвиток, щоб забезпечити постійне оновлення та інновації у діяльності підприємства.

6. Створення інноваційного середовища ведення бізнесу – важливо створити середовище, що сприяє творчості та інноваціям, яке залучає та мотивує співробітників до активної участі у процесі розвитку підприємства.

7. Оцінка результатів інноваційного розвитку – регулярне оцінювання результатів інноваційного розвитку допоможе визначити ефективність стратегій та змін, а також виявити можливість для подальшого удосконалення.

8. Отримання позитивних ефектів – економічного, соціального та екологічного. У даному контексті удосконалення стратегії інноваційного розвитку має потенціал для позитивного впливу на економіку, суспільство та довкілля, сприяючи зростанню, поліпшенню якості життя і збереженню навколишнього середовища.

Враховання зазначених кроків може допомогти підприємству в індустрії гостинності підвищити конкурентоспроможність і досягти успіху на ринку. Враховуючи кризи та потрясіння, які зазнає наша держава упродовж останніх 5 років: пандемія, локдаун, військові події, вторгнення росії найбільш актуальними, на яких слід акцентувати особливу увагу в умовах сьогодення, на нашу думку, є наступні напрями забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного бізнесу та гарантування їм у цьому контексті економічної безпеки, зокрема:

1. Запровадження безконтактних сервісних послуг. З огляду на потенційні обмеження та обставини, пов'язані з війною, технології безконтактного обслуговування можуть стати популярними. Це може включати в себе безконтактну реєстрацію, безконтактний доступ до номерів готелю та безконтактне замовлення їжі.

2. Удосконалення системи кібербезпеки закладу. У наслідок відкритих військових дій, кібербезпека стає ще більш важливою. Готелі та ресторани повинні будувати стійку кібербезпекову інфраструктуру для захисту персональних даних своїх клієнтів та уникнення кібератак.

3. Використання дронів. Саме дрони в сучасних умовах є нашими рятівниками, як на полі бою, так і у повсякденному житті й побуті. Вони можуть бути використані для забезпечення безпеки та нагляду над готелями та ресторанами. А також можуть використовуватися для доставки продуктів або виконання певних сервісів у вкрай складних умовах.

4. Впровадження у практику готелів елементів віртуальної і та доповненої реальності. Власне ці інноваційні технології можуть використовуватися для покращення досвіду клієнтів навіть в умовах конфлікту. Наприклад, готелі можуть надавати віртуальні екскурсії, дозволяючи клієнтам досліджувати місцеві визначні місця і пам'ятки безпосередньо, не виходячи із номерів.

5. Активізація упровадження мобільних додатків. Мобільні додатки стають все важливішими для індустрії гостинності, оскільки вони дозволяють клієнтам забронювати номери, вибрати страви чи взяти участь в онлайн-конференціях. В умовах військових подій, де мобільність може бути обмежена, такі додатки мають широке застосування.

6. Вибір та використання сучасного програмного забезпечення для інноваційного розвитку підприємства. Власне на цьому етапі й зупинимося при написанні наступних параграфів даного розділу.

Отже, впровадження інновацій у готельно-ресторанний бізнес гарантує його розвиток і економічну безпеку. Безконтактні сервіси, кібербезпека, дрони для нагляду та доставки, віртуальна реальність, мобільні додатки та сучасне

програмне забезпечення – це напрями, які забезпечують конкурентоспроможність та стабільність готелів і ресторанів.

### **3.2. Обґрунтування впровадження сучасного програмного забезпечення для підвищення ефективності діяльності готель-ресторану «Маливо»**

В сучасних умовах господарювання на ринку індустрії гостинності великою популярністю користуються сучасні інформаційні програми та продукти, які забезпечують оптимізацію та автоматизацію бізнес-процесів, допомагають управляти взаємовідносинами з клієнтами, допомагають покращити якість обслуговування, збільшити ефективність роботи і забезпечити успішне функціонування цієї сфери діяльності. Основними перевагами таких програм у готельно-ресторанному бізнесі є:

1. Керування бронюваннями: програми надають можливість стежити за резерваціями і керувати ними в режимі реального часу. Вона автоматично оновлює доступність номерів і столиків, дозволяючи миттєво відгукатися на зміни в запитах клієнтів.

