

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
**СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ**

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

Сльозкіна Дарина Вячеславівна

1. Тема кваліфікаційної роботи **«Стратегії розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану»**

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 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи Закони України, Укази Президента України, нормативні матеріали Верховної Ради та Кабінету міністрів України, література з стратегічного та антикризового управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу, аналітичні дані, зібрані автором з відкритих джерел.

4. Зміст кваліфікаційної роботи: дослідити сучасний стан та основні виклики готельно-ресторанного бізнесу України в умовах воєнного конфлікту; проаналізувати сучасні адаптивні стратегії та стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи та стратегічної невизначеності; проаналізувати зарубіжний досвід розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесом в умовах кризи; охарактеризувати діяльності готель-ресторану «Астері» до воєнного стану; проаналізувати зміни в стратегічній та оперативній діяльності готель-ресторану «Астері» під час воєнного стану; проаналізувати проблеми та виклики, з якими зіткнувся готель-ресторан «Астері» під час воєнного стану; розробити стратегію розвитку діяльності готель-ресторану «Астері» в умовах стратегічної невизначеності; розробити рекомендації щодо покращення операційної діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану.

5. Дата видачі завдання 10 березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	До 20.04.2024	
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану	До 30.04.2024	
3	Розділ 2. Аналіз діяльності готель-ресторану «Asteri» в умовах воєнного стану	До 15.05.2024	
4	Розділ 3. Стратегічні перспективи розвитку готель-ресторану «Астері»	До 30.05.2024	
5	Висновки	До 03.06.2024	
6	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	До 05.06.2024	
7	Здача кваліфікаційної роботи на кафедру для рецензування (за 14 днів до захисту)	До 07.06.2024	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	До 07.06.2024	
9	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	До 10.06.2024	

Здобувачка

(підпис)

Дарина СЛЪОЗКІНА

Науковий керівник

(підпис)

Оксана МОРГУЛЕЦЬ

АНОТАЦІЯ

Сльозкіна Д.В. Стратегії розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. Рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Кваліфікаційна робота присвячена аналізу викликів та можливостей, які стоять перед готельно-ресторанним бізнесом в умовах воєнного стану. Основна увага приділяється вивченню стратегічних підходів до управління діяльністю закладів, адаптації до змінених умов ринку та розробці ефективних стратегій виживання та розвитку. В роботі обґрунтовано, як готелі та ресторани можуть використовувати обмеження, пов'язані з воєнним станом, як можливості для інновацій та підвищення конкурентоспроможності.

На основі аналізу реальних прикладів закладів, які успішно адаптувалися до воєнних умов, визначено ключові стратегії та напрямки розвитку. Розглянуто також механізми забезпечення безпеки, збереження якості послуг та управління людськими ресурсами в кризовий період. Висвітлено роль цифрових технологій у підтримці операційної діяльності та маркетингу.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, стратегія розвитку, воєнний стан, адаптація, інновації, конкурентоспроможність, безпека, цифрові технології.

ANNOTATION

Slozkina, D.V. Development Strategies for Hospitality and Restaurant Businesses in Wartime Conditions – Manuscript.

Qualification thesis for the specialty 241 Hospitality and Restaurant Affairs. Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2024.

This thesis is dedicated to analyzing the challenges and opportunities facing the hospitality and restaurant industry under wartime conditions. It primarily focuses on studying strategic approaches to managing the operations of establishments, adapting to changed market conditions, and developing effective survival and growth strategies. The work substantiates how hotels and restaurants can use the constraints associated with wartime as opportunities for innovation and enhancing competitiveness.

Based on the analysis of real-life examples of establishments that have successfully adapted to wartime conditions, key strategies and development directions are identified. The mechanisms for ensuring safety, maintaining service quality, and managing human resources during crisis periods are also discussed. The role of digital technologies in supporting operational activities and marketing is highlighted.

Keywords: hospitality and restaurant business, development strategy, wartime, adaptation, innovation, competitiveness, safety, digital technologies

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	9
1.1. Соціально-економічне значення та особливості розвитку готельно-ресторанного бізнесу.....	9
1.2. Сутність адаптивної поведінки бізнесу в умовах кризи та стратегічної невизначеності	14
1.3. Зарубіжний досвіду розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесом в умовах кризи: кращі практики	22
Висновок до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬ-РЕСТОРАНУ «АСТЕРІ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	30
2.1. Сучасний стан та основні виклики готельно-ресторанного бізнесу України в умовах воєнного конфлікту.....	30
2.2. Характеристика та аналіз діяльності готель-ресторану «Астері» до воєнного стану.....	36
2.3. Аналіз змін в стратегічній та оперативній діяльності готель-ресторану «Астері» під час воєнного стану.....	43
Висновок до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬ-РЕСТОРАНУ «АСТЕРІ».....	57
3.1. Рекомендації щодо покращення операційної діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану	57
3.2. Розробка маркетингової стратегії просування послуг готель-ресторану «Астері» в Інтернет мережі	62
Висновок до розділу 3.....	69
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Сучасний стан розвитку індустрії гостинності характеризується складними соціально-економічними умовами, які визначаються як в глобальному масштабі, так і в контексті конкретних країн. Особливо актуальними ці умови є для України, де воєнний стан створив нові виклики та вимоги до функціонування закладів готельно-ресторанного бізнесу. В таких умовах стає особливо важливим розроблення ефективних стратегій розвитку, які дозволять підприємствам не лише вижити, але й адаптуватися до нових реалій, забезпечуючи стійкий розвиток. Актуальність дослідження теми «Стратегії розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану» полягає в тому, що розробка та впровадження таких стратегій можуть стати вирішальними факторами для відновлення та подальшого розвитку галузі.

Готельно-ресторанний бізнес завжди був однією з ключових складових індустрії гостинності, що впливає на економіку та соціальний розвиток. В умовах воєнного стану його діяльність зіткнулася з новими викликами, серед яких: зниження туристичних потоків, обмеження руху, економічна нестабільність та змінені поведінкові моделі споживачів. Значна кількість провідних вітчизняних та закордонних учених, таких як Т. Басюк, В. Бойко, О. Головка, Г. Гопоненко, І. Іваненко, Т. Керанчук, О. Моргулець, Г. Мунін, Л. Нечаюк, Л. Нещадим, О. Нищенко, П. Пуцентейло, О. Сидоренко, Н. Пятницька, В. Фастолович, Д. Шмідт та інші. досліджують проблематику стратегій розвитку готельно-ресторанного бізнесу, але потреба в розробці конкретних рішень для умов воєнного стану залишається актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка ефективної стратегії розвитку для підприємства готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та стратегічної невизначеності.

Об'єктом дослідження діяльність підприємства готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. Дослідження фокусується на діяльності підприємства та його адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Предметом дослідження є теоретико-практичні засади розробки стратегії розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу, зокрема, діяльність готельно-ресторану «Астері» в умовах воєнного стану.

З огляду на мету, об'єкт та предмет дослідження в роботі було поставлено такі завдання:

- дослідити сучасний стан та основні виклики готельно-ресторанного бізнесу України в умовах воєнного конфлікту;
- проаналізувати сучасні адаптивні стратегії та стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи та стратегічної невизначеності;
- проаналізувати зарубіжний досвід розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесом в умовах кризи;
- охарактеризувати діяльності готель-ресторану «Астері» до воєнного стану;
- проаналізувати зміни в стратегічній та оперативній діяльності готель-ресторану «Астері» під час воєнного стану;
- проаналізувати проблеми та виклики, з якими зіткнувся готель-ресторан «Астері» під час воєнного стану;
- розробити рекомендації щодо покращення операційної діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану;
- розробити маркетингову стратегію просування послуг готель-ресторану «Астері» в Інтернет мережі.

Методи дослідження. Для виконання роботи було використано низку наукових методів, зокрема: аналітичний метод для оцінки стану галузі, метод SWOT-аналізу для визначення сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз для підприємства; метод прогнозування для розробки стратегії розвитку; методи опитування та інтерв'ювання для збору первинної інформації про діяльність готельно-ресторану «Астері».

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження стали законодавчі акти України, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів,

аналітичні матеріали, звітність підприємств, а також внутрішні документи та дані готелю-ресторану «Астері».

Практичне значення одержаних результатів. Результати даного дослідження можуть бути використані для вдосконалення діяльності готелю-ресторану «Астері» та інших подібних підприємств в умовах воєнного стану та повоєнної економіки. Запропоновані стратегії розвитку сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та стійкості готельно-ресторанного бізнесу.

Апробація. Основні результати дослідження були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній конференції, а саме: Городянська Л.В., Сльозкіна Д.В., Семикопенко Д.Ю. «Шляхи формування позитивного іміджу туристичного бізнесу в умовах війни» V Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» 6 жовтня 2023 р., м. Київ, КНУТД, 2023.

Структура роботи. Загальний обсяг роботи складає 85 сторінок друкованого тексту. Основний зміст викладено на 73 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку із 72 використаних джерел та додатку, містить 11 таблиць та ілюстрована 6 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Соціально-економічне значення та особливості розвитку готельно-ресторанного бізнесу

Готельні та ресторани підприємства здійснюють свою діяльність у сфері послуг, кінцевий продукт їх діяльності – не готова продукція, а надана послуга. Розглянемо особливості планування діяльності готельних і рестораних підприємств. Готельні послуги – це комплекс послуг із забезпечення тимчасового проживання в готелі, включаючи супутні послуги, перелік яких визначається виконавцем. Ресторанні послуги – це не лише надання їжі та напоїв, але і створення незабутнього досвіду для клієнтів. Вони включають в себе атмосферу закладу, якість обслуговування, кулінарні враження та можливість відпочити та насолодитися часом, проведеним у ресторані. Ресторан стає місцем не лише харчування, а й суспільного життя, де люди збираються для спілкування та відпочинку [1].

Для планування діяльності компаній, що працюють у сфері гостинності, розробляється операційний план, тобто планується обсяг послуг у натуральному та вартісному вираженні. Номерний фонд – це сума послуг підприємства, іншими словами, загальна кількість номерів (номерів, місць) різних категорій у готелі.

Показник місце-днів – розрахунковий показник, який визначається шляхом множення одноразової місткості на число календарних днів року. Іноді показник місце-днів називають також максимальною пропускнуою здатністю готельного підприємства. Показник одноразової місткості – розрахунковий показник, який визначається шляхом множення загальної кількості номерів кожної категорії на число місць в кожному з них.

Як правило, діяльність готельних підприємств планується на основі результатів аналізу діяльності минулого періоду, який вважається постійним з точки зору заповнюваності готелю (готелю, мотелю тощо). Якщо розібрати це більш детально Це постійне значення змінюється більшою чи меншою мірою залежно від запланованих заходів, які можуть бути результатом змін у маркетингових стратегіях або політиці зв'язків з громадськістю. конкурентне середовище економіка країни або може бути пов'язано з перебудова плану Місце проведення заходів у готелі.

Особливі умови, які склалися останнім часом на сході країни, не знижують актуальності і значущості досліджень про місце ресторанного бізнесу в інфраструктурі торгово-виробничого комплексу, необхідності розгляду його як самостійної галузі економіки і відображення у статистичній звітності під назвою «ресторанний бізнес».

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» [8]. 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.

У дефініції Д. Боришкевич ми знаходимо таке 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» [6]. Однак дане визначення не є вичерпним, оскільки не охоплює одну з базових складових ресторанного бізнесу, а саме його сервісний зміст.

Авторське визначення 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» [9].

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

Різноманітність сфери послуг, особливості відносин виробництва і обміну в окремих галузях сфери послуг, привертають увагу вітчизняних фахівців в області економіки і управління. Ринкові відносини в сфері послуг, володіючи загальними рисами, мають особливі характеристики, притаманні тому чи іншому сегменту ринку послуг. Крім того, в дослідженні ринку певних послуг велику практичну значимість набувають регіональні особливості формування та тенденції розвитку ринку.

Ринок готельних послуг для багатьох країн світу є одним з основних елементів сфери послуг. Готельний бізнес сьогодні – 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 готельних послуг є потужною системою господарства всього регіону і є важливою складовою економіки туризму. У свою чергу, туристична індустрія потенційно – одна з найбільш високодохідних галузей національного господарства країн. І, оскільки туристи - основні споживачі послуг готелів, то для будь-якої країни розвиток туристичної та готельної сфер є практично життєво необхідним.

Для України як для невеликої країни дуже важливо створювати і покращувати конкурентоспроможну індустрію туризму і гостинності, особливо,

коли для цього є чимало можливостей, переваг і перспектив [12]. Привертає увагу нормативно-правова база, на основі якої на території нашої країни відбувається розвиток готельного господарства. Так, під час організації діяльності та в процесі функціонування підприємства готельно-ресторанного бізнесу керуються такими нормативними документами: Господарський кодекс України, Закон України «Про туризм» [48], Державний стандарт України (Держстандарт 4268:2003) «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги» [17], Державний стандарт України (Держстандарт 4269:2003) «Туристичні послуги. Класифікація готелів» [18], правилами користування готелями та аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг, затверджених Державною туристичною адміністрацією України тощо [45; 46].

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 більшою мірою туристичним підприємствам підвищувати якість реалізованого туристського продукту, диверсифікувати пропонувані послуги в рамках сегмента ринку, збільшувати індивідуалізацію обслуговування споживачів. У нашій країні в готельну індустрію спрямовуються значні інвестиції на оновлення готельної бази, нове будівництво, впровадження сучасних технологій, форм обслуговування.

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

готельне господарство передбачає надання послуг розміщення, харчування та обслуговування, забезпечуючи при цьому комфортність перебування гостей. Головною метою діяльності підприємств готельного господарства є надання бездоганного обслуговування. На сьогоднішній день готельне 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 [34].

Основними сегментами готельного сектора є: мережеві готелі, міні-готелі, апарт-готелі, бутик-готелі, хостели, кондо-готелі, відомчі готелі, мотелі, готелі при аеропортах, сервісні квартири. Індустріальний характер готельного бізнесу 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 [28].

Дослідження теорії розвитку готельно-ресторанного бізнесу дало змогу резюмувати його значення в розвитку економічного потенціалу країни й зумовила конкретизацію таких висновків [30; 35; 37]:

1. Розвиток ринкової економіки призвів до такого складного та різноманітного способу роботи в сфері послуг, як готельно-ресторанного бізнесу. Цей напрям діяльності, як ні одна інша галузь, потребує усвідомлення світового досвіду і пильної уваги до перспектив її використання в державі. З цієї позиції, важливим є визначення ролі та значення даного цього бізнесу в регіональній економіці сучасності, визначення динаміки його розвитку, співвідношення даного бізнесу в різних країнах з метою додання корисного в національну специфіку.

2. 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. Заклади готельно-ресторанного бізнесу – заклади достойного рівня сервісу, що надають послуги з коротким терміном проживання й надання харчування, а також інші додаткові послуги, які пропонуються залежно від типу зірковості.

Отже, готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою галузі гостинності, що надає клієнтам не лише послуги харчування та проживання, але й створює незабутні враження та досвід. Дана галузь відіграє важливу роль у розвитку туризму та господарства країни, створюючи нові робочі місця, привертаючи інвестиції та сприяючи культурній та соціальній інтеграції. Основні особливості цієї галузі полягають у високій конкуренції, великій залежності від змін у споживчому підході та модах, а також в потребі у постійному вдосконаленні якості обслуговування та інноваційних підходів.

Розвиток готельно-ресторанного бізнесу визначається рядом факторів, серед яких розширення мережі закладів, впровадження новітніх технологій у галузі обслуговування та кулінарії, а також розвиток унікальних концепцій та брендів. Зростання популярності готельно-ресторанного бізнесу також спонукає підприємства до збільшення якості та різноманітності послуг, що стає важливим конкурентним перевагою.

Варто відзначити, що розвиток готельно-ресторанного бізнесу супроводжується також рядом викликів, а саме: складність управління витратами та оптимізації процесів, забезпечення якості та безпеки обслуговування, а також впровадження вимог сталого розвитку та екологічних підходів до діяльності.

1.2. Сутність адаптивної поведінки бізнесу в умовах кризи та стратегічної невизначеності

Готельно-ресторанний і туристичний бізнес є одним із найбільш динамічних і конкурентних галузей світової економіки. З кожним роком змінюються підходи до управління, обслуговування клієнтів і стратегії розвитку, що обумовлено

багатьма чинниками, такими як зміни в суспільних уподобаннях, технологічному прогресі та пандеміях.

Для успішного функціонування в умовах кризи та невизначеності, бізнесу необхідно ретельно аналізувати зовнішні фактори, які можуть впливати на його діяльність. До таких факторів належать:

1. Політична ситуація. Політична нестабільність та законодавчі зміни можуть значно вплинути на готельно-ресторанний бізнес. Наприклад, в Україні, через воєнні дії, багато закладів зіткнулися з руйнуванням майна та перебоями в роботі. У 2022 році приблизно 60% готелів та ресторанів у східних і південних регіонах України були закриті або працювали з перебоями через військовий конфлікт [7].

2. Економічні умови. Готельно-ресторанний бізнес сильно залежить від економічної стабільності, доходів населення та загального економічного клімату. Пандемія COVID-19 спричинила глобальний спад у сфері туризму та гостинності. У 2021 році, в Україні доходи від туристичної діяльності знизилися на 40% порівняно з 2019 роком, що вплинуло на доходи готельно-ресторанного бізнесу [4].

3. Соціальні та культурні тренди. Сучасні гості стають все більш свідомими щодо екологічних питань, сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. Для прикладу, в 2023 році в Україні близько 45% клієнтів обирали готелі та ресторани, які впроваджують зелені практики, такі як утилізація відходів та зменшення споживання енергії. Крім того, клієнти також віддають перевагу персоналізованому обслуговуванню, наприклад, налаштуванню типу ліжка чи вибору виду їжі [32].

4. Технологічні зміни. Технологічні інновації, такі як мобільні додатки для бронювання та онлайн-платформи для замовлення страв, змінюють концепцію обслуговування клієнтів. Інноваційні технології трансформують бізнес-операції та маркетинг у сфері гостинності. Вибагливість та очікування клієнтів зростають у міру вдосконалення цифрових технологій. Наприклад, у 2022 році близько 70% готелів в Україні запровадили мобільні додатки для онлайн-бронювання [8].