2. Управління гостьовими картами: програми забезпечують можливість зберігання і керування даними гостей, включаючи контактну інформацію, історію перебування, попередні запити і примітки. Це дозволяє персоналу бути більш орієнтованим на потреби клієнтів і надавати персоналізований підхід.

3. Інтеграція з POS-системою: програми можуть бути легко інтегровані з системою касових апаратів, щоб автоматично зафіксувати оплату послуг. Це дозволяє ефективно виконувати розрахунки і зменшує ризик помилок в обліку.

4. Аналітика і звітність: програми надають можливість генерувати детальні звіти про фінансові показники, витрати, продажі і інші ключові показники діяльності. Це дозволяє власникам і менеджерам отримувати актуальну інформацію і приймати обґрунтовані рішення. Окрім того система надає можливість приймати платежі в режимі реального часу, рахувати податки,

обліковувати оплати готельних послуг і страв в ресторані.

5. Оптимізація робочих процесів: програми допомагають автоматизувати багато рутинних завдань, які забирають багато часу, такі як управління запасами, розсилання рахунків, контроль якості, тощо. Це дозволяє персоналу більше уваги приділяти роботі з клієнтами і поліпшує загальну ефективність роботи.

Всі ці функції роблять програми, які призначені для автоматизації управління у сфері готельно-ресторанного бізнесу, унікальними і незамінними для нього. Вони допомагають вирішити багато актуальних проблем сьогодення, щодо: покращення якості обслуговування, збільшення ефективності роботи і забезпечення успішного функціонування та хорошої ділової репутації цих сфер.

Загалом сучасне інноваційне програмне забезпечення для готелів і ресторанів – це спеціалізована система, розроблена для автоматизації та оптимізації роботи готелів і ресторанів. Вона забезпечує, як уже зазначалось вище, ефективне управління бронюваннями номерів, обробкою платежів, контролем за рухом гостей, а також сприяє покращенню взаємодії з клієнтами.

Сучасне програмне забезпечення для готелів і ресторанів може мати окрім зазначених основних переваг, ще й такі функціональні можливості як:

1. Управління персоналом. Система дозволяє керувати розкладом роботи співробітників, обліковувати робочий час, контролювати виконання завдань і рахувати заробітну плату.

2. Облік складу. Програма дозволяє контролювати запаси продуктів і матеріалів, автоматично замовляти необхідні товари, вести облік витрат і відслідковувати рух товарів по складу.

3. Контроль за переміщенням гостей та забезпечення їх безпеки. Система забезпечує можливість відстежувати рух гостей, контролювати доступ до зон обслуговування, вести журнали входу-виходу, а також забезпечувати безпеку об'єкта.

4. Клієнтський сервіс. Програмне забезпечення надає засоби для поліпшення сервісу для гостей, такі як програми лояльності, електронний обмін



повідомленнями з клієнтами, нагадування про бронювання та інші послуги.

Зазначені функціональні можливості програмного забезпечення для готелів і ресторанів, враховуючи потреби конкретного закладу, дозволяють розробити і впроваджувати у практику й індивідуальні системи з певними функціями, або використання готового комерційного продукту з наступним його налаштуванням.

У даному контексті для сучасного готельно-ресторанного підприємства доцільним буде упровадження до використання автоматизованої системи SERVIO, яка представляє собою комплексний інструмент, який дозволяє планувати, керувати та здійснювати моніторинг процесів обслуговування у даній сфері. Дане програмне забезпечення пропонує багатофункціональність для ефективного використання ресурсів і підвищення задоволення клієнтів щодо якості їх обслуговування. Використання даного сервісу для підприємства передбачатиме такі функції як:

1. Управління завантаженістю та чергами: система у даному контексті дозволяє автоматично розподіляти клієнтів між вільними співробітниками або обслуговуючими точками, щоб зменшити час очікування клієнтів.

2. Онлайн-бронювання: клієнти можуть самостійно записатися на певний час обслуговування через веб-сайт або мобільну програму.

3. Моніторинг: адміністратори можуть в режимі реального часу відстежувати стан справ, час обслуговування та витрати на час, аналізувати дані та генерувати звіти.