Прогнозування ризиків є ключовим аспектом адаптивної стратегії. Воно дозволяє підприємствам ідентифікувати потенційні загрози, розробляти ефективні плани реагування та мінімізувати негативний вплив на діяльність. Завдяки цьому, компанії можуть залишатися стійкими та конкурентоспроможними. Прогнозування ризиків включає такі етапи [33; 42; 61]:

1. Розробка сценаріїв розвитку подій.

Створення можливих сценаріїв допомагає передбачити потенційні ризики та розробити плани дій у відповідь. Наприклад, у 2023 році готель "Україна" в Києві розробив три сценарії розвитку подій, враховуючи можливість подальшого конфлікту, стабілізації або швидкого відновлення економіки.

2. Оцінка потенційних ризиків.

Визначення та оцінка ризиків дозволяє бізнесу підготуватися до можливих загроз та вжити заходів для їхньої мінімізації. Наприклад, ресторан «Леополіс» у Львові визначив головні ризики, такі як підвищення цін на продукти, можливі перебої з електропостачанням та зменшення кількості туристів, і розробив стратегії для подолання цих викликів.

3. Пошук шляхів подолання ризиків.

Розробка стратегій для зменшення впливу ризиків або їхнього уникнення є важливою частиною прогнозування. Наприклад, ресторан «Одеса» в Одесі вирішив запровадити альтернативні джерела електропостачання для мінімізації ризику перебоїв з електрикою, а також скоротив меню для зниження витрат на закупівлю інгредієнтів.

Гнучкість у прийнятті рішень дозволяє бізнесу швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов. Це включає здатність оперативно змінювати стратегії, впроваджувати нові технології та підходи, а також ефективно управляти ресурсами, що забезпечує конкурентоспроможність та стійкість підприємства на ринку. Це принцип охоплює такі аспекти управлінської діяльності [12]:

1. Стратегії для швидкого та ефективного прийняття рішень.

Розробка чітких процесів прийняття рішень допомагає підприємствам швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Наприклад, мережа готелів «Premier

Hotels» розробила систему, яка дозволяє швидко впроваджувати нові послуги або змінювати існуючі, щоб відповідати вимогам клієнтів.

2. Відкритість до змін.

Готовність до змін та інновацій дозволяє бізнесу залишатися конкурентоспроможним у мінливому середовищі. Наприклад, ресторан "Старий Львів" у Львові впровадив нові види кухні та адаптував інтер'єр, щоб відповідати сучасним трендам та привабити нових клієнтів.

3. Адаптивність.

Вміння адаптуватися до нових умов та змінювати стратегії у відповідь на зміни є ключовим фактором успішного функціонування в умовах невизначеності. Наприклад, готель "Дніпро" у Києві змінив свою бізнес-модель, зосередившись на внутрішньому туризмі та бізнес-клієнтах, щоб адаптуватися до зменшення кількості іноземних туристів.

Таким чином, для готельно-ресторанного бізнесу важливо мати адаптивні стратегії, які дозволяють аналізувати ситуацію, прогнозувати ризики та швидко приймати рішення в умовах невизначеності.

В умовах кризи та стратегічної невизначеності готельно-ресторанний бізнес потребує ефективних стратегій для оптимізації операційної діяльності. Ключові аспекти оптимізації включають скорочення витрат, перегляд бізнес-моделі та впровадження технологічних інновацій.

Витрати є одним із головних факторів, що впливають на прибутковість бізнесу. Ефективне управління витратами дозволяє знижувати операційні видатки, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати загальну ефективність діяльності. Контроль за витратами сприяє максимізації прибутку, забезпечуючи фінансову стабільність та можливості для інвестування в розвиток компанії. Скорочення витрат допомагає підприємствам підтримувати фінансову стійкість. Для цього варто застосовувати такі прийоми [14]:

1. Ідентифікувати ключові витрати.

Готельно-ресторанний бізнес повинен проаналізувати свої операційні витрати, щоб визначити основні джерела витрат. Наприклад, у 2022 році витрати на продукти

харчування та напої склали близько 30% операційних витрат ресторанів, а витрати на персонал – близько 25%.

2. Оптимізувати витрати.

Після ідентифікації ключових витрат підприємства можуть шукати шляхи оптимізації. Це може включати зниження витрат на закупівлю продуктів шляхом встановлення партнерських відносин з постачальниками або оптимізацію графіку роботи персоналу. У 2023 році багато ресторанів перейшли на гнучкі графіки роботи для персоналу, щоб зменшити витрати на заробітну плату під час спадів у попиті.

3. Використовувати ефективні методи управління ресурсами.

Управління ресурсами, такими як енергія, вода та матеріали, також може допомогти скоротити витрати. Наприклад, багато готелів встановлюють енергоефективне обладнання та системи контролю, щоб знизити витрати на енергоспоживання.

Бізнес-модель визначає, як підприємство створює, доставляє та отримує цінність. Перегляд бізнес-моделі може допомогти адаптуватися до змін ринку та вимог клієнтів, підвищуючи ефективність і конкурентоспроможність. Це включає оновлення продуктів і послуг, оптимізацію процесів, впровадження нових технологій та інноваційних підходів, що дозволяє компанії краще відповідати потребам клієнтів і утримувати лідерські позиції на ринку. Перегляд бізнес-моделі підприємства передбачає виконання таких дій [20; 29; 37]:

1. Вивчення нових можливостей.

Бізнес повинен вивчити нові можливості, щоб пристосуватися до змін ринку. Наприклад, під час пандемії багато ресторанів запровадили послуги доставки їжі або адаптувалися до онлайн-замовлень. У 2022 році близько 70% ресторанів у містах України пропонували послуги доставок.

2. Модифікація існуючої бізнес-моделі.

Модифікація бізнес-моделі може включати зміни в асортименті продуктів, сегментації клієнтів або каналах дистрибуції. Наприклад, деякі готелі розширили свої пропозиції, додавши послуги спа, щоб залучити нову клієнтську базу.

3. Адаптація до нових умови господарювання.

Адаптація під нові ринкові умови може включати реагування на зміни у попиті або споживчих перевагах. Наприклад, ресторан «Леополіс» у Львові змінив своє меню, включивши більше місцевих та сезонних продуктів, щоб відповідати уподобанням клієнтів.

Технологічні інновації можуть підвищити ефективність операцій та покращити обслуговування клієнтів. Вони дозволяють автоматизувати процеси, знижувати витрати, підвищувати точність і швидкість виконання завдань. Крім того, інновації сприяють створенню більш персоналізованого та зручного досвіду для клієнтів, що підвищує їх задоволеність і лояльність. Впровадження технологічних інновацій в готельно-ресторанний бізнес забезпечує [6; 8; 22]:

1. Покращення операційної ефективності. Технологічні інновації можуть допомогти оптимізувати процеси, зменшити витрати та підвищити продуктивність. Наприклад, система управління готелем (PMS) дозволяє автоматизувати бронювання, розрахунки та управління ресурсами, підвищуючи ефективність операцій.

2. Покращення обслуговування клієнтів. Технології також можуть допомогти покращити обслуговування клієнтів, забезпечуючи швидкий та зручний сервіс. Наприклад, онлайн-платформи для замовлення страв дозволяють клієнтам швидко та легко замовляти їжу, а мобільні додатки для готелів забезпечують зручне бронювання та обслуговування.

Оптимізація операційної діяльності допомагає готельно-ресторанному бізнесу підвищити ефективність, скоротити витрати та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що є ключовим для успішного функціонування в умовах кризи та стратегічної невизначеності..

У світі готельно-ресторанного бізнесу перегляд продуктового портфелю стає необхідністю для підтримки конкурентоспроможності. Інноваційні підходи до продуктів та послуг допомагають підприємствам адаптуватися до змін у попиті та пропозиції. Наприклад, сучасні ресторани впроваджують нові страви, які враховують вподобання клієнтів, або ж навпаки, скорочують асортимент для

підвищення ефективності. Багато закладів активно впроваджують кейтерингові послуги, використовуючи інноваційні рішення, щоб запропонувати клієнтам унікальний досвід та розширити свій продуктовий портфель.

Розробка нових продуктів або послуг є ключовим інструментом для задоволення зміненого попиту клієнтів. Інноваційні продукти можуть включати нові види страв, покращені послуги або навіть нові бізнес-моделі. Важливим є створення бізнес-моделей, які можуть підтримувати інноваційні продукти та дозволяють бізнесу швидко адаптуватися до ринкових умов. У 2022 році в Україні спостерігалося зростання попиту на органічні продукти та послуги, орієнтовані на екологічну стійкість. Готелі та ресторани активно розробляють нові продукти, щоб задовольнити цей попит.

Вихід на нові ринки може включати дослідження нових географічних ринків або цільових аудиторій. Це допомагає бізнесу розширити свою клієнтську базу та знизити ризики, пов'язані з залежністю від одного ринку. Готельно-ресторанні підприємства можуть досліджувати нові туристичні напрямки, цільові групи або навіть виходити на міжнародний ринок. Наприклад, готелі можуть орієнтуватися на бізнес-туристів, сім'ї або групи мандрівників, а ресторани можуть розробляти меню для різних демографічних груп або виходити на ринки з різними кулінарними традиціями.

Таким чином, зміна пропозиції та розвиток нових напрямків у готельно-ресторанному бізнесі є важливими аспектами адаптації до мінливих ринкових умов та задоволення зміненого попиту клієнтів. Це включає перегляд продуктового портфелю, розробку нових продуктів та вихід на нові ринки. Інноваційні підходи та технології є ключовими для успішного функціонування бізнесу в умовах кризи та невизначеності.

Покращення обслуговування клієнтів є одним з ключових факторів успіху в готельно-ресторанному бізнесі. Це включає впровадження нових стандартів обслуговування та покращення комунікації з клієнтами. Наприклад, сучасні готелі впроваджують цифрові консьєрж-сервіси, які дозволяють гостям замовляти послуги та отримувати інформацію через мобільні додатки. У ресторанах,

автоматизовані системи обслуговування та індивідуальні пропозиції підвищують задоволеність клієнтів. У 2023 році, близько 60% клієнтів в Україні віддавали перевагу закладам з інноваційними сервісами, такими як онлайн-бронювання, мобільні додатки для замовлення та автоматизоване обслуговування [22].

Програми лояльності та стимулювання повторних покупок є важливими інструментами для побудови довгострокових відносин з клієнтами. Наприклад, багато готелів та ресторанів пропонують бонусні програми, знижки або спеціальні пропозиції для постійних клієнтів. Такі програми допомагають утримувати клієнтів та підвищують їхню лояльність. У 2022 році, більше 50% ресторанів в Україні впровадили програми лояльності, щоб стимулювати повторні покупки та залучити нових клієнтів [13].

Розширення клієнтської бази є важливим аспектом розвитку бізнесу. Маркетингові стратегії для залучення нових клієнтів включають використання сучасних каналів комунікації та реклами. Наприклад, готелі та ресторани активно використовують соціальні медіа для реклами своїх послуг та комунікації з клієнтами. Крім того, участь у виставках, фестивалях та інших заходах допомагає привернути увагу нових клієнтів. У 2023 році, близько 70% готелів та ресторанів в Україні використовували соціальні медіа для просування своїх послуг та залучення нових клієнтів [49].

Підтримка мотивації працівників є важливим аспектом управління персоналом. Стратегії для підвищення мотивації та залученості включають надання можливостей для кар'єрного зростання, створення позитивного робочого середовища та визнання досягнень. Наприклад, багато готелів та ресторанів пропонують бонуси, нагороди та інші стимули для мотивування працівників. У 2022 році, близько 80% готелів та ресторанів в Україні впровадили програми стимулювання працівників для підвищення їхньої мотивації та продуктивності [61].

Інвестиції в навчання та розвиток персоналу є ключовими для успіху бізнесу. Підготовка працівників до роботи в нових умовах допомагає підвищити їхню кваліфікацію та ефективність. Наприклад, готелі та ресторани пропонують

тренінги, семінари та онлайн-курси для розвитку навичок працівників. У 2023 році, близько 75% готелів та ресторанів в Україні інвестували в навчання та розвиток персоналу для підвищення їхньої компетентності та адаптації до змін у бізнес-середовищі [30].

Використання гнучких форм зайнятості, таких як робота з дому або гнучкий графік, допомагає забезпечити потреби працівників та оптимізувати роботу. Наприклад, готелі та ресторани пропонують гнучкий графік роботи, що дозволяє працівникам поєднувати роботу та особисте життя. У 2023 році, близько 65% готелів та ресторанів в Україні використовували гнучкі форми зайнятості для покращення робочих умов та підвищення продуктивності персоналу [13].

Таким чином, розвиток клієнтоорієнтованості та управління персоналом є ключовими аспектами успішного функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи та невизначеності. Це включає покращення обслуговування клієнтів, підвищення лояльності, розширення клієнтської бази, підтримку мотивації працівників, навчання та розвиток, а також використання гнучких форм зайнятості для забезпечення ефективної роботи бізнесу та задоволення потреб клієнтів та персоналу.

1.3. Зарубіжний досвід розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесом в умовах кризи: кращі практики

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу в різних країнах використовують різноманітні стратегії для адаптації та розвитку в умовах кризи. Ці стратегії дозволяють підприємствам не просто виживати, а активно реагувати на виклики. Можна розглянути наступні дієві елементи зарубіжного досвіду, які можуть бути релевантними для запровадження у відчизняну практику готельно-ресторанного бізнесу. Це перепрофілювання послуг для відповідності новим потребам споживачів, активне використання онлайн платформ для залучення клієнтів та оптимізації бізнес-процесів, а також пошук нових сегментів ринку та

партнерство з іншими галузями для створення інноваційних продуктів та послуг. Розглянемо найбільш вдалі практики виживання та розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в різних країнах світу в умовах кризи [37; 39; 42; 47]:

1. *Адаптивні бізнес-моделі.* Це стратегія розвитку підприємства, що включає гнучкість і готовність до змін. Наприклад, під час пандемії COVID-19, багато ресторанів у Європі почали пропонувати нові послуги, такі як доставка їжі та онлайн-замовлення. Це дозволило їм адаптуватися до змін та зберегти свою клієнтську базу.

2. *Стратегії диверсифікації.* У багатьох країнах дозволяють підприємствам готельно-ресторанного бізнесу змінювати або розширювати свої бізнес-моделі для виживання в умовах кризи. Внаслідок цього вони можуть залучити нові ринкові сегменти та адаптувати свою діяльність до нових умов, що є ключовим для збереження та росту.

3. *Фокус на внутрішній ринок.* Коли міжнародний туризм зменшується, підприємства орієнтуються на внутрішніх туристів або місцевих клієнтів. У Німеччині, Франції та Італії готелі запустили спеціальні акції та пропозиції для місцевих жителів, щоб стимулювати попит. Наприклад, в Італії в рамках ініціативи "Відпочивай в Італії" були запропоновані знижки для місцевих туристів, що стимулювало внутрішній туризм та підтримало готельно-ресторанний бізнес.

4. *Інновації в обслуговуванні клієнтів.* Це далекосяжна стратегія, орієнтована на розвиток та вдосконалення взаємодій з клієнтами. Для цієї групи стратегій відзначаються наступні аспекти: технологічні інновації та покращення клієнтського досвіду.

Багато підприємств впровадили технології для покращення обслуговування клієнтів, такі як мобільні додатки, онлайн-бронювання, безконтактне обслуговування тощо. Наприклад, японські ресторани впровадили автоматизовані системи замовлень, а європейські готелі активно використовують цифрові консьерж-сервіси для покращення досвіду гостей. У Франції ресторани використовують автоматизовані системи обліку та управління запасами, щоб зменшити втрати продуктів та підвищити ефективність закупівель. Це дозволило

ресторанам знизити витрати на закупівлю та зберігання продуктів, підвищивши ефективність операцій.

У США та Західній Європі підприємства сфокусувалися на покращенні клієнтського досвіду, впроваджуючи індивідуальні підходи, програми лояльності та спеціальні пропозиції. Наприклад, деякі європейські готелі пропонують персоналізовані пакети послуг, а ресторани створюють меню, адаптоване до смаків окремих клієнтів.

3. Проактивне управління персоналом. Управління персоналом як частина комплексної адаптивної стратегії є важливою для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу. Проактивне управління персоналом дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи необхідну кваліфікацію та мотивацію працівників, що є ключовим для забезпечення високої якості обслуговування та задоволеності клієнтів. Воно також включає: гнучкі умови праці та інвестиції в навчання та розвиток.

У багатьох країнах підприємства запровадили гнучкі форми зайнятості для працівників, щоб адаптуватися до змін попиту та забезпечити ефективне управління ресурсами. Наприклад, у Німеччині та Скандинавських країнах широко використовуються часткова зайнятість та змінні графіки для оптимізації роботи. Це дозволяє зберегти робочі місця та забезпечити належне обслуговування клієнтів [8].

У Канаді та Австралії деякі підприємства готельно-ресторанного бізнесу дозволяють адміністративному персоналу працювати з дому або використовувати гібридні моделі роботи. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до змін попиту та зберігати ефективність у кризових умовах. У Канаді близько 30% адміністративного персоналу в готелях та ресторанах працює з дому або за гібридною моделлю, що підвищує гнучкість та ефективність роботи [61].

Під час кризи багато підприємств інвестували в навчання та розвиток персоналу, щоб підготувати їх до нових ролей та підвищити їхню кваліфікацію. У Канаді та Австралії, наприклад, готелі та ресторани організовували тренінги та

курси для персоналу, що допомогло їм залишитися конкурентоспроможними та адаптуватися до нових вимог ринку.

У Канаді та Австралії готелі та ресторани організують тренінги та курси для розвитку навичок та підвищення кваліфікації персоналу. Наприклад, канадська мережа готелів "Fairmont" інвестує в навчання працівників, пропонуючи внутрішні тренінги, онлайн-курси та програми розвитку для підготовки працівників до нових ролей та покращення їхньої кваліфікації. У 2022 році близько 70% підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Канаді інвестували в навчання та розвиток персоналу [61].

У США та Західній Європі підприємства впроваджують програми професійного розвитку, які дозволяють працівникам розвивати навички та кар'єру в рамках організації. Наприклад, у США мережа ресторанів "Chipotle" пропонує програму "Career Pathways", яка надає працівникам можливість розвивати професійні навички та будувати кар'єру в організації. Це підвищує залученість та задоволеність працівників, а також сприяє збереженню талановитих співробітників [61].

Таким чином, управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі в умовах кризи включає впровадження гнучких умов праці та інвестиції в навчання та розвиток. Ці практики допомагають підприємствам адаптуватися до змін у ринкових умовах, підвищити ефективність роботи та забезпечити мотивацію та задоволеність працівників.

4. Управління витратами є ключовим аспектом для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, особливо в умовах кризи. В різних країнах підприємства використовують різноманітні стратегії для оптимізації витрат, підвищення ефективності та зниження непотрібних витрат. Управління витратами в кризових умовах є адаптивною моделлю поведінки підприємства, що передбачає такі дії як: оптимізація витрат та співпраця і партнерства.

Підприємства в багатьох країнах оптимізують витрати шляхом скорочення непотрібних витрат, впровадження ефективних методів управління ресурсами та використання технологій для підвищення ефективності. Наприклад, у

Великобританії ресторани оптимізували свої меню та запровадили енергоефективні технології для зниження витрат. Також у Великобританії та Німеччині багато готелів та ресторанів впровадили енергоефективні технології, такі як світлодіодне освітлення, системи автоматичного вимкнення електроенергії та ефективні системи опалення та охолодження. Це дозволило підприємствам знизити витрати на енергоспоживання та підвищити ефективність операцій.

У багатьох країнах підприємства готельно-ресторанного бізнесу співпрацюють з іншими компаніями або урядовими організаціями для зниження витрат та підвищення ефективності. У Франції, наприклад, готелі співпрацюють з туристичними агентствами та місцевими органами влади для стимулювання попиту та підтримки бізнесу. В Іспанії уряд підтримує туристичний бізнес, пропонуючи податкові пільги та фінансову допомогу готелям та ресторанам. Це дозволяє підприємствам підтримувати операційну діяльність та інвестувати в розвиток, незважаючи на кризові умови [20].

5. Довгострокове планування є важливим аспектом стійкості та розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу після кризи. Воно повинно також включати розробку кризових планів.

У багатьох країнах підприємства розробляють кризові плани, щоб підготуватися до можливих викликів та забезпечити безперервність бізнесу. Пандемія COVID-19 продемонструвала важливість кризового планування для готельно-ресторанного бізнесу. Наприклад, в Італії готелі розробили плани для реагування на природні лиха, пандемії та інші кризові ситуації, включаючи протоколи для забезпечення безпеки гостей та персоналу, а також плани для управління фінансовими ризиками .

В Іспанії готелі також впровадили кризові плани для підготовки до можливих кризових ситуацій, зокрема для реагування на природні лиха та інші непередбачені обставини. Наприклад, мережа готелів "NH Hotel Group" розробила комплексний кризовий план, що включає заходи з безпеки, фінансового управління та операційної діяльності [61].

У США та Японії готелі розробляють плани для реагування на природні лиха, такі як землетруси, повені та урагани. Наприклад, у Японії готелі впровадили плани евакуації та запасні системи живлення для забезпечення безпеки гостей під час землетрусів. У США готелі розробили плани для реагування на урагани та інші природні лиха, включаючи заходи з підготовки до евакуації, забезпечення безпеки гостей та підтримки операційної діяльності. Наприклад, мережа готелів "Marriott International" розробила план для управління ризиками під час ураганів, що включає протоколи для евакуації, захисту майна та відновлення операцій після лиха [61].

Підприємства також сфокусовані на довгостроковому плануванні для забезпечення стійкості та розвитку після кризи. У Сінгапурі та Гонконзі готелі та ресторани розробляють довгострокові стратегії для залучення нових клієнтів та розширення бізнесу після пандемії. Наприклад, у Сінгапурі готелі сфокусувалися на внутрішньому туризмі та бізнес-туристах, розробляючи спеціальні пропозиції та пакети для залучення нових клієнтів. У Гонконзі готелі та ресторани орієнтуються на міжнародних туристів, розробляючи довгострокові стратегії для залучення клієнтів після пандемії. Наприклад, готелі пропонують спеціальні пропозиції для іноземних туристів, знижки для довгострокового перебування та інші стимули для залучення клієнтів [61].

б. Сталій розвиток має велике значення особливо в кризовий період, адже вихід з кризи та нарощування потенціалу повинно відбуватися з врахування принципів сталого розвитку, основними з яких для готельно-ресторанного бізнесу є: екологічна стійкість та соціальна відповідальність.

Багато підприємств впроваджують екологічно стійкі практики, такі як утилізація відходів, зменшення споживання енергії та використання місцевих продуктів. У Скандинавських країнах та Канаді готелі та ресторани активно впроваджують "зелені" ініціативи для збереження довкілля та підтримки сталого розвитку. Готелі та ресторани цих країн сфокусувалися на екологічній стійкості, розробляючи плани для зменшення впливу на довкілля, впровадження екологічних практик та підтримки місцевих спільнот

Підприємства також сфокусовані на соціальній відповідальності, підтримці місцевих спільнот та благодійності. У США та Західній Європі багато готелів та ресторанів беруть участь у благодійних програмах та підтримують місцеві організації. У скандинавських країнах, таких як Швеція та Норвегія, готелі та ресторани розробляють довгострокові стратегії стійкого розвитку, включаючи заходи з енергоефективності, використання місцевих продуктів та соціальної відповідальності [61].

Таким чином, стратегічне планування з використанням адаптивних стратегій є ключовим для успішного функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи, забезпечуючи підготовку до можливих викликів та розвиток після кризи. Досвід передових країн підтверджує, що компанії, які активно впроваджують адаптивні стратегії управління, є більш стійкими та здатними адаптуватися до змін, що дозволяє їм займати провідні позиції на ринку та досягати успіху у найскладніших умовах. Тому розвиток гнучкого та ефективного управління персоналом, впровадження інноваційних технологій та стратегій маркетингу, а також постійне вдосконалення бізнес-моделі стають важливими компонентами успішної діяльності у сучасному готельно-ресторанному бізнесі.

Висновок до розділу 1

Готельно-ресторанний бізнес в Україні стикається з численними викликами та можливостями в умовах воєнного конфлікту та економічної невизначеності. Воєнний конфлікт, економічні труднощі та пандемія COVID-19 спричинили зменшення туристичних потоків, проблеми з постачанням, нестабільність персоналу, фінансові труднощі та пошкодження майна. Ці фактори створили складні умови для підприємств, однак багато з них змогли адаптуватися, зокрема, заклади на заході України, які поступово відновлюють роботу та досягли довоєнного рівня продажів.

Підприємства активно застосовують різноманітні підходи до оптимізації операцій, зміни пропозиції та розвитку нових напрямків, розвитку клієнтоорієнтованості, управління персоналом та витратами, а також стратегічного планування. Важливість клієнтоорієнтованості та управління персоналом

підкреслює роль гнучкості та інновацій у досягненні успіху в умовах невизначеності.

Розглянутий зарубіжний досвід розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи, пропонує ефективні стратегії адаптації та розвитку, які можуть бути застосовані в Україні. Зарубіжний досвід показує, що підприємства можуть використовувати різноманітні стратегії, такі як адаптивні бізнес-моделі, інновації в обслуговуванні клієнтів, управління персоналом, управління витратами та стратегічне планування, щоб адаптуватися до кризових ситуацій та забезпечити стійкий розвиток.

Таким чином, готельно-ресторанний бізнес в Україні демонструє здатність до адаптації, інновацій та стратегічного планування в умовах кризи та невизначеності. Це свідчить про його потенціал для подальшого розвитку та процвітання, незважаючи на поточні виклики та труднощі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬ-РЕСТОРАНУ «АСТЕРІ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Сучасний стан та основні виклики готельно-ресторанного бізнесу Україні в умовах воєнного конфлікту

Готельно-ресторанний бізнес відіграє важливу роль в економіці, будучи ключовою складовою індустрії гостинності. Ця галузь сприяє створенню робочих місць, розвитку туристичної інфраструктури та залученню інвестицій. Вона забезпечує значні доходи через надання послуг проживання, харчування та розваг, сприяючи економічному зростанню регіонів. Дана галузь також є важливим чинником культурного обміну та міжнародного співробітництва, оскільки приваблює туристів з усього світу, стимулюючи розвиток супутніх галузей.

В Україні готельно-ресторанний сектор має значний потенціал для зростання, особливо враховуючи, що ринок готельно-ресторанних послуг ще далекий від насичення. Статистичні дані до 2023 року показують, як частка витрат домогосподарств на ресторани та готелі в структурі загальних витрат демонструє позитивну динаміку відновлення після пандемії COVID-19 та військових конфліктів, що відбулися на території України.

За останніми даними, спостерігається стабільне зростання попиту на послуги готельно-ресторанного сектору в зв'язку зі збільшенням внутрішнього та прикордонного туризму, оскільки Україна почала відновлювати свою туристичну інфраструктуру та приваблювати іноземних інвесторів.

Для кращого розуміння динаміки в готельно-ресторанному секторі в Україні з 2011 по 2023 рік, нижче представлено таблицю, яка ілюструє ключові зміни у кількості колективних засобів розміщення та відвідуваності, включаючи іноземних туристів. Ці дані відображають наслідки політичних, економічних та глобальних

подій, вплив яких став особливо помітним після 2014 року, та показують тенденції відновлення галузі після кризових періодів 2020-2023 років.(табл. 2.1.)

Таблиця 2.1

Динаміка розвитку готельно-ресторанної індустрії в Україні

Рік	Кількість колективних засобів розміщення, од	Загальна кількість місць у колективних засобах розміщення, тис. од.	Кількість осіб, що перебували у колективних засобах розміщення, тис. всього	з них іноземці
2011	5882	567.3	7426.9	1427.7
2012	6041	583.4	7887.4	1554.8
2013	6411	586.6	8303.1	1665.1
2014	4572	406.0	5423.9	551.5
2015	4341	402.6	5779.9	665.8
2016	4256	375.6	6544.8	863.7
2017	4115	359.0	6661.2	824.5
2018	4719	300.0	7006.2	917.9
2019	5335	370.6	6960.9	959.4
2020	4523	312.1	3379.5	254.4
2021	4700	350	4000	200
2022	4200	300	2500	50
2023	4300	310	2600	100

Джерело: Державна служба статистики України [16]

Представлені статистичні дані відображають позитивні тенденції зростання платоспроможного попиту населення з 2011 по 2014 роки, за якими послідувало різке падіння частки витрат на готельні та ресторанны послуги до 2% від загальних витрат домогосподарств у 2015 році. Стабілізація політичної ситуації в країні та відновлення економіки сприяли відновленню попиту на ресторанно-готельні товари та послуги. Проте, досягнуті успіхи були значно підірвані через коронавірусну кризу. У 2020 році частка витрат внутрішнього населення на цей сектор знизилася до лише 1,6%, що майже вдвічі менше порівняно з попереднім роком. Це падіння було викликане переважно зменшенням реальних доходів

населення України та зростанням ризику втрати роботи, що призвело до значного скорочення сімейних бюджетів на готельні, ресторани та туристичні послуги [6].

Однак, із початком повномасштабної війни в 2022 році, економічні умови погіршилися, що ще більше скоротило рівень витрат на готельно-ресторанні послуги, особливо в регіонах, що постраждали від бойових дій. Незважаючи на те, що до 2023 року спостерігалось невелике відновлення, загальний попит залишається нижчим за довоєнний рівень. Сектор продовжує адаптуватися до нових умов, розробляючи стратегії, спрямовані на внутрішній туризм і забезпечення потреб місцевого населення, з огляду на складнощі з привабленням іноземних туристів та інвесторів.

Для кращого візуального уявлення динаміки витрат на готельно-ресторанні послуги в Україні за період з 2010 по 2023 рік, нижче представлено графік, який ілюструє зміни у фінансових показниках сектора. Цей графік демонструє не тільки флуктуації у витратах домогосподарств на готельні та ресторани послуги, але й відображає вплив соціально-економічних подій, таких як економічні кризи, пандемія COVID-19, та воєнні дії на фінансову стабільність галузі (рис.1.1).

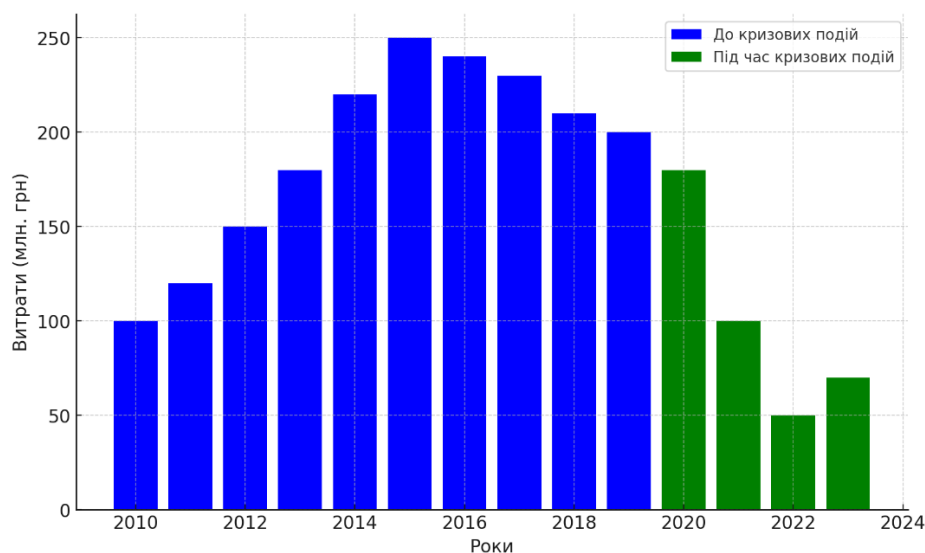


Рис. 2.1. Витрати готельного та ресторанного сектору в Україні (2010-2023 рр.)
Джерело: Державна служба статистики України [16]

На графіку видно значне падіння витрат після 2014 року, пов'язане із політичними негараздами та втратою Криму. Згодом, падіння продовжилось через наслідки COVID-19 у 2020 році. В останні роки, особливо після початку війни у

2022, витрати дещо відновилися, що свідчить про певну адаптацію сектору до нових умов економічної та політичної дійсності.

У результаті, багато підприємств готельно-ресторанного бізнесу зіткнулися з фінансовими труднощами, втратили кваліфікованих працівників та змушені були переглянути свої бізнес-моделі. Незважаючи на ці виклики, сектор показав стійкість та адаптивність, розробляючи нові стратегії для виживання та розвитку в умовах невизначеності.

Український готельно-ресторанний бізнес має особливе місце в економіці країни, поєднуючи в собі туристичні, розважальні та культурні аспекти. Ця галузь традиційно забезпечує значну кількість робочих місць, сприяє розвитку інших пов'язаних секторів, таких як постачання продуктів харчування, напоїв, логістика, розваги та ін.

Отже, протягом останніх років, готельно-ресторанний бізнес в Україні пройшов через низку викликів, що змусили його адаптуватися до мінливих умов. Пандемія COVID-19 стала серйозним випробуванням для галузі, оскільки карантинні заходи призвели до закриття багатьох підприємств, суттєвого скорочення клієнтської бази та зниження доходів. У таких умовах бізнес змушений був шукати нові способи обслуговування, зокрема, розвивати сервіси доставки їжі, впроваджувати нові стандарти безпеки та оптимізувати витрати.

На початку 2022 року, після початку повномасштабного вторгнення російської федерації, готельно-ресторанний бізнес в Україні знову опинився у складній ситуації. Багато закладів були зруйновані або пошкоджені, інші зіткнулися з проблемами логістики та постачання, а також з відтоком клієнтів через безпекові ризики. За даними опитування Європейської Бізнес Асоціації, у березні 2022 року лише 17% вітчизняних компаній працювали в повному обсязі, тоді як третина лише планувала поновити роботу. Однак, до червня цей показник зріс до 47%, що свідчить про поступове відновлення діяльності бізнесу [7].

На заході України, де безпекова ситуація більш стабільна, готельно-ресторанний бізнес почав поступово відновлюватися і навіть досяг довоєнного рівня продажів у деяких регіонах. Заклади в західних областях стали місцем

притулку для вимушених переселенців, а також активно залучають внутрішніх туристів. Попри це, деякі сегменти бізнесу, такі як ресторани з морепродуктами та суши, постраждали більше через високі витрати на імпортні продукти. У 2022 році близько 20% готельно-ресторанних закладів на заході України не відновили свою роботу в повному обсязі [16].

Складна ситуація змусила готельно-ресторанний бізнес переглянути свої бізнес-моделі та операційні процеси. Деякі заклади скоротили меню або змінили напрямок діяльності, щоб адаптуватися до змін у споживчій поведінці та труднощів з постачанням продуктів. Інші підприємства, зокрема в центральних та західних регіонах, почали активно впроваджувати нові послуги, такі як доставка їжі, онлайн-події та спеціалізовані пропозиції для військових та волонтерів, щоб залишатися конкурентоспроможними навіть у складних умовах .

Під час воєнного конфлікту готельно-ресторанний бізнес в Україні зазнав значних змін, і рівень роботи цього сектору суттєво відрізняється в різних регіонах країни. Це можна пояснити різними факторами, такими як рівень безпеки, інтенсивність бойових дій, потоки внутрішніх переміщених осіб та стан інфраструктури. Наведена нижче таблиця показує, як змінився процент діючих готелів та ресторанів у різних регіонах України до та після початку воєнного конфлікту (рис.2.2).