4. Повідомлення: система надсилає автоматичні повідомлення клієнтам, наприклад, про підтвердження запису або зміни в черзі.

5. Інтеграція: Servio може бути інтегрований з іншими програмними системами, такими як CRM-системи або системи управління ресурсами підприємства (ERP). В цілому, програмне забезпечення Servio допомагає поліпшити ефективність та якість обслуговування, знижує час очікування клієнтів і покращує загальний досвід користувачів.

Наразі для управління готелем «Маливо» керівництво користується

програмою «Парус», що є досить поширеною в готельному малому бізнесі. Вона надає базовий спектр функцій для управління готелем, включаючи бронювання, реєстрацію гостей, управління номерами, фінансовий облік, аналітику та інші. Програма «Парус» використовується, як правило, для невеликих готелів, та може бути адаптована під різні потреби та розміри готелю. Її користувачі відзначають простота, легкість і зручність у використанні, надійність та швидкість роботи.

Проте якщо готель швидко розвивається і стрімко нарощує власний потенціал йому потрібна більш потужна автоматизована програма управління з широким функціоналом та можливістю інтегруватися з CRM- системою.

Зважаючи на вище викладені факти та позитивні моменти використання сучасного інноваційного програмного забезпечення, для досліджуваного підприємства готельного господарства «Маливо» доцільним буде упровадження до використання автоматизованої системи SERVIO HMS, яка власне спрямована на автоматизацію процесів готелів, хостелів пансіонатів та санаторіїв інтегровано із іншими інформаційними системами менеджменту для персоналу, зокрема CRM- системою (Customer Relationship Management).

Система SERVIO HMS (Servio Hotel Management System) – це комплексна програмна платформа, розроблена спеціально для управління та експлуатації готелів будь-якого розміру та типу. Вона пропонує широкий спектр функцій і операцій для оптимізації різноманітних послуг готелю, включаючи управління стійкою реєстрації, бронювання, прибирання, облік і виставлення рахунків, управління відносинами з клієнтами, звітність тощо. Інформаційна система забезпечує максимально високі продажі із підтримкою 24/7 та автоматизацію усіх бізнес-процесів готелю.

Використання даної системи створює єдиний інформаційний простір для управління готельним підприємством і включає згідно інформації розробника наступні модульні функції [52]:

- модуль бронювання на сайті;
- мобільний додаток статистики;
- обслуговування веб-сайту готелю;

- корпоративний модуль для компаній-партнерів;
- модуль попереднього внесення даних;
- боти та додатки для клієнтів та персоналу, підключення соціальних мережі месенджерів;
- цифровий підпис для заповнення анкети.

За допомогою SERVIO HMS, інтегровано із CRM-системою власники та менеджери готелю «Маливо» зможуть ефективно управляти своєю власністю та забезпечувати чудовий досвід для гостей.

Як відомо, CRM (Customer Relationship Management) – це інформаційна система, програмне забезпечення якої допомагає управляти взаємодією з клієнтами. Вона забезпечує централізовану базу даних, в якій зберігаються інформація про клієнтів, їх контакти, історію звернень, покупки та інші пов'язані дані [45]. Упровадження такої системи забезпечить аналізування та використання цієї інформації для ефективного управління взаємодією з клієнтами, автоматизацію процесів продажу номерного фонду готелю, підтримки та обслуговування клієнтів, а також аналізу ринкових тенденцій та прогнозування попиту на ринку готельних послуг міста Яремча.

Запропонована до впровадження комплексна програмна платформа SERVIO HMS, інтегрована із CRM-системою передбачає вкладення необхідних ресурсів для її створення, адаптацію, адміністрування та обслуговування. Розмір витрат у плановому періоді, котрі пов'язані із первинним впровадженням та здійсненням обслуговування даної інформаційної системи представлено у таблиці 3.1.

Таким чином, проведені розрахунки, представлені у таблиці 3.1, відображають розмір витрат, котрі необхідно здійснити для впровадження та обслуговування програмної платформи SERVIO HMS, інтегрованої із CRM-системою для готельного підприємства «Маливо», які у плановому 2024 році складуть 194,4 тис. грн., у наступному 2025 році вони зростуть до рівня 221,4 тис. грн. , а у плановому 2026 році становитимуть 234,4 тис. грн. Сталою залишиться лише плата за використання платформи SERVIO HMS у розрахунку

1200 грн/місяць терміном 3 роки згідно укладеного контракту.