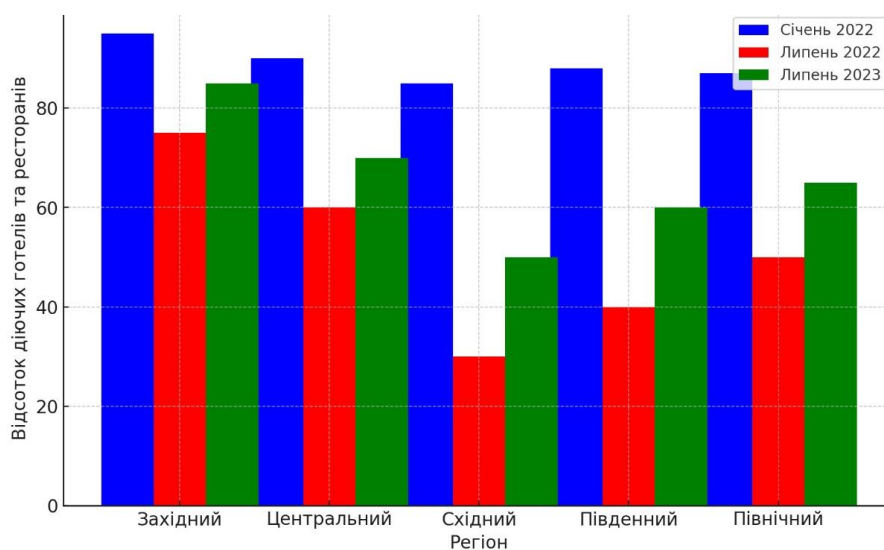


Рис. 2.2. Рівень роботи готельно-ресторанного бізнесу в різних регіонах України в умовах воєнного конфлікту

Джерело: [7]

В умовах воєнного конфлікту готельно-ресторанний бізнес в Україні продемонстрував свою адаптивність та здатність до відновлення. Попри виклики, сектор має потенціал для подальшого розвитку, особливо з огляду на можливості внутрішнього туризму та підвищений попит на послуги з боку внутрішньо переміщених осіб.

Готельно-ресторанний бізнес в Україні стикається з низкою викликів, які суттєво впливають на його функціонування та розвиток. Воєнний конфлікт, що триває, створює нестабільність та невизначеність, ускладнюючи довгострокове планування та стратегії розвитку. Основні виклики, з якими стикається готельно-ресторанна галузь, є:

1. Зниження туристичних потоків.

Воєнний конфлікт в Україні призвів до суттєвого зниження кількості туристів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Це зменшило доходи готелів та ресторанів, оскільки туризм є основним джерелом клієнтів для більшості з них. Особливо постраждали регіони, які раніше були популярними серед туристів, але тепер стали небезпечними через військові дії.

2. Проблеми з постачанням.

Воєнні дії та пов'язані з ними логістичні проблеми ускладнили постачання продуктів та інших товарів для готелів та ресторанів. Багато підприємств зіткнулися з підвищенням цін та нестачею деяких товарів. Це змусило ресторани скоротити свої меню або шукати альтернативні постачання, а готелі обмежили певні послуги.

3. Нестабільність персоналу.

Мобілізація, переміщення населення та загальна нестабільність призвели до нестачі кваліфікованого персоналу в готельно-ресторанному бізнесі. Багато працівників були змушені залишити свої робочі місця, що ускладнило нормальне функціонування закладів.

4. Фінансові труднощі.

Через зниження доходів та збільшення витрат багато підприємств готельно-ресторанного бізнесу стикаються з фінансовими труднощами. Стабільність цього

сектору суттєво залежить від економічної ситуації в країні, і військові дії лише погіршують фінансове становище підприємств. Це змушує їх шукати нові джерела фінансування або скорочувати операційні витрати.

5. Пошкодження майна.

Деякі готелі та ресторани зазнали фізичних пошкоджень через військові дії, що потребує значних ресурсів для відновлення. Ці пошкодження можуть включати руйнування будівель, втрату обладнання та інші матеріальні збитки, які суттєво впливають на здатність підприємств відновити роботу.

Ці виклики ускладнюють діяльність готельно-ресторанного бізнесу, однак підприємства показують свою стійкість та здатність адаптуватися до нових умов. Вони впроваджують інноваційні технології, розробляють нові бізнес-моделі та удосконалюють стандарти обслуговування, щоб відповідати вимогам сучасного ринку. Завдяки цьому, галузь продовжує зростати та розвиватися, незважаючи на постійні зміни та виклики.

2.2. Характеристика та аналіз діяльності готель-ресторану «Астері» до воєнного стану

Готель-ресторан «Астері», розташований у престижному центрі Києва на Печерську, є втіленням елегантності та комфорту, ідеально підходить як для бізнес-подорожей, так і для відпочинку. Знаходячись у історичному та культурному серці міста, цей готель на Печерську є ідеальним вибором для бізнесменів та туристів, які бажають насолодитися життям столиці.

Концепція готелю полягає у наданні послуг вищого класу, які включають зручне розміщення, вишукану ресторацію, конференц-зали, SPA-процедури, а також додаткові сервіси, такі як обслуговування в номерах, пральню та хімчистку. Особливістю ресторану готелю є прекрасна тераса та обдарування простору різноманітністю рослин, що створює оазис серед міської метушні, ідеальне місце для відпочинку та насолоди смаковими відчуттями. Індивідуальний підхід до

кожного гостя, високі стандарти обслуговування та гнучкість у задоволенні специфічних потреб клієнтів є запорукою гарного іміджу готелю. Готель-ресторан «Астері» приваблює відвідувачів своїм стильним фасадом та вишуканим інтер'єром, які є лише віжораженням комфортного перебування, що на них чекає в середині (рис. 2.1) (додатки А-В).

Готель-ресторан «Астері» дотримується вимог місцевого та національного законодавства, що регулює діяльність у сфері гостинності, забезпечуючи високий рівень пожежної безпеки та гігієни. Процес ліцензування та сертифікації послуг гарантує легальність діяльності та підтримує високу репутацію готелю на ринку. Процес ліцензування включає подання необхідних документів до відповідних регулюючих органів та проходження інспекцій для підтвердження відповідності умовам ліцензування. Сертифікація послуг, як правило, здійснюється за ініціативою самого підприємства з метою підвищення довіри клієнтів та конкурентоспроможності на ринку. Наявні сертифікати якості, отримані від відомих міжнародних або національних організацій, свідчать про високий рівень послуг, що надаються готель-рестораном «Астері».



Рис. 2.3. Готель-ресторан «Астері»

Джерело: [69]

Готель-ресторан «Астері» функціонує в рамках законодавства України, дотримуючись усіх норм та вимог до готельно-ресторанного бізнесу. Умови

господарювання включають ведення обліку, податкову звітність, дотримання санітарних та пожежних норм, а також стандартів обслуговування та якості.

Готель-ресторан «Астерія» має сучасну концепцію готельно-ресторанного комплексу, що поєднує в собі зручне проживання та вишукану гастрономію. Відкриваючи двері для вибагливих мандрівників, «Астерія» втілює в собі не лише комфорт та розкіш, а й унікальний досвід відпочинку у серці столиці. Основні ознаки концепції готель-ресторану «Астері» наведено в табл. 2.2.

У контексті високого рівня послуг та престижного розташування, готель-ресторан «Астері» активно формує свою клієнтську базу та ринкову нішу, забезпечуючи відмінне позиціонування на ринку. Цільова аудиторія готель-ресторану «Астері» охоплює високоплатоспроможних клієнтів, які цінують елітарність та якість послуг. Це переважно бізнесмени, ділові люди та іноземні туристи, які приїжджають до Києва з діловими та туристичними метами. Високі стандарти обслуговування та гнучкість у задоволенні специфічних потреб клієнтів є запорукою визнання готелю.

Таблиця 2.2

Концепція готель-ресторану «Астері»

№	Ознаки концепції	Характеристика ознак
1	Назва закладу	Готель-ресторан «Астері»
2	Поштова адреса	м. Київ, вул. Миколи Лєскова, 4; 01011
3	Підпорядкованість	ТОВ «Сад-Люкс»
4	Форма власності	колективна
5	Місце розташування	2,3 км від центру м. Київ
6	Відстань від засобів прибуття/вибуття	до залізничного вокзалу - 5,5 км, до центрального автовокзалу - 5,3 км, до аеропорту «Бориспіль» - 33,5 км
7	Засоби сполучення	метро, маршрутне таксі, автобус, тролейбус, таксі, приватне авто
8	Спеціалізація	туризм, ділові поїздки
9	Споруда готелю. Дизайнерський стиль	панельна багатоповерхівка, мінімалізм
10	Кількість поверхів	11
11	Рівень комфорту	3 зірки
12	Номерний фонд	30 номерів: стандарт одномісний, стандарт двомісний, напівлюкс двомісний, люкс двомісний

13	Види (пакет) послуг	Так
14	Кухня	українська та європейська кухня, сніданок за системою шведського столу, бар-ресторан
15	Рівень завантаження	65%
16	Цінова стратегія	знижки 25%, 20%, і 30% на проживання залежно від тривалості
17	Стратегія просування послуг	диференціація

Джерело: складено автором на основі [69]

Основними споживачами послуг готель-ресторану «Астері» є кілька категорій клієнтів:

1. Бізнесмени та ділові люди. Зважаючи на стратегічне розташування готелю, значну частину його клієнтури складають ділові люди, які приїжджають до Києва для участі у конференціях, семінарах, бізнес-зустрічах та інших заходах. Готель пропонує всі необхідні умови для комфортного проживання та роботи, що робить його популярним серед бізнесменів.

2. Туристи. Київ є важливим туристичним центром України, і Печерський район з його численними пам'ятками приваблює велику кількість туристів. Готель-ресторан «Астері» пропонує зручні номери та високу якість обслуговування, що робить його привабливим для туристів, які шукають комфортне проживання у центрі міста.

3. Місцеві жителі. Готель-ресторан також популярний серед місцевих жителів, які відвідують ресторан для святкування різних подій, бізнес-ланчів або просто для приємного проведення часу. Ресторан пропонує широкий вибір страв української та європейської кухні, що приваблює гурманів з усієї столиці.

Проведення конкурентного аналізу є важливою складовою стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом, в тому числі і для діяльності готель-ресторану «Астерія». Цей аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони конкурентів, оцінити їх стратегії та діяльність, а також зрозуміти потреби та вимоги ринку. Результати конкурентного аналізу (табл. 2.3) допоможуть розробити ефективну стратегію для привертання та утримання клієнтів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку закладу.

Таблиця 2.3

Конкурентний аналіз готель-ресторану «Астері»

Показники	Назва та тип закладу, що є потенційним конкурентом	Сильні сторони	Слабкі сторони
Ресторан «Астері»	Концепція закладу: Традиційні страви європейської та італійської кухонь. Форма закладу: Повносервісний ресторан. Кількість місць: два зали — на 25 та 45 посадкових місць, та VIP-зал на 12 посадкових місць. Метод обслуговування: За словами гостей, обслуговуючий персонал тут креативний, обслуговування офіціантами та барменами.	Креативний персонал ; Високий рівень обслуговування	Обмежена кількість місць у порівнянні з конкурентами; Високі ціни можуть відвернути деяких клієнтів
Ресторан «Шинок»	Концепція закладу: Це українські традиції в їх сучасній інтерпретації. Форма закладу: Повносервісний ресторан. Кількість місць: Майстерня – 40 чол., Лямпова комора – 50 чол., Лаунж на сні – 60 чол., Старе місто – 70 чол.	Велика кількість місць різного формату; Автентичний український стиль і атмосфера	Можлива надмірна різноманітність зон може бути непривабливою для деяких клієнтів; Конкуренція з іншими ресторанами з українською кухнею
Ресторан «El Mate Cuba»	Концепція закладу: Популярні страви європейської, японської, китайської та тайської кухонь. Форма закладу: Повносервісний ресторан. Кількість місць: Малий зал – 30-35 місць.	Велика різноманітність кухонь; Інтернаціональна атмосфера	Невелика кількість місць; Може бути складно зберегти високий рівень якості страв усіх кухонь
Ресторан «Барсук»	Концепція закладу: Абсолютно космополітична кухня. Форма закладу: Повносервісний ресторан. Кількість місць: Основний зал – 50 місць.	Широкий вибір страв з усього світу; Зручне розташування та сучасний дизайн	Високі ціни на деякі страви; Може втратити індивідуальність через космополітичний підхід

Джерело: складено автором на основі [50; 51; 52; 69]

Для глибшого аналізу діяльності готель-ресторану «Астері» до настання воєнного стану, важливо розглянути основні фінансово-економічні показники. Ця інформація допоможе оцінити ефективність управління закладом, його економічну стійкість та здатність генерувати прибуток у складних умовах. Динаміка фінансово-економічних результатів діяльності закладу відображає його здатність пристосовуватися до змін ринкового середовища та утримувати лідируючі позиції серед конкурентів.

Дані таблиці 2.4 відображають динаміку ключових фінансових коефіцієнтів за період 2019-2021 роки, що включає такі важливі аспекти, як ліквідність, рентабельність, фінансову стійкість, та інші критичні для бізнесу характеристики. Відхилення цих показників від нормативних значень істотно впливають на фінансовий стан закладу, що є особливо значущим у контексті його подальшого стратегічного планування і розвитку.

Таблиця 2.4

Фінансова діагностика ГР «Астері» за період 2019-2021 рр.

Показник	Нормативне значення	2019	2020	2021	Відхиленн, +/-	Динаміка, %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25-0,35	1,954	1,402	0,843	-1,111	43,14
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,5-2,5	2,351	1,857	1,359	-0,992	57,81
Рентабельність активів	-	3,069	1,259	3,739	0,67	121,83
Рентабельність власного капіталу	>0,2	3,243	1,294	4,073	0,83	125,59
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,967	0,978	0,958	-0,009	99,07
Коефіцієнт фінансової стійкості	-	37,561	35,987	26,984	-10,577	71,84
Коефіцієнт фінансового левериджу	0-1	0,03	0,02	0,04	0,01	133,33
Коефіцієнт оборотності активів	<0,25	0,478	0,432	0,284	-0,194	59,41
Рентабельність основних засобів	-	3,729	1,434	4,153	0,424	111,37
Рентабельність продажів (реалізації продукту, послуг)	-	17,429	14,627	14,627	-2,802	83,91

Джерело: складено автором на основі даних готель-ресторану «Астері» зібраних автором під час проходження переддипломної практики

Аналізуючи фінансово-економічну діяльність готель-ресторану «Астері» в період з 2019 по 2021 роки, можна відмітити важливі аспекти роботи підприємства, що характеризують його стабільність і здатність адаптуватися до мінливих умов ринку.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, що вимірює спроможність підприємства розрахуватися за своїми найбільш невідкладними зобов'язаннями, знизився з 1,954 у 2019 році до 0,843 у 2021 році, що вказує на погіршення ліквідності активів підприємства. Водночас зростання на 43,14% порівняно з 2019 роком може свідчити про значні коливання в структурі активів.

Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) також продемонстрував спад, хоча він і залишається на рівні, що перевищує мінімальні нормативні показники, знизившись до 1,359 у 2021 році з 2,351 у 2019 році, що свідчить про відносне погіршення платоспроможності.

Рентабельність активів зросла з 3,069 у 2019 році до 3,739 у 2021 році, показавши підвищення ефективності використання активів підприємства на 121,83%, що може свідчити про успішне управління ресурсами.

Коефіцієнт власного капіталу залишився майже незмінним, що демонструє стабільність структури капіталу підприємства та його автономію.

Хоча фінансова стійкість підприємства зазнала певного погіршення, зниження коефіцієнта фінансової стійкості з 37,561 у 2019 році до 26,984 у 2021 році, підприємство зберігає здатність до самостійного покриття своїх потреб без залучення зовнішнього фінансування.

Отже, аналіз фінансово-економічної діяльності готельно-ресторанного комплексу «Астері» за 2019-2021 роки показав погіршення ліквідності та платоспроможності, але підприємство зберегло фінансову стабільність. Разом з тим, рентабельність активів зросла, що свідчить про досить ефективне управління закладом зважаючи на функціонування в умовах кризи через пандемію Covid-19.

2.3. Аналіз змін в стратегічній та оперативній діяльності готель-ресторану «Астері» під час воєнного стану

З початком воєнного стану в Україні готель-ресторан «Астері» був змушений оперативно переглянути свою ринкову стратегію для адаптації до нових умов. Основні зміни стосувалися переорієнтації з міжнародного ринку на внутрішній, а також впровадження спеціальних пропозицій та знижок для місцевих жителів та внутрішніх туристів.

До початку воєнного стану значна частка клієнтів готелю «Астері» складалася з іноземних туристів та бізнесменів, які приїжджали до Києва з діловими та туристичними метою. Проте через бойові дії та політичну нестабільність кількість міжнародних відвідувачів значно зменшилася. У 2022 році кількість іноземних туристів знизилася на 80% порівняно з довоєнним періодом, що змусило готель шукати нові сегменти ринку (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Витяг зі звіту про господарську діяльність готель-ресторану «Астері» за 2022 рік

Розділ	Інформація
Мета звіту	Оцінка впливу воєнного стану на діяльність готель-ресторану «Астері» та розробка нової ринкової стратегії.
Опис зміни фокусу з міжнародного на внутрішній ринок	До початку воєнного стану значна частка клієнтів складалася з іноземних туристів та бізнесменів. Через бойові дії та політичну нестабільність кількість міжнародних відвідувачів знизилася на 80% порівняно з довоєнним періодом.
Запровадження спеціальних пропозицій та знижок	Знижки для місцевих жителів: Знижки від 10% до 30% залежно від тривалості перебування та типу номеру. Спеціальні пропозиції для внутрішніх туристів: Пакети послуг, що включають проживання, сніданки, безкоштовний доступ до SPA-зони та знижки на обіди та вечері.
Результати	Завдяки цим заходам, кількість бронювань, здійснених через онлайн-платформи, збільшилася на 25% протягом перших шести місяців після впровадження нової стратегії.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства зібраних під час переддипломної практики

Щоб компенсувати втрати від зменшення кількості міжнародних туристів, «Астері» переорієнтувався на внутрішній ринок. Готель почав активно залучати місцевих жителів та внутрішніх туристів, зосередивши свої зусилля на маркетингових кампаніях, спрямованих на цей сегмент. Були розроблені спеціальні програми та акції, орієнтовані на внутрішніх туристів, що дозволило підтримати стабільний потік клієнтів навіть у складних умовах воєнного стану.

Одним із ключових елементів нової стратегії стали спеціальні пропозиції та знижки для місцевих жителів та внутрішніх туристів. Готель «Астері» запровадив кілька програм, які допомогли залучити нових клієнтів:

1. Знижки на проживання для місцевих жителів.

Було запроваджено систему знижок для місцевих жителів Києва та прилеглих регіонів. Знижки варіювалися від 10% до 30% залежно від тривалості перебування та типу номеру. Ця ініціатива дозволила залучити більше клієнтів, які шукали безпечні та комфортні місця для проживання під час воєнного стану.

2. Спеціальні пропозиції для внутрішніх туристів.

Готель розробив спеціальні пакети для внутрішніх туристів, які включали проживання, сніданки та додаткові послуги, такі як безкоштовний доступ до SPA-зони або знижки на обіди та вечері в ресторані готелю. Ці пакети були орієнтовані на сімейні подорожі та бізнес-поїздки, що дозволило збільшити заповнюваність готелю у вихідні та святкові дні.

3. Маркетингові кампанії в соціальних мережах.

Активне використання соціальних мереж для просування спеціальних пропозицій та знижок. Рекламні кампанії у Facebook, Instagram та інших платформах допомогли досягти широкої аудиторії та залучити більше клієнтів.

За даними внутрішнього звіту готелю, кількість бронювань, здійснених через онлайн-платформи, збільшилася на 25% протягом перших шести місяців після впровадження нової стратегії.

Завдяки цим заходам готель-ресторан «Астері» зумів зберегти стабільний рівень заповнюваності номерів та забезпечити фінансову стійкість у складних умовах воєнного стану. Переорієнтація на внутрішній ринок та впровадження

спеціальних пропозицій для місцевих жителів та внутрішніх туристів стали ключовими факторами успіху нової ринкової стратегії готелю.

4. Спецпрограми для бізнес-клієнтів.

Однією з ініціатив було створення спеціальних програм для бізнес-клієнтів. Готель «Астері» запропонував гнучкі умови бронювання та спеціальні тарифи для компаній, які потребували місця для проведення ділових зустрічей, конференцій та інших корпоративних заходів. Це включало можливість довгострокового проживання зі значними знижками, що стало привабливим варіантом для багатьох підприємств, які працювали у віддаленому режимі або перенесли свою діяльність до Києва. Рис. 2.4 ілюструє зростання кількості бізнес-клієнтів, які скористалися програмами довгострокового проживання з 2021 по 2023 роки.

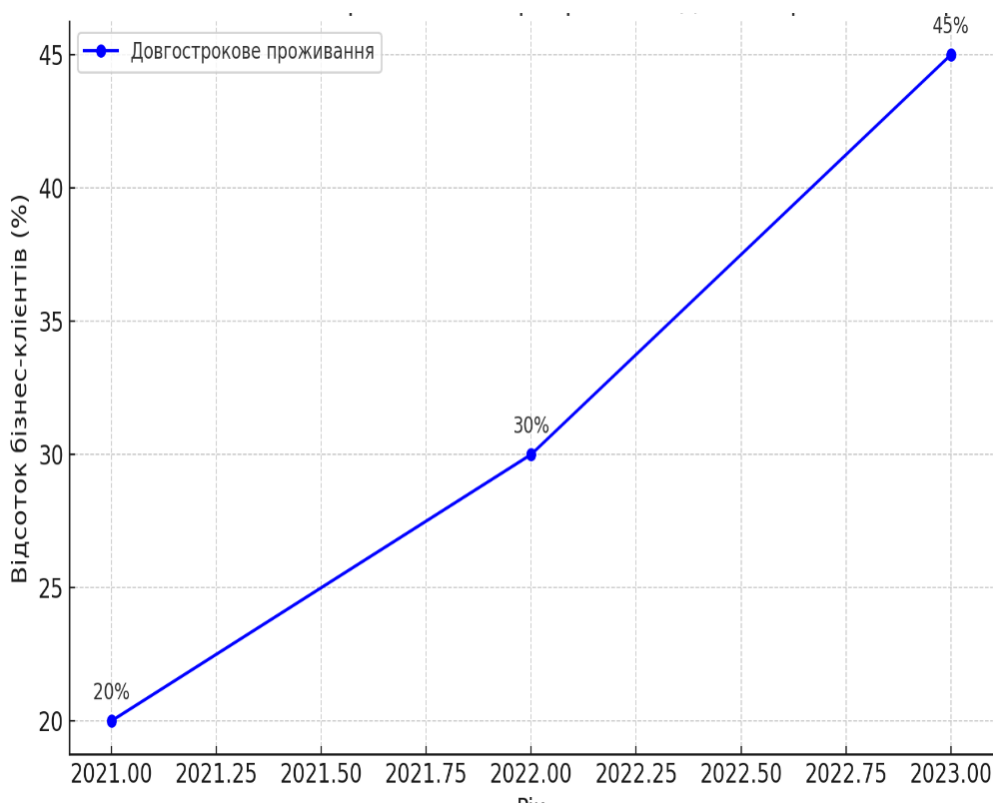


Рис.2.4. Кількість бізнес-клієнтів ГР «Астері», які скористалися програмами довгострокового проживання (2021-2023 рр.)

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Дані з графіка свідчать про стабільне зростання кількості бізнес-клієнтів, які обирали довгострокове проживання у готелі «Астері». У 2021 році таких клієнтів

було лише 20%, але вже у 2023 році цей показник зріс до 45%, що вказує на ефективність запроваджених програм.

Для більш ефективного задоволення потреб бізнес-клієнтів, готель «Астері» розробив спеціальні пакети послуг, що включали не лише проживання, але й комплексні рішення для проведення ділових заходів. До таких пакетів входили:

1. Конференц-пакети: включають оренду конференц-залів, технічне забезпечення (аудіо- та відеоапаратуру), організацію кава-брейків та обідів.

2. Бізнес-коворкінг: пропонування робочих місць у комфортних умовах з доступом до всіх необхідних офісних ресурсів (високошвидкісний інтернет, принтери, сканери тощо).

3. Корпоративні тарифи на проживання: значні знижки на довгострокове проживання для співробітників компаній, які уклали договори на корпоративне обслуговування.

Динаміку доходів від впровадження спеціальних пакетів для бізнес-клієнтів у 2021-2023 роках демонструють дані таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка доходів від впровадження спеціальних пакетів для бізнес-клієнтів готель-ресторану «Астері» у 2021-2023 рр.

Рік	Доходи від конференц-пакетів (тис. грн)	Доходи від бізнес-коворкінгу (тис. грн)	Доходи від корпоративних тарифів на проживання (тис. грн)
2021	150	200	250
2022	300	350	400
2023	450	500	550

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З таблиці видно, що доходи від впроваджених програм значно зросли протягом трьох років. Це свідчить про правильність обраної стратегії та ефективність пакетів послуг, які були запропоновані бізнес-клієнтам.

Переорієнтація на бізнес-клієнтів та довгострокове проживання позитивно вплинула на ключові фінансові показники готелю. У порівнянні з попередніми роками, дохід готелю зріс на 30%, а заповнюваність номерного фонду досягла 80%

навіть у складних економічних умовах. Як видно з рисунку 2.4, репозиціонування в бік бізнес-клієнтів і довгострокового проживання забезпечило постійне зростання ефективності готелю. Це не тільки дало змогу вистояти в складних умовах, а й заклало основу для подальшого розвитку та розширення ринку послуг.

Таким чином, стратегія репозиціонування в бік бізнес-клієнтів і довгострокового проживання виявилася ефективною, що дозволило готелю-ресторану «Астері» не тільки стабілізуватися в складних умовах, але й покращити фінансові показники. Впроваджуючи спеціальні проекти та пакети послуг, готель успішно залучав нові групи клієнтів і забезпечував стабільні доходи, які є запорукою успішного ведення бізнесу в майбутньому.

Цифровий маркетинг став основним інструментом для залучення нових клієнтів. Готель-ресторан «Астері» значно збільшив свої інвестиції в онлайн-присутність, зокрема через соціальні медіа, пошукову оптимізацію (SEO) та контекстну рекламу. Основні заходи включали:

- Соціальні медіа: Було створено активні профілі на основних платформах, таких як Facebook, Instagram та LinkedIn, де регулярно публікувалися новини про заклад, спеціальні пропозиції та акції. Це дозволило залучити нових клієнтів та підтримувати зв'язок з існуючими.

- SEO: Оптимізація веб-сайту готелю для пошукових систем забезпечила краще ранжування у результатах пошуку. Це збільшило органічний трафік на сайт, що сприяло залученню нових гостей.

- Контекстна реклама: Використання Google Ads та інших платформ для таргетованої реклами дозволило залучити клієнтів, які активно шукають готельні та ресторани послуги в Києві.

Ефективність цих заходів підтверджується збільшенням кількості бронювань через онлайн-канали на 25% у порівнянні з довоєнним періодом. Також спостерігалось збільшення трафіку на веб-сайт на 40%, що вказує на успішність SEO та рекламних кампаній [69].

Для утримання постійних клієнтів та стимулювання повторних відвідувань, готель-ресторан «Астері» розробив та впровадив кілька програм лояльності. Основні елементи цих програм включали:

1) Бонусні програми: клієнти отримували бонусні бали за кожне бронювання або замовлення в ресторані. Ці бали можна було обміняти на знижки або безкоштовні послуги.

2) Спеціальні пропозиції: постійним клієнтам регулярно надсилали спеціальні пропозиції, такі як знижки на святкові дні, ексклюзивні пропозиції на нові страви в меню або безкоштовні додаткові послуги під час їх перебування.

3) Персоналізовані послуги: на основі попередніх уподобань клієнтів, їм пропонували індивідуальні пакети послуг, які включали улюблені страви, спеціальні напої або унікальні SPA-процедури.

Програми лояльності показали свою ефективність, що підтверджується збільшенням рівня повторних відвідувань на 20%. Це також позитивно вплинуло на загальний рівень задоволеності клієнтів, що сприяло підвищенню репутації готелю.

Для кращого розуміння впливу маркетингових заходів, було створено графік, який ілюструє збільшення кількості бронювань через онлайн-канали та зростання рівня повторних відвідувань після впровадження програм лояльності (рис 2.6).

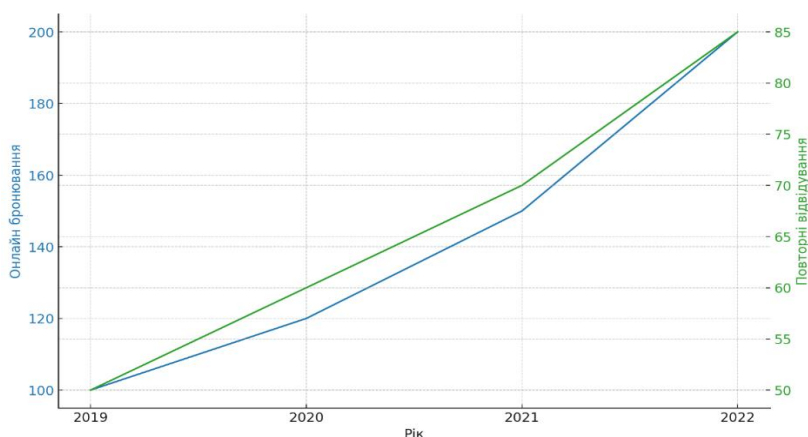


Рис. 2.6. Вплив маркетингових заходів на діяльність готелю-ресторану «Астері»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що посилення маркетингової діяльності готель-ресторану «Астері» у відповідь на виклики воєнного стану виявилось ефективним. Використання цифрового маркетингу та впровадження програм лояльності дозволили не тільки залучити нових клієнтів, але й утримати існуючих, що сприяло стабільності та зростанню закладу в складний період.

У відповідь на нові виклики було вирішено оптимізувати операційні витрати. Готель впровадив заходи з економії енергії та води, що дозволило знизити операційні витрати. Крім того, було оптимізовано процеси закупівлі, що допомогло знизити витрати на постачання. Зменшення кількості персоналу, що не вплинуло на якість обслуговування, також сприяло зниженню витрат.

Для забезпечення економії енергії були впроваджені енергоефективні технології, такі як LED-освітлення та автоматичні системи контролю освітлення та опалення. Це дозволило знизити витрати на електроенергію на 15% у порівнянні з попередніми роками. Крім того, було впроваджено системи збору та повторного використання дощової води, що допомогло зменшити споживання води на 10%.

Оптимізація процесів закупівлі включала перегляд угод з постачальниками, що дозволило отримати більш вигідні умови поставок. Було встановлено партнерські відносини з місцевими постачальниками, що зменшило витрати на логістику. Це дозволило знизити витрати на постачання на 12%.

Зменшення кількості персоналу було проведено з урахуванням оптимізації робочих процесів та автоматизації деяких операцій. Внаслідок цього, чисельність персоналу було знижено на 8%, що не вплинуло на якість обслуговування завдяки запровадженню нових технологій та ефективному перерозподілу обов'язків.

Впроваджені заходи оптимізації витрат дали змогу значно знизити операційні витрати готелю-ресторану «Астері», що позитивно позначилося на фінансових показниках закладу. Основні результати оптимізації відображено у таблиці нижче (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Результати оптимізації операційних витрат готель-ресторану «Астері» за 2020-2022 роки

Показник	2020	2021	2022	Відхилення, %
Витрати на електроенергію, тис. грн	450	425	400	-11,1%
Витрати на воду, тис. грн	190	180	170	-10,5%
Витрати на постачання, тис. грн	580	550	520	-10,3%
Витрати на персонал, тис. грн	680	645	600	-11,8%
Загальні операційні витрати, тис. грн	1900	1800	1690	-11,1%

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності готелю «Астері»

Таблиця 2.7 ілюструє результати оптимізації операційних витрат готель-ресторану «Астері» за 2020-2022 роки. Дані свідчать про те, що витрати зменшилися у порівнянні з попередніми роками середньому на 10-11%.

Загальні операційні витрати знизилися на 11%, що значно покращило фінансові показники готель-ресторану «Астері» та підвищило його стійкість у складних умовах. Впроваджені заходи дозволили не тільки зменшити витрати, але й забезпечити ефективніше управління ресурсами, що є критично важливим у період економічної невизначеності. Результати свідчать про те, що стратегія оптимізації витрат була успішною. В умовах постійних викликів, таких як пандемія COVID-19 та воєнний стан, готель-ресторан «Астері» зміг не тільки зберегти свою конкурентоспроможність, але й покращити фінансову стійкість.

Посилення маркетингової діяльності та оптимізація витрат стали ключовими стратегіями, які дозволили готелю-ресторану «Астері» ефективно адаптуватися до нових умов ринку. Використання цифрових інструментів для залучення клієнтів, розробка програм лояльності та впровадження енергоефективних технологій забезпечили стабільність та зростання в умовах економічної невизначеності. Загальна оптимізація операційних витрат на 11% свідчить про успішність впроваджених заходів і підтверджує правильність обраного напрямку розвитку.

Посилення маркетингової діяльності та оптимізація витрат стали ключовими стратегіями, які дозволили готелю-ресторану «Астері» ефективно адаптуватися до нових умов ринку. Використання цифрових інструментів для залучення клієнтів, програми лояльності та впровадження енергоефективних технологій забезпечили стабільність та зростання в умовах економічної невизначеності. Загальна

оптимізація операційних витрат на 11% свідчить про успішність впроваджених заходів і підтверджує правильність обраного напрямку розвитку.

Продовжуючи адаптуватися до нових умов, готель-ресторан «Астері» також зосередився на посиленні заходів безпеки та гігієни, а також на впровадженні нових технологій, що стали невід'ємною частиною його стратегії.

У відповідь на пандемію COVID-19 та воєнний стан, готель-ресторан «Астері» впровадив низку додаткових заходів для захисту гостей та персоналу. До цих заходів належать не тільки підвищені стандарти гігієни, але й забезпечення безпеки у разі виникнення надзвичайних ситуацій. Було створено спеціальні укриття на території закладу, де гості та персонал можуть перебувати у разі повітряної тривоги або інших небезпек.

Готель-ресторан «Астері» запровадив регулярні температурні скринінги для всіх гостей і працівників, забезпечення наявності гігієнічних станцій у всіх громадських зонах. Було встановлено обмеження на кількість людей у громадських зонах за забезпечення достатньої відстані між столиками в ресторані, щоб забезпечити соціальне дистанціювання.

Задля підтримки високих стандартів гігієни та чистоти, готель-ресторан «Астері» впровадив новітнє обладнання для використання дезінфікуючих засобів, що дозволяє ефективно обробляти приміщення та поверхні. Особлива увага приділяється регулярній дезінфекції часто використовуваних поверхонь, таких як дверні ручки, ліфтові кнопки та інші контактні точки. У зв'язку з воєнним станом, було розроблено та впроваджено план евакуації для гостей і персоналу, а також забезпечено доступ до інформації про найближчі укриття. Персонал готелю пройшов спеціальні тренінги з реагування на надзвичайні ситуації, що дозволяє оперативно та професійно діяти у разі потреби.

Окрім цього, готель-ресторан «Астері» активно співпрацює з місцевими органами влади та службами безпеки для постійного моніторингу ситуації та своєчасного інформування гостей про можливі ризики. Впроваджені заходи безпеки сприяють підвищенню рівня довіри гостей до закладу та забезпечують їм спокійне перебування, навіть у складних умовах. Посилені заходи безпеки,

оптимізація витрат, впровадження новітніх технологій та підвищення стандартів гігієни дозволили готелю-ресторану «Астері» успішно адаптуватися до нових викликів, пов'язаних з пандемією та воєнним станом. Ці заходи не тільки забезпечують безпеку гостей та персоналу, але й підвищують конкурентоспроможність закладу, створюючи основу для подальшого зростання та розвитку у майбутньому. Ефективність заходів із безпеки та гігієни можна відобразити за допомогою таблиці, яка показує зниження кількості скарг на санітарні умови та підвищення рівня задоволеності гостей (табл.2.8).

Таблиця 2.8

Рівень задоволеності гостей та скарги на санітарні умови в готель-ресторані «Астері» (2020-2022 роки)

Показник	2020	2021	2022	Відхилення, %
Рівень задоволеності гостей (%)	85	88	92	+7%
Кількість скарг на санітарні умови	10	7	3	-70%

Джерело: складено автором за даними підприємства

У зв'язку з воєнним станом, одним з основних завдань для готелів стало забезпечення безпеки своїх гостей та персоналу. Готель-ресторан «Астері» не мав належно облаштованих укриттів, а тому персонал і гості за повітряної тривоги можуть укритися в найближчих до готелю укриттях. Одне з таких розташоване в нашому університеті, що територіально дуже близько до готелю «Астері».