Таблиця 3.1

Планові витрати пов'язані із впровадженням та обслуговуванням SERVIO HMS інтегровано із CRM-системою для готелю «Маливо», тис. грн.

Стаття витрат по проекту	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Витрати на створення та адаптацію платформи	30	0	0
Оплата праці ІТ-працівникам	100	120	150
Плата за використання платформи*	14,4	14,4	14,4
Витрати на маркетингові заходи	50	60	70
Всього	194,4	221,4	234,4

\*ціна використання протягом місяця SERVIO HMS 1200 грн/місяць [52] терміном на 3 роки згідно з укладеним контрактом

У контексті реалізації даного проекту необхідно здійснити оновлення матеріально-технічної бази готелю «Маливо», зокрема планується закупити 3 ноутбуки ACER та 2 багатофункціональні пристрої (принтер/сканер) Canon i-SENSYS MF3010, а також частину витрат буде спрямовано на розхідні матеріали. Витрати на матеріально-технічне забезпечення реалізації запропонованого проекту представимо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Планові витрати на матеріально-технічне забезпечення заходів із впровадження та використання програмної платформи готель-рестораном «Маливо», тис. грн.

Стаття витрат	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Придбання ноутбуків	120,0	0	0
Придбання багатофункціональних пристроїв	12,8	0	0
Розхідні матеріали	10	15	20
Всього	142,8	15	20

Враховуючи дані таблиць 3.1 і 3.2 визначимо загальний розмір інвестицій, які потрібно вкласти для реалізації (впровадження та обслуговування) програмної платформи SERVIO HMS інтегровано із CRM-системою для досліджуваного готель-ресторан «Маливо» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Інвестиції для реалізації проєкту впровадження та обслуговування запропонованої інтегрованої програмної платформи, тис. грн.

Показник	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Інвестиції	337,2	236,4	254,4

Отже, як бачимо із таблиці 3.3 загальний розмір інвестицій у реалізацію даного проєкту протягом 2024-2026 р.р. складе 828 тис. грн. Інвестування проєкту реалізовуватиметься поетапно, по мірі виконання ключових завдань його реалізації, контроль за реалізацією будуть здійснювати обидві сторони – адміністрація готель-ресторан «Маливо» та інвестор проєкту (корпоративний інвестиційний фонд). Розрахуємо також основні показники реалізації проєкту (доходів, витрат, чистого прибутку, грошових потоків) (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Грошові потоки від реалізації проєкту впровадження та обслуговування запропонованої інтегрованої програмної платформи для готель-ресторану «Маливо», тис. грн.

Показник	2024 рік	2025 рік	2026 рік	Всього
Інвестиції	-337,2	-236,4	-254,4	-828,00
<i>Доходи</i>	<i>5450</i>	<i>6740</i>	<i>8250</i>	<i>20440</i>
Доходи від реалізації номерного фонду	5200	6240	7500	18940
Інші доходи	250	500	750	1500
<i>Витрати</i>	<i>3250</i>	<i>3990</i>	<i>4925</i>	<i>12165</i>
Оплата праці персоналу	2250	2700	3240	8190
Комунальні платежі	700	840	1010	2550
Маркетинг та збут	200	300	450	950
Інші операційні витрати	100	150	225	475
<i>Прибуток до оподаткування</i>	<i>2200</i>	<i>2750</i>	<i>3325</i>	<i>8275</i>
Податок на прибуток (18%)	396	495	598,5	1489,5
<i>Чистий прибуток</i>	<i>1804</i>	<i>2255</i>	<i>2726,5</i>	<i>6785,5</i>
Амортизація*	48,1	48,1	48,1	144,3
<i>Чистий грошовий потік</i>	<i>1852,1</i>	<i>2303,1</i>	<i>2774,6</i>	<i>6939,4</i>