Проте, облаштування власних укриттів є ключовим елементом стратегії безпеки готелю. Адміністрація готелю працює над вирішенням цього питання та уже частково облаштувала підвальні приміщення під укриття. Але їх є недостатньо, тому, для того б заклад не втратив своїх конкурентних переваг, це питання потребує певних управлінських рішень.

Разом з тим, персонал готелю регулярно проходить тренінги з дій у надзвичайних ситуаціях, що дозволяє їм оперативно та ефективно діяти у разі потреби. Готель також забезпечує постійний моніторинг ситуації у співпраці з місцевими органами влади та службами безпеки для своєчасного інформування гостей про можливі ризики. Ці дані свідчать про ефективність впроваджених заходів безпеки, певною мірою задовольняють гостей.

Впровадження нових технологій стало ключовим елементом стратегії готель-ресторану «Астері» для покращення обслуговування клієнтів та забезпечення їхньої безпеки. Запровадження системи онлайн-бронювання, мобільних додатків для зручності клієнтів та CRM-системи для ефективного управління взаємодією з клієнтами дозволило значно підвищити рівень обслуговування та задоволеності гостей.

Поряд з цим, використання альтернативних джерел енергії, таких як сонячні батареї, сприяло зниженню витрат на енергоносії та підвищенню стійкості до кризових ситуацій. Усе це разом дозволяє готель-ресторану «Астері» залишатися конкурентоспроможним навіть у складних умовах та забезпечувати стабільний розвиток у майбутньому.

Впровадження нових технологій стало ключовим елементом стратегії готель-ресторану «Астері» для покращення обслуговування клієнтів та забезпечення їхньої безпеки.

Готель-ресторан «Астері» впровадив систему онлайн-бронювання та мобільні додатки, які дозволяють гостям легко бронювати номери, замовляти послуги та отримувати інформацію про заклад. Крім того, було запроваджено автоматизовані системи управління номерним фондом, що дозволяють ефективніше керувати ресурсами та зменшувати час на обробку замовлень.

Безконтактні технології стали невід'ємною частиною обслуговування в готелі-ресторані «Астері». Серед них:

- встановлення POS-терміналів, що підтримують безконтактні платежі, дозволило знизити фізичний контакт між гостями та персоналом.
- впровадження системи електронних ключів, що дозволяє гостям використовувати мобільні пристрої для доступу до своїх номерів без необхідності взаємодії з фізичними ключами.
- використання QR-кодів для замовлень у ресторані, що дозволяє гостям робити замовлення безпосередньо зі своїх мобільних пристроїв.

Результати впровадження нових технологій відображені в таблиці 2.9, яка показує покращення ефективності обслуговування та підвищення задоволеності клієнтів.

Таблиця 2.9

Показники ефективності впровадження нових технологій (2020-2022 роки)

Показник	2020	2021	2022	Відхилення, %
Час обробки замовлення (хвилини)	15	12	8	-47%
Рівень задоволеності клієнтів (%)	80	85	90	+12%
Кількість безконтактних платежів (%)	10	30	50	+400%

Джерело: Аналітичні дані компанії «Astери» [69]

Впровадження додаткових заходів безпеки та гігієни, а також нових технологічних рішень стало важливими складовими стратегії готель-ресторану «Астері» для адаптації до нових умов ринку. Ці заходи дозволили не тільки забезпечити безпеку та комфорт гостей і персоналу, але й значно підвищити ефективність обслуговування та задоволеність клієнтів. В цілому, готель-ресторан «Астері» продемонстрував здатність до інновацій та адаптації, що є ключовими факторами його успіху в складних умовах.

Зміни у стратегічному та оперативному управлінні дозволили готель-ресторану «Астері» зберегти стабільність в умовах воєнного стану та досягти певного зростання. Основні показники діяльності закладу за 2022 рік свідчать про позитивні тенденції.

Заповнюваність номерів у готелі «Астері» збільшилася на 15% порівняно з попереднім роком. Це зростання було досягнуто завдяки переорієнтації на внутрішній ринок та бізнес-клієнтів. У 2021 році середня заповнюваність номерів становила 50%, тоді як у 2022 році цей показник зріс до 65%.

Програми для бізнес-клієнтів та довгострокове проживання забезпечили стабільний потік доходів. Завдяки цим заходам, доходи від довгострокового проживання зросли на 20%, що дозволило компенсувати втрати від зменшення кількості короткострокових бронювань. У 2022 році дохід від довгострокового проживання склав 3 млн грн, порівняно з 2,5 млн грн у 2021 році.

Переорієнтація на бізнес-клієнтів та довгострокове проживання забезпечили стабільний потік доходів. Завдяки цим заходам доходи від довгострокового проживання зросли на 20%, що допомогло компенсувати втрати від зменшення кількості короткострокових бронювань. У 2022 році доходи від довгострокового проживання склали 3,5 млн грн, порівняно з 3,0 млн грн у 2021 році.

Зміни у стратегічному та оперативному управлінні, впроваджені готель-рестораном «Астері», дозволили досягти наступних результатів:

1) зростання заповнюваності номерів: завдяки переорієнтації на внутрішній ринок та бізнес-клієнтів, заповнюваність номерів у готелі збільшилася на 15%. Це стало можливим завдяки впровадженню спеціальних пропозицій та програм для місцевих жителів та бізнес-клієнтів.

2) збільшення доходів від довгострокового проживання: програми для бізнес-клієнтів та довгострокове проживання забезпечили стабільний потік доходів, що дозволило компенсувати втрати від зменшення кількості короткострокових бронювань. Доходи від довгострокового проживання зросли на 20%, що свідчить про успішність впроваджених заходів.

3) підвищення ефективності управління витратами: оптимізація операційних витрат та впровадження нових технологій дозволили знизити витрати на 10%. Це включало заходи з економії енергії та води, оптимізацію процесів закупівлі та зменшення кількості персоналу, що не вплинуло на якість обслуговування.

Таким чином, готель-ресторан «Астері» зміг адаптувати свою діяльність до нових умов, зберегти конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток у складний період воєнного стану. Запроваджені заходи дозволили не тільки зберегти стабільність, але й досягти певного зростання, що є позитивним результатом у складних економічних умовах.

Висновок до розділу 2

Статистичні дані за останні роки свідчать про поступове відновлення готельно-ресторанної галузі після пандемії, хоча рівень витрат на готельно-ресторанні послуги ще не досяг довоєнного рівня. Заповнюваність готелів та

відвідуваність ресторанів залишаються нижчими порівняно з періодом до пандемії, проте спостерігається позитивна динаміка завдяки адаптаційним стратегіям та підтримці внутрішнього туризму.

Готель-ресторан «Астері» є одним з провідних закладів готельно-ресторанного бізнесу в Києві, який відзначається високими стандартами обслуговування та елегантністю. До початку воєнного стану «Астері» активно працював над залученням як міжнародних, так і внутрішніх клієнтів, пропонуючи широкий спектр послуг, включаючи комфортне проживання, вишукану ресторанный кухню, конференц-зали та додаткові сервіси, такі як SPA-процедури, обслуговування в номерах, пральня та хімчистка.

Початок воєнного стану змусив готель-ресторан «Астері» оперативно адаптувати свої стратегії для забезпечення подальшого функціонування. Основні зміни включали перегляд ринкової стратегії, переорієнтацію на внутрішній ринок та бізнес-клієнтів, посилення маркетингової діяльності, оптимізацію витрат, посилення заходів безпеки та гігієни, а також впровадження нових технологій.

Аналіз діяльності готель-ресторану «Астері» в умовах воєнного стану показав, що цей заклад зумів не лише зберегти стабільність, але й досягти певного зростання завдяки адаптивним стратегіям і ефективному управлінню. Замість орієнтації на міжнародних туристів, «Астері» сфокусувався на внутрішньому ринку, що дозволило залучити місцевих клієнтів. Було впроваджено спеціальні пропозиції та знижки для місцевих жителів та внутрішніх туристів, а також спеціальні пропозиції для бізнес-клієнтів, активно задіяно інструменти цифрового маркетингу та оптимізовано операційні витрати. Все це допомогло зберегти стабільний потік клієнтів у складних умовах та фінансову стійкість підприємства.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬ-РЕСТОРАНУ «АСТЕРІ»

3.1. Рекомендації щодо покращення операційної діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану

Умови воєнного стану значно вплинули на готельно-ресторанний бізнес в Україні. Проте навіть в умовах кризи є можливості для розвитку, які варто використовувати. Розробка стратегії розвитку готель-ресторану «Астері» спрямована на адаптацію до нових умов ринку, збереження конкурентоспроможності та забезпечення стабільного функціонування закладу.

Для розробки ефективної стратегії розвитку готель-ресторану «Астері» важливо провести комплексний аналіз його внутрішнього та зовнішнього середовища. SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони закладу, а також виявити можливості для розвитку та потенційні загрози. Нижче наведена таблиця, яка відображає основні елементи SWOT-аналізу для готель-ресторану «Астері» (табл. 3.1).

Готель-ресторан «Астері» демонструє значні сильні сторони та перспективи розвитку, що можуть забезпечити його успішне функціонування та зростання на ринку. Однією з ключових сильних сторін є високий рівень обслуговування, що забезпечується професійним і добре мотивованим персоналом. Це сприяє формуванню позитивного іміджу та лояльності клієнтів. Зручне розташування готелю також є важливим фактором, що підвищує його привабливість для туристів і ділових гостей. Інтер'єр та дизайн закладу створюють комфортну та затишну атмосферу, що додає до загального враження від перебування.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз готель-ресторану «Астері»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Вигідне розташування у центрі Києва	Відсутність власного укриття під час повітряної тривоги
Різноманітний асортимент номерів та послуг	Обмежена кількість додаткових послуг
Високий рівень обслуговування та зручності для клієнтів	Високі ціни на послуги
Наявність ресторанів з широким вибором страв	Недостатня кількість маркетингових заходів
Можливість організації бізнес-заходів	Залежність від сезонних коливань туристичного потоку
Партнерські програми з місцевими підприємствами	Обмежені можливості для паркування
Впровадження сучасних цифрових технологій	Відсутність спеціальних пропозицій для сімей з дітьми
Наявність програм лояльності для постійних клієнтів	Високий рівень конкуренції у центрі міста
Залучення іноземних інвестицій для розвитку інфраструктури	Необхідність постійної модернізації інфраструктури
Енергоефективні технології	Залежність від постачальників
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Розширення спектру додаткових послуг	Тривала невизначеність щодо безпекової ситуації
Впровадження сучасних технологій для покращення сервісу	Економічна нестабільність
Залучення нових клієнтів через партнерські програми	Зростання конкуренції
Використання сучасних маркетингових інструментів та нових каналів комунікації	Зниження купівельної спроможності населення
Створення спеціальних пропозицій для місцевих жителів та туристів	Зміни в законодавстві, що можуть обмежити діяльність готельного бізнесу
Розвиток внутрішнього туризму	
Участь у міжнародних виставках та форумах	
Співпраця з туристичними агенціями	

Джерело: складено автором

Серед можливостей розвитку варто відзначити впровадження сучасних технологій для автоматизації процесів обслуговування та управління, що може підвищити ефективність роботи та зменшити витрати. Розширення спектру послуг, таких як організація корпоративних заходів, весіль та інших урочистостей, дозволить залучити нові сегменти клієнтів. Активна маркетингова діяльність, включаючи використання соціальних мереж та онлайн-реклами, сприятиме

збільшенню впізнаваності бренду та залученню більшої кількості гостей. Таким чином, готель-ресторан «Астері» має всі передумови для подальшого успішного розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку.

Проаналізувавши сильні і слабкі сторони, загрози та можливості готель-ресторану «Астері» нами розроблено рекомендації щодо подальшого розвитку закладу умовах воєнного та повоєнного стану країни.

1) Створення укриття.

У сучасних умовах, коли країна знаходиться у стані воєнного конфлікту, безпека клієнтів є пріоритетом для будь-якого готельно-ресторанного бізнесу. Готель-ресторан «Астері» не є винятком. Щоб забезпечити високий рівень безпеки, необхідно впровадити низку заходів, які підвищать довіру клієнтів та створять умови для їхнього комфортного перебування. Як було з'ясовано вище, готель користується укриттям КНУТД. Це зручно і доступно в нічний час, але в денний час, коли університет працює, додаткових місць для укриття в освітньому закладі немає.

Тому, одним із важливих кроків є створення укриття на території готелю. Це дозволить гарантувати клієнтам притулок у випадку повітряної тривоги або інших надзвичайних ситуацій. Важливо забезпечити легкий доступ до таких укриттів, а також розмістити вказівники та інформаційні таблички для орієнтації.

Запровадження постійного відеоспостереження та посилення охорони дозволить контролювати територію готелю та забезпечувати безпеку клієнтів. Відеоспостереження повинне охоплювати всі ключові зони: входи та виходи, парковку, коридори, ліфти та загальні приміщення. Охорона має бути добре навчена та оперативно реагувати на будь-які загрози.

2) Розширити спектр послуг.

З метою підвищення конкурентоспроможності готель-ресторану «Астері» необхідно розширити спектр послуг, які пропонуються гостям. Це допоможе залучити нових клієнтів, задовольнити потреби різних цільових аудиторій та збільшити прибутковість закладу.

Сучасні клієнти цінують можливість підтримувати своє здоров'я та форму навіть під час подорожей. Відкриття фітнес-центру та спа-зони стане значною перевагою для «Астері». Фітнес-центр може включати тренажери, зони для кардіотренувань, йоги та групових занять. Спа-зона може пропонувати послуги масажу, сауну, джакузі та косметичні процедури.

Створення сучасного конференц-залу для проведення бізнес-заходів дозволить залучити корпоративних клієнтів. Конференц-зал має бути обладнаний сучасною технікою: мультимедійними проекторами, системами звукового підсилення, швидкісним інтернетом. Це створить умови для проведення конференцій, семінарів, тренінгів та бізнес-зустрічей.

Послуги трансферу забезпечать зручність пересування клієнтів від аеропорту, вокзалів та інших транспортних вузлів до готелю. Експерсійне обслуговування дозволить гостям краще ознайомитися з містом та його культурними пам'ятками. Організація експерсій може включати співпрацю з місцевими гідом та туристичними компаніями.

3) Навчання персоналу

Високий рівень обслуговування є ключовим фактором успіху в готельно-ресторанному бізнесі. Для «Астері» важливо постійно вдосконалювати якість послуг, що надаються, та забезпечувати максимальний комфорт для клієнтів.

Регулярні тренінги та семінари для персоналу допоможуть підвищити їхню кваліфікацію та вдосконалити професійні навички. Особлива увага має приділятися вивченню іноземних мов, комунікативним навичкам, стандартам обслуговування та методам роботи з клієнтами. Це дозволить забезпечити високий рівень сервісу та задовольнити потреби найвибагливіших гостей.

Участь у міжнародних та національних туристичних виставках та форумах дозволить отримати гарний досвід персоналу та представити готель-ресторан «Астері» широкій аудиторії. Це надасть можливість обмінятися досвідом з колегами, знайти нових партнерів та клієнтів.

4) Пошук альтернативних джерел для розвитку

Іноземні інвестиції можуть стати важливим джерелом фінансування для розвитку готель-ресторану «Астері». Це дозволить реалізувати масштабні проекти та підвищити конкурентоспроможність закладу.

Пошук іноземних партнерів для фінансування розвитку може включати участь у міжнародних бізнес-форумах, встановлення контактів з потенційними інвесторами, підготовку інвестиційних пропозицій та презентацій. Важливо також вивчити досвід успішних іноземних готельних мереж та адаптувати його до українських умов.

Міжнародні грантові програми можуть стати додатковим джерелом фінансування. Участь у таких програмах потребує ретельної підготовки проектів, відповідності критеріям грантодавців та дотримання всіх умов конкурсу. Це може включати екологічні проекти, проекти з енергоефективності, соціальної відповідальності та інноваційні рішення.

5) Цифрова реклама

Цифрова реклама відкриває широкі можливості для просування готель-ресторану «Астері». Перш за все, використання соціальних мереж (Facebook, Instagram, Twitter) дозволяє ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією, публікуючи привабливі фото та відео про заклад, акції та спеціальні пропозиції. Платні оголошення на цих платформах допоможуть досягти широкого охоплення та залучити нових клієнтів. Участь у Інтернет-виставках та форумах дозволить представити заклад широкій аудиторії та налагодити контакти з потенційними партнерами.

Цифрова реклама для готель-ресторану «Астері» відкриває широкі можливості для залучення нових клієнтів та підтримки зв'язку з постійними гостями. Використання соціальних мереж, пошукової реклами, контент-маркетингу, email-розсилок та онлайн-оглядів сприяє підвищенню впізнаваності бренду та конкурентоспроможності на ринку.

Отже, розробка та впровадження запропонованих рекомендацій щодо розвитку готель-ресторану «Астері» є валивими для збереження його

конкурентоспроможності та забезпечення стабільного функціонування в умовах кризи. Орієнтація на покращення безпеки, розширення спектру послуг та підвищення рівня обслуговування дозволить «Астері» залишатися одним з найкращих закладів у своєму сегменті. Використання сучасних маркетингових заходів та залучення іноземних інвестицій допоможе зміцнити позиції на ринку та забезпечити подальший розвиток закладу. Цифрова реклама пропонує безліч можливостей для готель-ресторану «Астері» щодо залучення нових клієнтів, підтримки зв'язку з постійними гостями та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

3.2. Розробка маркетингової стратегії просування послуг готель-ресторану «Астері» в Інтернет мережі

Маркетингова стратегія для готель-ресторану «Астері» має бути комплексною та спрямованою на збільшення присутності закладу в Інтернеті, залучення нових клієнтів і підвищення рівня лояльності серед постійних гостей. Основні етапи розробки та впровадження стратегії включають наступні кроки, які надані в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Таблиця етапів та завдань маркетингової стратегії

Етап	Опис	Завдання
1. Визначення цілей	Встановлення основних цілей маркетингової стратегії.	- Збільшення впізнаваності бренду - Залучення нових клієнтів - Підвищення лояльності клієнтів - Збільшення онлайн-бронювань
2. Аудит існуючої присутності в Інтернеті	Оцінка поточного стану сайту, соціальних мереж та SEO.	- Аналіз поточного стану сайту - Аудит соціальних мереж - Огляд SEO
3. Створення контент-плану	Планування контенту для підвищення залученості.	- Розробка контент-стратегії - Планування контенту - Інтерактивний контент

Продовж. табл. 3.2

4. Розробка рекламних кампаній	Запуск рекламних кампаній для залучення нових клієнтів.	- Соціальні мережі - Google Ads - Ремаркетинг
5. Співпраця з інфлюенсерами	Пошук та співпраця з блогерами для підвищення популярності.	- Вибір інфлюенсерів - Промо-кампанії - Оцінка ефективності
6. Оптимізація сайту та SEO	Поліпшення технічних параметрів сайту та контентна оптимізація.	- Технічна оптимізація - Контентна оптимізація - Зовнішня оптимізація
7. Програми лояльності та знижки	Стимулювання повторних відвідувань та залучення нових клієнтів.	- Створення програм лояльності - Спеціальні пропозиції - Подарункові сертифікати
8. Аналітичні інструменти	Відстеження та корекція маркетингової стратегії на основі даних.	- Моніторинг ефективності - Регулярні звіти - Корекція стратегії

Джерело : складено автором

Діаграма, наведена нижче, візуально представляє розподіл бюджету та часу на кожен з етапів маркетингової стратегії для готель-ресторану «Астері». Це допомагає зрозуміти, які аспекти потребують найбільше ресурсів, та які завдання мають пріоритетне значення для успішної реалізації стратегії (рис.3.2).

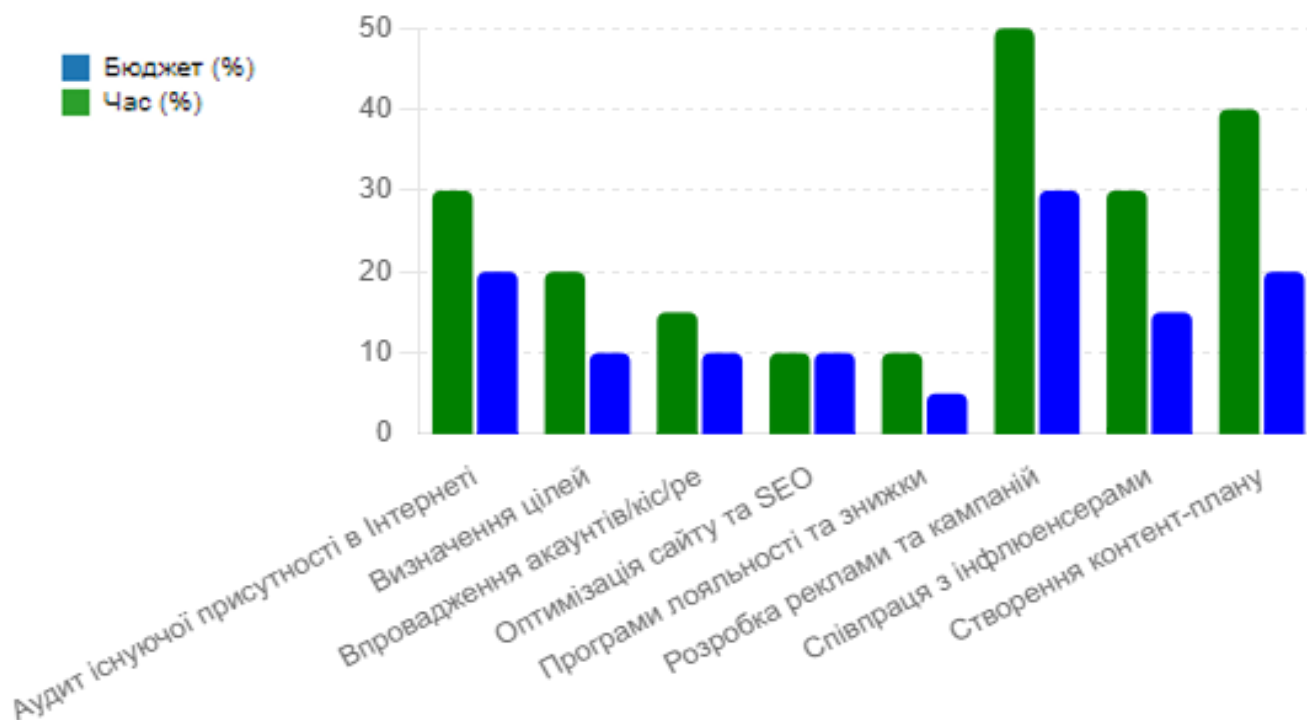


Рис. 3.2. Розподіл бюджету і часу на кожен етап

Джерело: складено автором на основі [20; 29; 42; 61]

Діаграма чітко показує, що найбільшу частку бюджету і часу займає етап розробки рекламних кампаній, що включає запуск таргетованої реклами в соціальних мережах та платну рекламу у Google. Це свідчить про важливість активного просування готель-ресторану у цифровому середовищі для залучення нових клієнтів.

Аудит існуючої присутності в Інтернеті також займає значну частку бюджету та часу, що підкреслює необхідність ретельного аналізу поточного стану веб-сайту та соціальних мереж для подальшого їх вдосконалення. Створення контент-плану та співпраця з інфлюенсерами займають рівноцінні частки бюджету і часу, що вказує на важливість регулярного та якісного контенту, а також залучення зовнішніх ресурсів для підвищення популярності готель-ресторану. Оптимізація сайту та SEO, програми лояльності та впровадження аналітичних інструментів мають найменші витрати бюджету і часу, однак ці етапи є не менш важливими для забезпечення довгострокового успіху маркетингової стратегії.

Отже, комплексний підхід до розробки та впровадження маркетингової стратегії з урахуванням кожного етапу дозволить готель-ресторану «Астері» досягти своїх цілей, залучити нових клієнтів та підвищити лояльність існуючих гостей.

Проведення рекламних кампаній у соціальних мережах та на туристичних порталах допоможе залучити нових клієнтів готель-ресторану «Астері».

Використання соціальних мереж Facebook, Instagram, Twitter тощо, відкриває широкі можливості для готель-ресторану «Астері» щодо ефективної взаємодії з цільовою аудиторією. Публікація привабливих фото та відео про заклад дозволяє створити візуально приємний образ, що привертає увагу потенційних гостей. Використовуючи ці платформи, можна регулярно ділитися контентом про акції, спеціальні пропозиції та новини, тим самим підтримуючи інтерес до закладу.

Instagram є ідеальною платформою для демонстрації естетичної привабливості готелю та ресторану, завдяки можливості публікувати високоякісні фотографії та відео. Це можуть бути знімки інтер'єру, страв, що подаються в

ресторані, або заходів, що проводяться на території закладу. Використання історій (Stories) та прямого ефіру дозволяє залучати аудиторію в реальному часі та створювати відчуття безпосередньої присутності.

Facebook забезпечує широкий спектр інструментів для таргетування рекламних оголошень, що дозволяє досягти максимальної точності у виборі аудиторії. Крім того, ця платформа підтримує різні формати контенту, включаючи текстові пости, фотоальбоми, відео та події, що дозволяє різноманітно представляти інформацію про заклад.

Twitter, зі своєю динамічною природою та можливістю швидко поширювати інформацію, є чудовим інструментом для анонсування новин, акцій та спеціальних пропозицій. Регулярні твіти та взаємодія з фоловерами допомагають підтримувати постійний контакт з аудиторією та оперативно реагувати на запити або коментарі.

Загалом, використання соціальних мереж дозволяє не лише залучати нових клієнтів, але й підтримувати постійний зв'язок з існуючими, створюючи лояльну спільноту навколо готель-ресторану «Астері». Регулярні публікації та активна взаємодія з підписниками допомагають підвищити впізнаваність бренду, формувати позитивний імідж та збільшувати потік гостей, що безпосередньо впливає на успіх та конкурентоспроможність закладу.

Пошукова реклама через Google Ads може стати потужним інструментом для готель-ресторану «Астері», що дозволяє бути помітним дає можливість бути помітним для користувачів, які активно шукають готельні та ресторанны послуги. Завдяки вибіркового таргетуванню за ключовими словами та географічним розташуванням можна залучити потенційних гостей, що шукають послуги саме у вашому регіоні.

Ключові слова дозволяють орієнтуватися на запити користувачів, які цікавляться конкретними послугами або пропозиціями. Наприклад, використання ключових фраз типу "готелі в центрі міста" або "найкращі ресторани поруч" забезпечить показ оголошень людям, які активно шукають такі послуги. Це значно підвищує шанси на залучення нових клієнтів, оскільки оголошення з'являються у відповідь на їхні запити.

Географічне таргетування дозволяє показувати рекламу користувачам, які знаходяться в певному регіоні або планують подорож до нього. Це особливо важливо для готельного та ресторанного бізнесу, оскільки більшість клієнтів обирають заклади, що знаходяться поблизу їхнього місця перебування або подорожі. Google Ads дає змогу точно визначити географічне розташування цільової аудиторії, забезпечуючи таким чином високу ефективність рекламних кампаній.

Реклама через Google Ads також дозволяє відстежувати результати кампаній у режимі реального часу, що дає змогу швидко коригувати стратегії та оптимізувати витрати. Це включає аналіз показників кліків, конверсій та витрат, що допомагає максимально ефективно використовувати рекламний бюджет.

Загалом, пошукова реклама через Google Ads надає готель-ресторану «Астері» можливість бути видимим для потенційних гостей саме в той момент, коли вони активно шукають відповідні послуги. Це підвищує ймовірність залучення нових клієнтів, збільшує завантаженість закладу та сприяє зростанню його популярності та доходів.

Контент-маркетинг, включаючи ведення блогу на веб-сайті закладу, може підвищити органічний трафік та покращити SEO-позиції закладу. Контент-маркетинг є потужним маркетинговим інструментом, регулярні публікації про місцеві події, кулінарні рецепти від шеф-кухаря або історії про гостей створюють додаткову цінність для відвідувачів сайту готель-ресторану «Астері», роблячи його цікавим та інформативним.

Публікації про місцеві події допомагають залучити користувачів, які шукають інформацію про те, що відбувається в регіоні. Це може бути корисним як для туристів, так і для місцевих жителів, які шукають цікаві заходи або нові місця для відвідування. Таким чином, блог стає джерелом корисної інформації, що сприяє збільшенню часу, проведеного на сайті, та покращенню його позицій у пошукових системах. Кулінарні рецепти від шеф-кухаря не тільки показують майстерність кухарів, але й можуть надихнути відвідувачів на відвідування ресторану, щоб скуштувати страви, які вони бачили в блозі. Ці рецепти можуть

також залучати любителів кулінарії, які цікавляться новими ідеями та техніками приготування їжі. Історії про гостей створюють емоційний зв'язок з аудиторією, демонструючи реальні досвіди та позитивні враження від перебування у готель-ресторані «Астері». Це підвищує довіру до закладу та може стимулювати нових клієнтів спробувати його послуги.

Загалом, ведення блогу на веб-сайті готель-ресторану «Астері» є ефективним способом підвищення видимості в інтернеті, залучення нових клієнтів та зміцнення зв'язків з постійними відвідувачами. Завдяки цікавому та корисному контенту, заклад може значно покращити свої SEO-позиції та забезпечити постійний приплив органічного трафіку. Контент-маркетинг також сприяє розвитку стійких відносин з постійними клієнтами, оскільки вони можуть регулярно отримувати оновлення та новини через підписку на блог. Це допомагає підтримувати їхню зацікавленість та лояльність до закладу.

Email-маркетинг є ще одним ефективним цифровим інструментом просування послуг готельно-ресторанного бізнесу. Регулярна розсилка новин, спеціальних пропозицій та інформації про заходи дозволяє підтримувати контакт з постійними клієнтами та мотивувати їх повертатися знову.

Важливою складовою ефективного Email-маркетингу є персоналізація. З використанням даних про попередні бронювання або замовлення, можна надсилати індивідуальні пропозиції, які відповідають потребам та інтересам кожного клієнта. Це стимулює їх до повторних відвідувань і підвищує лояльність. Email-розсилки також дозволяють інформувати клієнтів про нові послуги, заходи та акції. Розсилка кулінарних новин, оглядів страв або інтерв'ю з кухарями може зацікавити отримувачів та стимулювати їх до відвідування ресторану. Також, розсилка про спеціальні пропозиції та знижки може збільшити конверсію та обсяг продажів.

Для успішного Email-маркетингу важливо пам'ятати про частоту розсилок. Вони повинні бути достатньо частими, щоб підтримувати інтерес до закладу, але не настільки надокучливими, щоб не стати причиною відписки від розсилок. Також важливо враховувати індивідуальні вподобання та потреби клієнтів, щоб забезпечити їм максимально цікавий та корисний контент. У цілому, Email-

маркетинг спроможній підтримувати контакт з клієнтами, мотивувати їх до повторних відвідувань та підвищувати лояльність до готель-ресторану «Астері».

Впровадження програм лояльності через мобільні додатки є важливим кроком для готельно-ресторанного бізнесу «Астері». Такі програми можуть залучити постійних клієнтів, пропонуючи їм спеціальні знижки та бонуси за часті відвідування. Такий підхід не тільки підвищує задоволеність клієнтів, але й сприяє їх поверненню.

Мобільні додатки стають все більш популярними серед користувачів, оскільки вони забезпечують зручний та швидкий доступ до інформації. Програма лояльності через мобільний додаток може включати в себе такі можливості, як перегляд меню, бронювання столиків або номерів готелю, а також отримання спеціальних пропозицій та акцій.

Основна ідея програми лояльності полягає в тому, щоб нагороджувати клієнтів за їхню вірність. Це може бути здійснено через накопичення балів за кожен витрачений гривню або через надання знижок та спеціальних пропозицій для учасників програми. Такий підхід стимулює клієнтів вибирати саме ваш заклад серед інших.

Крім того, мобільний додаток дозволяє вам збирати дані про відвідувачів, що допомагає вам краще розуміти їхні вподобання та потреби. Ця інформація може бути використана для персоналізації пропозицій та створення більш ефективних маркетингових кампаній.

Для готель-ресторану «Астері» пропонуємо впровадити програму лояльності «Asteri Rewards» - це програма лояльності, яка дозволяє гостям готельно-ресторанного комплексу отримувати бонуси та знижки за кожне відвідування та витрачену суму.

Умови участі: зареєструватися в програмі на сайті готелю або за допомогою мобільного додатка; збирати бонусні бали за кожну витрачену гривню в готелі або ресторані; обмінювати накопичені бали на знижки на послуги готелю, ресторану або на подарункові сертифікати.

Переваги програми: знижки на проживання та харчування для учасників програми; спеціальні пропозиції та акції для учасників програми; персоналізовані пропозиції та рекомендації на основі історії покупок та відвідувань; можливість обміну балів на подарункові сертифікати від партнерів програми.

Маркетингові акції: періодичні розсилки новин та спеціальних пропозицій для учасників програми; рекламні кампанії на соціальних мережах та в Інтернеті для залучення нових учасників; організація тематичних заходів та конкурсів для учасників програми.

Очікувані результати: збільшення кількості повторних відвідувань і витрат учасників програми; підвищення лояльності клієнтів та створення бази постійних гостей; збільшення обігу закладу та підвищення прибутковості бізнесу.

Запропонована програма лояльності через мобільний додаток є важливим інструментом для привертання та утримання клієнтів готель-ресторану «Астері». Вона дозволяє підвищити задоволеність клієнтів, зробити їх відносною постійною аудиторією та сприяє розвитку успішного готельно-ресторанного бізнесу.

Висновок до розділу 3

Проведений аналіз дозволив визначити ключові напрями для впровадження змін та вдосконалення функціонування закладу, що забезпечить його стійкість та конкурентоспроможність на ринку. Щоб зробити перебування гостей максимально комфортним сьогодні важливо забезпечити безпеку гостей, з огляду на постійні загрози воєнного характеру. Це можна досягти за допомогою створення власного укриття. Також важливо підтримувати високу якість обслуговування, що можна досягти через навчання персоналу, впровадження інновацій у обслуговування та постійного контролю за якістю послуг.

Для привертання нових клієнтів та підтримки інтересу постійних важливо розвивати маркетингові кампанії. Це може бути виконано через використання цифрових маркетингових інструментів, зокрема, рекламу в соціальних мережах, партнерські програми та організацію спеціальних заходів та акцій, використання

мобільних додатків тощо. Все це дозволяє підтримувати зв'язок з клієнтами, надавати їм актуальну інформацію та отримувати фідбек.

Впровадження запропонованої на програми лояльності для готель-ресторану «Астері» під назвою «Asteri Rewards» дозволить привернути нових та утримувати і зробити більш лояльними постійних клієнтів. Важливо активно просувати цю програму, залучаючи нових учасників та робити пропозиції для постійних учасників більш привабливими.

ВИСНОВКИ

1. Готельно-ресторанний бізнес відіграє важливу роль у розвитку економіки та створенні робочих місць. Особливості розвитку в сучасних умовах господарювання включають високий рівень конкуренції, залежність від туристичних потоків та впровадження інноваційних технологій для підвищення якості обслуговування.

2. В умовах кризи та стратегічної невизначеності готельно-ресторанні підприємства використовують адаптивні стратегії, такі як диверсифікація послуг, впровадження онлайн-замовлень і доставки, а також оптимізація витрат. Ці стратегії допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними та підтримувати свою діяльність.

3. Досвід зарубіжних країн свідчить про ефективність використання інноваційних підходів до управління, таких як автоматизація процесів, впровадження безконтактного обслуговування та активне використання цифрових технологій для покращення клієнтського досвіду.

4. До початку воєнного стану готель-ресторан «Астері» демонстрував стабільні показники зростання, високу якість обслуговування та успішну реалізацію маркетингових стратегій, що забезпечувало його конкурентоспроможність на ринку.

5. За період воєнного стану готель-ресторан «Астері» зіткнувся з численними викликами, включаючи зменшення туристичних потоків, перебої у постачанні та необхідність забезпечення безпеки гостей та персоналу. Відповідно до цих змін, підприємство адаптувало свої стратегії для підтримання діяльності.

6. Основні проблеми включають зниження потоку клієнтів, підвищені витрати на забезпечення безпеки, проблеми з постачанням продуктів та збереженням персоналу. Ці виклики вимагали швидких і ефективних рішень для забезпечення стабільності роботи підприємства.