Продовження табл. 3.4

Ставка дисконтування (i=10%)	0,909	0,826	0,751	-
Дисконтований грошовий потік	1683,6	1902,4	2083,7	5 669,7
Залишковий грошовий потік (загальний розмір інвестицій 828 тис. грн.)	1346,4	1666	1829,3	4841,7

\* амортизацію розраховано, виходячи із даних табл. 3.4 обсягу закупівлі основних засобів на суму 132,8 тис. грн. для реалізації запропонованого проекту

Аналізуючи представлені у таблиці 3.4 дані, варто зазначити систематичне збільшення доходів (планується зростання на 20-23% щорічно) від надання готельних послуг завдяки впровадженню пропонованої інтегрованої програмної платформи. Відповідний проект надасть можливість підвищити відвідуваність та заповненість номерного фонду, зосередитися безпосередньо на якості обслуговування кінцевого споживача закладу, а також оптимізувати витрати на маркетингові заходи та інші комерційні витрати, пов'язані з діяльністю досліджуваного підприємства.

Як бачимо, розмір доходу від реалізації готельних послуг у 2024 плановому році становитиме 5450 тис. грн., у 2025 році – 6740 тис. грн., у 2026 році – 8250 тис. грн. Загальний розмір доходів від реалізації готельних послуг протягом трьох років складе 20440 тис. грн.

Витрати на реалізацію даного проекту проявлять тенденцію до збільшення, охоплюючи оплату праці персоналу, комунальні платежі, маркетингові витрати та інші операційні витрати. Урахування щорічного відсоткового приросту цих витрат на протязі перших трьох років реалізації свідчить про їхню динамічну природу. Зокрема, у 2024 році розмір витрат підніметься до 3250 тис. грн., у 2025 році - до 3990 тис. грн., а у 2026 році - до 4925 тис. грн. Загальний обсяг витрат від реалізації готельних послуг за три роки складе 121650 тис. грн.

Аналіз таблиці дозволяє виокремити економічний ефект від запропонованого проекту впровадження інтегрованої програмної платформи. Це призведе до чистого прибутку у розмірі 1804 тис. грн. у 2024 році, 2255 тис. грн. у 2025 році та 2726,5 тис. грн. у 2026 році. Загальна сума чистого прибутку за

три роки становить 6785,5 тис. грн. Передбачається зростання чистого грошового потоку з роками, і конкретно, відповідно до розрахунків, 1852 тис. грн., 12303 тис. грн. та 12774,6 тис. грн. річно, враховуючи амортизацію придбаних основних фондів у сумі 48,1 тис. грн. щорічно. Загальний чистий грошовий потік складе 6939,4 тис. грн.

Таким чином, запропонований інноваційний проєкт впровадження та обслуговування запропонованої інтегрованої програмної платформи для готель-ресторану «Маливо» є ефективний та може бути реалізований адміністрацією закладу вже в найближчій перспективі.

### **Висновки до розділу 3**

1. Запропоновано основні напрями забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного бізнесу та гарантування їм у цьому контексті економічної безпеки, зокрема: запровадження безконтактних сервісних послуг, активізація упровадження мобільних додатків, удосконалення системи кібербезпеки, використання дронів для моніторингу, вибір та використання сучасного програмного забезпечення для інноваційного розвитку підприємства, упровадження у практику готелів елементів віртуальної та доповненої реальності. Власне ці інноваційні технології можуть використовуватися для покращення досвіду клієнтів навіть в умовах конфлікту.

2. Обґрунтовано інноваційний проєкт упровадження сучасного програмного забезпечення у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства готель-ресторану «Маливо». Таким буде комплексна програмна платформа SERVIO HMS, інтегрована із CRM-системою. Показники ефективності свідчать, що запропонований проєкт впровадження та обслуговування запропонованої інтегрованої програмної платформи для готель-ресторану «Маливо» є ефективний та може бути реалізований адміністрацією закладу вже в найближчій перспективі.

## ВИСНОВКИ

1. Готельно-ресторанний бізнес – це галузь господарства, що включає в себе підприємства, які надають послуги розміщення на короткий термін, харчування та інші додаткові сервіси для туристів та мандрівників. Цей вид бізнесу зазвичай орієнтований на задоволення потреб гостей у комфортному перебуванні, харчуванні та розвагах під час їхніх подорожей або відпочинку.

2. Управління прибутковістю готельно-ресторанного бізнесу включає аналіз фінансових показників, стратегічне планування, контроль витрат, маркетингові стратегії, ризик-менеджмент та моніторинг конкурентів. Ці заходи допомагають забезпечити стійку та прибуткову діяльність, а також адаптуватися до змін в економічному середовищі та надзвичайних ситуаціях, зберігаючи конкурентні переваги.

3. Сучасна ситуація в Україні ускладнена збройним конфліктом, природними катастрофами та іншими надзвичайними обставинами. Тенденція зростання кількості надзвичайних ситуацій, важкість їх наслідків змушують розглядати їх як серйозну загрозу безпеці окремої людини, суспільству та навколишньому середовищу, а також стабільності розвитку економіки країни.

4. Україна, подібно до багатьох інших країн, стикається з труднощами через надзвичайні події, такі як збройний конфлікт та природні катастрофи. Перша фаза 2022 року виявила високий попит на готелі, зокрема в Києві та Львові. Проте, з початком війни 24 лютого, багато готелів закрилися, а ті, що залишилися відкритими, мали низьку заповнюваність. Однак, п'ятизіркові готелі отримали підвищений попит від ЗМІ та дипломатичних делегацій. Третя фаза, яка триває досі, характеризується поверненням внутрішньо переміщених осіб та стабілізацією заповнюваності.

5. Для дослідження впливу надзвичайних подій на ефективність діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу обрано готель-ресторан «Маливо», як приклад ефективного розвитку в умовах кризи. Готель-ресторан «Маливо» у



Яремчі – це затишний готель з вражаючим видом на гори. Надає комфортне розміщення, смачну кухню та різноманітні розважальні програми.

6. Незважаючи на те, що військові конфлікти зазвичай негативно впливають на економіку країни та туристичну галузь, деякі регіони можуть виявитися відносно стійкими до цих негативних наслідків. У випадку західних регіонів України, вони можуть збільшити прибутковість готелів завдяки географічному розташуванню, що забезпечує відносний мир та стабільність.

Результати аналізу економічної діяльності готель-ресторан «Маливо» є свідченням того, що навіть в умовах надзвичайних подій, а саме, повномасштабної війни в Україні, в західних регіонах готельно-ресторанний бізнес розвивається і нарощує потужності. Причиною чого насамперед є вимушене переміщення населення країни зі сходу до західних регіонів. А також внутрішній туризм теж сьогодні можливий тільки в безпечних регіонах, а тому туристичні міста західної частини країни стали ще більше затребувані та популярні серед українців.

7. Основні напрями розвитку інновацій у готельному бізнесі та забезпечення їхньої економічної безпеки включають впровадження безконтактних сервісних послуг, активізацію мобільних додатків, удосконалення кібербезпеки, використання дронів для моніторингу, впровадження сучасного програмного забезпечення та елементів віртуальної та доповненої реальності. Ці інновації спрямовані на поліпшення досвіду клієнтів, навіть в умовах конфлікту.