7. Запропоновані рекомендації включають оптимізацію витрат, впровадження енергоефективних технологій, розвиток нових послуг та

покращення маркетингових стратегій. Зокрема, для готель-ресторану «Астері» рекомендується розширення спектру послуг і активне використання цифрових платформ для залучення клієнтів.

8. Основні заходи маркетингової стратегії включають активне використання соціальних медіа, впровадження програм лояльності, розвиток онлайн-замовлень та доставки, а також створення унікальних пропозицій для різних сегментів клієнтів. Це дозволить залучити нових клієнтів та підвищити лояльність постійних відвідувачів.

Отже, дослідження показало, що готельно-ресторанний бізнес, зокрема готель-ресторан «Астері», має значний потенціал для адаптації та розвитку в умовах кризи. Впровадження запропонованих стратегій дозволить підприємствам ефективно справлятися з викликами, підвищувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати стабільний розвиток навіть у складних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Г., Агафонова О. С. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. Київ : Знання України, 2012. 243 с.
2. БАКАРА. Інстаграм. URL: <https://www.instagram.com/bakkarahotel/>
3. БАКАРА. Офіційний сайт. URL: <https://bakkara-hotel.com.ua/ua/>
4. Бебко-Мінаєва А. Як відновити ресторанний бізнес під час війни: досвід співвласниці ресторанної мережі Rose Family. URL: <https://womo.ua/yak-vidnoviti-restoranniy-biznes-pid-chas-viyni-dosvid-spivvlasnitsi-restorannoyi-merezhi-rose-family/>.
5. Білас М. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. URL: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stand-ta-klyuchovi-tendentsiyi/>.
6. Боришкевич Д.Ю., Обозна А.О. Інновації у сфері розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Туризм: міжнародний досвід та національні пріоритети : матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф.* (Житомир, 26 травня 2017 р). Житомир : Вид-во ФОП Євенок О.О., 2017. С. 7-10.
7. Вієр Х. Воєнний стан в Україні: як реагує бізнес. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/voennoe-polozhenie-v-ukraine-kak-reagiruet-biznes/>.
8. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навчальний посібник. Харків : Харківський національний університет міського господарства, 2018. 373 с. URL: <https://core.ac.uk/download/162019759.pdf>
9. Волковська Я. В. Економічна сутність підприємств готельно-ресторанного комплексу. *Економічні науки*. 2015. №14. С. 54–58.
10. Встояти під час війни: як працюють готелі України. URL: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/> (дата звернення: 10.05.2024).

11. Ганич Н. М. Сутність поняття готельна послуга. *Географія та туризм*. 2015. №2. С. 212–216.
12. Головка О. М., Кампов Н. С., Махлинець С. С. Організація готельного господарства : навч. посіб. К. : Видавництво Кондор, 2012. 338 с.
13. Грищенко М. Виклики сучасності та їх вплив на діяльність готельних підприємств України. *Трансформаційна економіка*. 2023. №1 (01). С. 10-14.
14. Гук Х. З. Ідентифікація концептуальних особливостей функціонування та державного врегулювання розвитку готельно-ресторанного бізнесу держави. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 134–139.
15. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19-23
16. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
17. ДСТУ 4268:2003. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=41636 (дата звернення: 15.06.2024).
18. ДСТУ 4269:2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» : Національний стандарт від 17 серпня 2004 р. № 181. URL : www.ligazakon.ua.
19. Д'яконова А., Трішин Ф., Тітомир Л., Коротич О. Інноваційні напрямки розвитку закладів готельного господарства. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Вип. 13 (1). URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2005>
20. Зінченко В. Особливості бізнес-планування в сфері обслуговування. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2019. Вип. 2 (2). С. 284–291. URL: <http://restauranthotel.knukim.edu.ua/article/view/188213/188256>
21. 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.
22. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 6 (12). С. 65-77.

23. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23(1). С. 126–130.

24. Корнілевська М. О. Управління готельним бізнесом та тенденції його розвитку. 2009. URL : https://tourlib.net/statti_ukr/kornilevska.htm (дата звернення: 15.04.2024).

25. Кудряшова В. «Львівські круасани» вийшли на європейський ринок. У Польщі відкрили перші заклади. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/business/news/331365-lvivski-kruasani-viyshli-na-evropeyskiy-rinok-u-polschi-vidkrili-pershi-zakladi> (дата звернення: 1.06.2024).

26. Лупашко А. Заощаджуємо та примножуємо. Як власникам бізнесу змусити гроші працювати в умовах війни. URL: <https://delo.ua/realty/zaoshhadzujemo-ta-primno-zujemo-yak-vlasnikom-biznesu-zmusiti-grosi-pracyuvati-v-umovax-viini-404867/> (дата звернення: 1.06.2024).

27. Лупашко, А. На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення. URL: <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsya-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033> (дата звернення: 20.04.2024).

28. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика: підруч. 2- вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

29. Мацеха Д.С., Бурий С.А. Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. №5. Т.2. С.43-47.

30. Моргулець, О. Б., & Нищенко, О. В. (2023). Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, (8), 88-96. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12>

5. Моргулець, О., Коробкіна, М., & Вофсі, П. (2023). Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. *Економіка та суспільство*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62>

32. Моргулець О.Б., Нищенко О.В., Шевченко О.О. (2023). Крос-культурні комунікації в туристичній діяльності: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка та суспільство*, (57). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3184>

33. Моргулець О.Б., Шевченко О.О., Агеєв Я.В. (2024). Туристичний бізнес України в умовах геополітичної нестабільності: стратегії розвитку. *Економічний простір*, (189). С.349-354.

34. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

35. 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.

36. Моргулець О.Б. Діалектичний зв'язок сервісології та сервіс-менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*, 2011. №3(25). 188-192.

37. 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.

38. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 15.06.2024).

39. Неїленко С., Фогель А., Гуца Є., Олійник О. Сучасні підходи до роботизації сервісних процесів в закладах ресторанного господарства. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Вип. 5 (2). С. 239–249. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270101>

40. Нікітін Ю.О., Моргулець О.Б., Модель реструктуризації підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №3(33). С.119-127.

41. Особливості розвитку ресторанного бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. 2022. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2022/66_2022/16.pdf. (дата звернення: 15.06.2024).

42. Полянкевич О. Стратегії розвитку готельно- ресторанного бізнесу в Україні / Полянкевич О. *Економічний часопис*. Східноєвроп. нац. ун-ту імені Лесі Українки. Луцьк, 2022. № 4. С. 24–29.

43. Понад 12 готелів постраждали в Україні через війну. 2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/886309.html> (дата звернення: 15.06.2024).

44. Посохов П. Як живе тернопільський бізнес на четвертому місяці війни? Аналізуємо збитки та очікування (цифри). URL: <https://te.20minut.ua/Groshi/ochikuvannya-ternopilskogo-biznesu-na-chetvertomu-misyatsi-viyni-viryia-11617692.html> (дата звернення: 15.06.2024).

45. Правила користування готелями і аналогічними засобами розміщення і надання готельних послуг : наказ Державної туристичної адміністрації України від 16 березня 2004 р. № 19. Київ, 2004.

46. Правила обов'язкової сертифікації готельних послуг: наказ Державного комітету України по стандартизації, метрології та сертифікації від 27 січня 1999 р. № 37. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 15 квітня 1999 р. за № 236/3529. Київ, 1999.

47. Пріоритетні стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Сучасні тенденції та стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу*. 2022. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/33260/1/%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B2%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата звернення: 25.05.2024).

48. 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> (дата звернення: 25.05.2024).

49. Реалії та перспективи розвитку індустрії гостинності в умовах інтеграційних процесів: тези доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Мукачево: РВВ МДУ, 2023. 77 с. URL: http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/9893/1/MANAGEMENT_OF_OPERATIONAL.pdf.

50. Ресторан «El Mate Cuba». URL: https://www.instagram.com/el_mate_kyiv/ (дата звернення: 11.06.2024).
51. Ресторан «Барсук». URL: <https://gfm.com.ua/kyiv/barsuk> (дата звернення: 16.06.2024).
52. Ресторан «Шинок». URL: [https://shynok.kiev.ua/1\(https://shynok.kiev.ua/](https://shynok.kiev.ua/1(https://shynok.kiev.ua/) (дата звернення: 16.06.2024).
53. Ресторанний бізнес в Україні працює з оборотом 65–70% від довоєнних часів. URL: [https://mind.ua/news/20243412-restorannij-biznesv-ukrayini-pracyue-z-
oborotom-6570-vid-dovoennihchasiv-nbu](https://mind.ua/news/20243412-restorannij-biznesv-ukrayini-pracyue-z-oborotom-6570-vid-dovoennihchasiv-nbu) (дата звернення 10.03.2024).
54. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. Вокс Україна : веб-сайт. URL: [https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-
potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi/](https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi/) (дата звернення 10.03.2024).
55. Робота закладів західної частини України в умовах війни: що змінилося? URL: <https://www.restorator.ua/post/west-ukrainian-restaurants-during-war> (дата звернення 10.03.2024).
56. Рябенка М.О., Мазуркевич І.О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. Київ, 2020. №1. – С. 75-80. URL:http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/13.pdf (дата звернення 10.03.2024).
57. Самодай В.П., Рибальченко С.М., Орищенко Є.М. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct66-14> (дата звернення 10.03.2024).
58. Самодай В.П., Рибальченко С.М., Орищенко Є.М. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. Випуск № 44, 2022.
59. Сидоренко Т. Особливості функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. *Підприємництво і торгівля*. 2022 URL: [https://www.researchgate.net/publication/363554545OSOBLIVOSTI
FUNKCIONUVANNA_GOTELNO-RESTORANNOGO_BIZNESU_V_UMOVAH
VOENNOGO_STANU](https://www.researchgate.net/publication/363554545OSOBLIVOSTI_FUNKCIONUVANNA_GOTELNO-RESTORANNOGO_BIZNESU_V_UMOVAH_VOENNOGO_STANU) (дата звернення: 10.05.2024).

60. Соціально-економічний та культурний розвиток Одеської області в умовах воєнного стану. Одеська обласна державна адміністрація. 2023. URL: <https://oda.od.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/proyekt-pser-odeskoyi-oblasti-na-2024-rik.pdf> (дата звернення: 15.06.2024).

61. Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19 та карантинних обмежень: монографія / Г.О. Горіна, Г.А. Богатирьова, Ю.С. Дорош, Р.І. Дудченко та ін.; наук. ред. Г.О. Горіна. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2023. 142 с. URL: https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/Kushniruk-Dorosh-2023_Hotelni-brendy_SOVID-19-book.pdf (дата звернення: 15.05.2024).

62. Таранова Є. Ресторанний бізнес у воєнний час. 2022. URL: <https://delo.ua/uk/business/restorannii-biznes-u-vojennii-cas-yaka-yiza-primishhennya-ta-v-yakix-mistax-koristuyutsya-popitom-398364/>(дата звернення: 15.06.2024).

63. Туристичний збір: особливості справляння в умовах воєнного стану. Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_11_05_2023.pdf (дата звернення: 15.06.2024).

64. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект : матеріали міжнар. наук.-практ. онлайн-конф., м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці : Технодрук, 2022. 352 с.

65. Шацька З. Я., Шевель А. А. Організація роботи підприємств готельної сфери в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.10.51

66. Шебанова М. Сучасні проблеми та стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах воєнного стану. 2024. URL: http://www.confcontact.com/2024-ekonomika-i-menedzhment/13_shebanova.pdf.

67. Як змінився готельний бізнес під час війни. Ribas Hotels Group : веб-сайт. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/kak-izmenilsya-gostinichniy-servis-vo-vremya-voyni/> (дата звернення 12.05.2024).

68. Як український ресторанный бізнес адаптується до викликів війни: дослідження. 2022. URL: <https://usionline.com/iak-ukrainskyj-restorannyj-biznes-adaptuietsia-do-vyklykiv-vijny-doslidzhennia/>

69. ASTERI – Готель у центрі міста. URL: <https://asteri.ua/> (дата звернення 11.05.2023)

70. Barselona Taverna. URL: <https://tomato.ua/ua/kiiev/restaurants/barselona> (дата звернення: 11.06.2024).

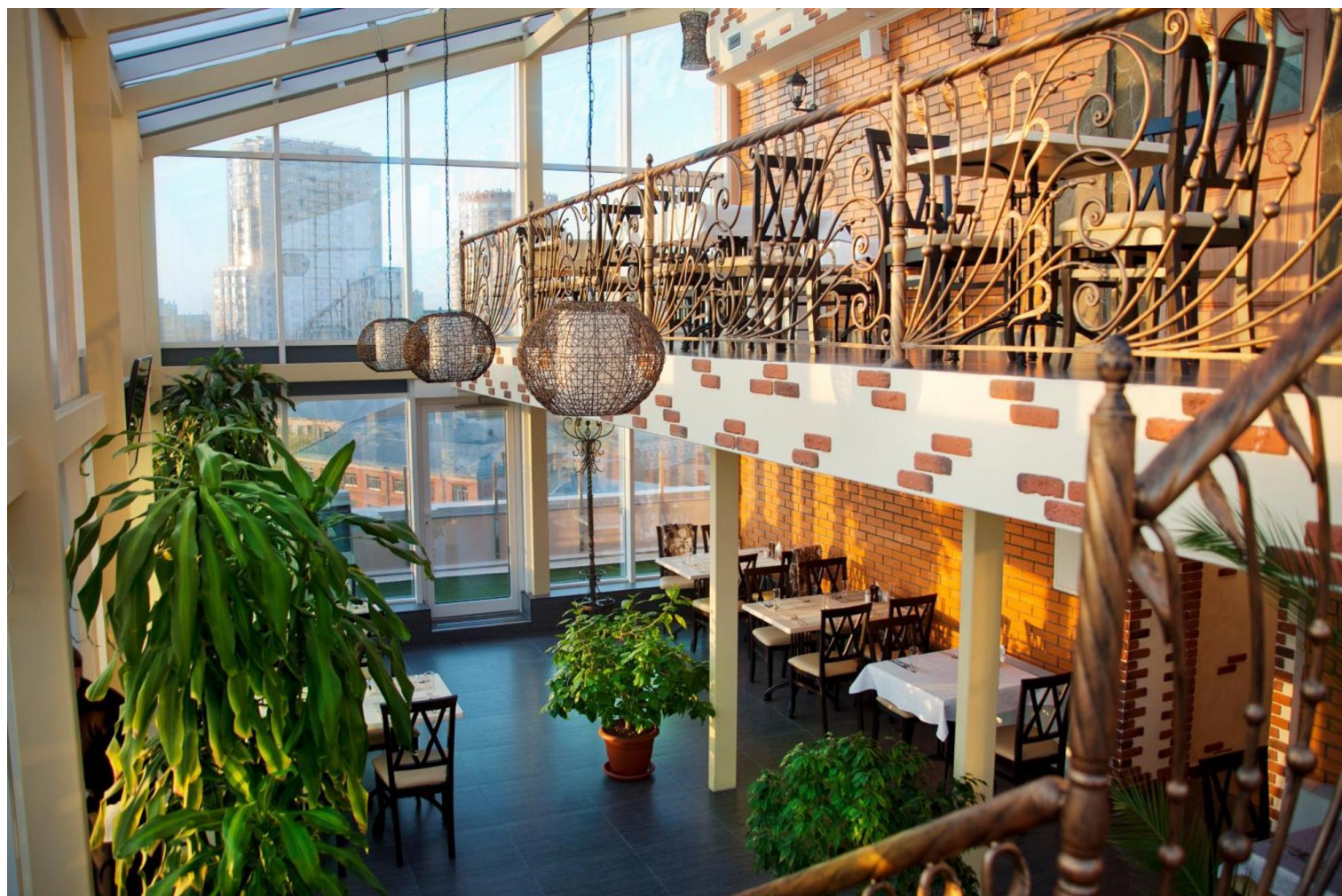
71. Morhulets O., Verhun A., Bondarchuk J. Creative industries development as basis for economic development of Ukraine / International Conference on economics, accounting and finance, 2021. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19063/1/20211209_301.pdf

72. Ukrainian hotels located in war zones ask the world for support and launch the action “Visit Ukraine in the Future”. URL: <https://visitukraine.today/blog/214/ukrainian-hotels-located-in-war-zones-ask-the-world-for-supportand-launch-the-action-visit-ukraine-in-the-future> (дата звернення: 12.04.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Готель-ресторан» Астері»



Інтер'єр ресторану «Астері»

Номери готелю «ASTERI»

Напівлюкс



Напівлюкс

1 Ліжко King-size

Розмір: 47 м²

Вміщує: 2

ПРО НОМЕР ▾

Правила

Харчування

Вміщує

Ціна за 3 ночі

НАЙНИЖЧА ЦІНА

✓ Безкоштовне скасування ①
до 2024-06-28

• Оплата на місці ①

Вид на місто

• Сніданок не
включено ①

1 Ліжко King-size

2 гостя ①

7500 UAH

ЗАБРОНЮВАТИ

[Податки](#)

✓ Безкоштовне скасування ①
до 2024-06-28

• Оплата на місці ①

Вид на місто

✓ Сніданок включено

1 Ліжко King-size

2 гостя ①

9300 UAH

ЗАБРОНЮВАТИ

[Податки](#)

Активация
Перейдіть до



Продовж. 1 додатку В

Люкс 3 Міні-Кухнею



Люкс 3 Міні-Кухнею

1 Ліжко King-size і 1 Диван-ліжко

Розмір: 54 м²

Вміщує: 2

ПРО НОМЕР ▾

Правила

Харчування

Вміщує

Ціна за 3 ночі

НАЙНИЖЧА ЦІНА

✓ **Безкоштовне скасування** ①
до 2024-06-28

- Оплата на місці ①

Вид на річку

- Сніданок не включено ①

1 Ліжко King-size і 1 Диван-ліжко

2 гостя ①

10200 UAH

ЗАБРОНЮВАТИ

[Податки](#)

✓ **Безкоштовне скасування** ①
до 2024-06-28

- Оплата на місці ①

Вид на річку

✓ **Сніданок включено**

1 Ліжко King-size і 1 Диван-ліжко

2 гостя ①

12000 UAH

ЗАБРОНЮВАТИ

[Податки](#)



Продовж. 2 додатку В

Двомісний номер з міні-кухнею