8. Запропоновано впровадження інноваційного проєкту для готель-ресторану «Маливо», який передбачає використання програмного забезпечення SERVIO HMS, інтегрованого з CRM-системою. Це призведе до збільшення чистого прибутку за три роки на 50%. Загальна сума чистого прибутку за три роки складе 6785,5 тис. грн. Аналіз підтвердив, що цей проєкт є ефективним та може бути успішно реалізований адміністрацією готелю в найближчий період.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко М. Г. Організація готельного господарства : підручник / М. Г. Бойко, Л. М. Гопкало. К. : КНТЕУ, 2006. 448 с.
2. Відоменко І.О., Діденко Н.С. Дослідження сучасного стану готельного господарства України та його вплив на формування стратегії просування послуг індустрії гостинності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2016. № 21. С. 64–68.
3. Волковська Я. В. Економічна сутність підприємств готельно-ресторанного комплексу. Економічні науки. 2015. №14. С. 54–58.
4. Гоблик-Маркович Н. М. Теоретичні засади регіонального ринку готельно-ресторанного бізнесу / Н. М. Гоблик-Маркович, А. В. Грянило. URL : [http://www.hduht.edu.ua/News/tezi\\_18.10.12/14.pdf](http://www.hduht.edu.ua/News/tezi_18.10.12/14.pdf)
5. Головка О. М. Організація готельного господарства : [навч. посібник] / О. М. Головка, Н. С. Кампов, С. С. Махлинець. К. : Кондор, 2012. 338 с.
6. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р.. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003. №18-22 . URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення 15.04.2024).
7. Д'яконова, А., Трішин, Ф., Тітомир, Л., & Коротич, О. Інноваційні напрямки розвитку закладів готельного господарства. Food Industry Economics, 13(1). 2005. URL : <https://doi.org/10.15673/fie.v13i1.2005>
8. Державна служба статистики України. URL:<http://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>
10. Домбик О.М. Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Торгівля, комерція, підприємництво. 2013. № 15. С.64-66.
11. Заїка, Ю. Б. Вплив надзвичайних ситуацій на соціально-економічний розвиток суспільства / Ю. Б. Заїка, Ю. О. Ольвінська. Статистика – інструмент соціально-економічних досліджень : збірник наукових студентських праць. Випуск 2. Одеса, ОНЕУ. 2016. С. 156 – 163.

12. Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 3. С. 189–192.
13. Качала Т. М., Петровська І. О. Значення готельно-ресторанного бізнесу в господарчій системі регіону. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2018. №5. С. 54–58.
14. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. Науковий вісник Ужгородського нац-го університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23(1). С. 126-130.
15. Колесніченко О. Кількість гостей у п'ятизіркових готелях зростає попри війну. Чому? Що відбувається з готельною сферою, хто на цьому ринку заробляє, а хто перебуває на межі самоокупності. 13 червня 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/06/13/701093>
16. Лупашко А. Заощаджуємо та примножуємо. Як власникам бізнесу змусити гроші працювати в умовах війни. Діло : веб-сайт. URL: <https://delo.ua/realty/zaoshhadzujemo-ta-primno-zujemo-yak-vlasnikam-biznesu-zmusiti-grosi-pracyuvati-v-umovax-viini-404867/> (дата звернення: 01.04.2024)
17. Лотиш О.Я. Стратегічні підходи до розвитку ринку туристичних послуг в Україні. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. С. 134–138.
18. Лупич О.О. Вплив сучасних тенденцій індустрії гостинності на перспективи її розвитку в Україні. Науковий вісник Ужгородського університету. 2016. Вип. 1 (47). Т. 2. С. 78–82.
19. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика: підруч. 2- вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
20. Маначинська Ю.А. Сутність і специфіка готельних послуг, класифікація засобів розміщення туристів. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2010. Вип.4. С.211-217.
21. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

22. Моргулець О.Б. Діалектичний зв'язок сервісології та сервіс-менеджменту. Економічний вісник Донбасу, 2011. №3(25). 188-192.
23. Моргулець О.Б. Реляційні переваги в готельно-ресторанному бізнесі / Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій : збірник праць наук.-практ. конф., 2022. С. 205-207.
24. Моргулець О.Б. Роль сфери послуг в економічній системі України. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: зб. наук. пр. Луцький національний технічний університет, Луцьк, 2010. № 7(26), Ч.2. С. 278-285.
25. Моргулець О.Б., Коваль Ю.Р. Шляхи зменшення впливу надзвичайних подій на діяльність готельно-ресторанного бізнесу. II Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених та студентів «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях» 29 березня 2024 р., м. Київ, КНУТД, 2024.
26. Моргулець О.Б., Коробкіна М.Р., Вофсі П.В. Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. Економіка і суспільство. 2023. №53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>
27. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. №8. С.88-96.
28. Моргулець О.Б., Нищенко О.В., Шевченко О.О. Крос-культурні комунікації в туристичній діяльності: проблеми та шляхи вирішення. Економіка та суспільство, 2023. (57). URL: <https://economyandsociety.in.ua/>
29. Моргулець, О. Б., & Нищенко, О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі, 2023. (8). 88-96.
30. Нікітін Ю.О., Моргулець О.Б., Модель реструктуризації підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2004. №3(33). С.119-127.
31. Ніколайчук О. А., Лебеденко Т. Є., Герасименко К. О., Бондаренко К. В. Обґрунтування стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанної індустрії України. Вісник Донецького національного

університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки : наук. журн. Донец. нац. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Кривий Ріг. 2021. Вип. 1 (74). С. 43-54.

32. Ніколайчук О.А. Антикризове управління прибутковістю підприємств сфери гостинності в умовах covid. Торгівля та ринок України: наук. журн. Кривий Ріг. 2020. Вип. 2 (48). С. 59-68.

33. Ніколайчук О.А. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. / О.А.Ніколайчук, Н.С.Приймак, О.А. Сімакова, А.В. Слащева, Ю.А. Горайнова, Ю.М. Коренець, О.А. Боднарук, О.А. Пусікова,Є.Г. Клевцов; ред. О.А. Ніколайчук. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. 250с.

34. Новічкова Т. П., Лебеденко Т. Є., Асауленко Н. В. Сервісні послуги: кейтерингове обслуговування в організації ресторанного господарства як напрям підвищення конкурентоспроможності в умовах кризи. Наукові перспективи. 2021. Вип. 3, Т. 9. С. 306-318. DOI: 10.52058/2708-7530-2021-3(9)-306-318.

35. Назаренко І.А. Організація ресторанного господарства : навч. посібник /І. А. Назаренко, Р. П. Никифоров. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2017.165 с.

36. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене. К.: «Кондор», 2008. 664 с.

37. Офіційний сайт підприємства – готель-ресторану «Маливо». URL: <https://malyvo.com.ua/>

38. Постанова Кабінету Міністрів України від 24 березня 2004 р. № 368. Порядок класифікації надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру за їх рівнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/368-2004-%D0%BF#Text>

39. Про Туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР зі змінами та доповненнями. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text>

40. Робота закладів західної частини України в умовах війни: що змінилося? *Ресторатор*. URL: <https://www.restorator.ua/post/west-ukrainian-restaurants-during-war> (дата звернення: 01.02.2024).

41. Ряшко Г. М., Асауленко Н. В., Новічкова Т. П. Удосконалення сервісу

на підприємствах індустрії гостинності шляхом проектування дегустаційних залів. Економіка харчової промисловості. 2021. Т.13. Вип. 1. С. 75-81.

42. Самодай В. П. Організація ресторанної справи : навч. посіб. / В. П. Самодай, А. І. Кравченко. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. 424 с.

43. Технології в сфері послуг. URL: <https://studfile.net/preview/2429693/page:16/> (дата звернення: 18.04.2024).

44. Carev, Danijel (2015). Hotel sales and the frontoffice operations. VPŠ Libertas, Zagreb. 315 p.

45. CRM–стратегія та її місце в управлінні компанією. URL: <https://forinsurer.com/public/03/02/17/290>

46. Danylyshyn Bohdan, Kovalova Olena, Oleshko Anna, Morhulets Oksana, etc. The Conceptual Framework for Creating an Industrial Smart and Tourism Favoured Cluster for Sustainable Development of the Ukranian Region Bohdan Economic Affairs, 2022. Vol. 67, No. 04, pp. 661-671.

47. Friedman A. L., Miles S. (2006). Stakeholders: Theory and Practice. Oxford : OUP Oxford, 362 p.

48. Hayes, David K (2011). Revenue management for the hospitality industry/David K. Hayes, Allisha Miller. John Wiley & Sons, Inc. 512 p.

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2688>

49. Ivanov, Stanislav (2014). Hotel Revenue Management: From Theory to Practice. Varna: Zangador.

50. Morhulets O., Verhun A., Bondarchuk J. (2021). Creative industries development as basis for economic development of Ukraine / International Conference on economics, accounting and finance.

51. Restaurant Management Tips To Improve The Way You Work. URL : <https://getsling.com/blog/restaurant-management-tips/> (дата звернення 01.04.2024).

52. SERVIO – найфункціональніше програмне забезпечення для вашого готелю. URL: <https://expertsolution.com.ua/uk/automation-of-hotels-guest-houses-> (дата звернення 10.04.2024).