

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ**
на матеріалах готельного комплексу «Едельвейс»

Ступінь вищої освіти бакалавр

Студента 5 курсу,
505 групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
Освітньої програми
«Готельний і ресторанний менеджмент»

підпис

Миколи
Ігоровича
Семиргі

Науковий керівник
д.н.д.у., професор

підпис

Юрій
Григорович
Корольок

Завідувач кафедри,
менеджменту, маркетингу і міжнародної
логістики
к.е.н., доцент

підпис

Валентина
Андріївна
Чичун

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ.....	5
1.1. Сутність і принципи теорії кризового менеджменту.....	5
1.2. Особливості застосування інструментів кризового менеджменту у готельному бізнесі.....	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ЕДЕЛЬВЕЙС»	
В	УМОВАХ
КРИЗИ.....	16
2.1. Загальна характеристика готельного комплексу «Едельвейс».....	16
2.2. Оцінка впливу кризових явищ на діяльність готельного комплексу «Едельвейс».....	21
2.3. Оцінка загального рівня системи менеджменту підприємства.....	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ «ЕДЕЛЬВЕЙС».....	27
3.1. Розробка заходів щодо подолання кризи в готельному комплексі «Едельвейс».....	27
3.2. Використання сучасних технологій та інструментів менеджменту в антикризовому управлінні готелів	30
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	33
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ
ДЖЕРЕЛ	
.....	37

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний готельний бізнес функціонує в умовах постійної зміни зовнішнього середовища, що створює додаткові виклики для ефективного управління підприємствами цієї галузі. Актуальність теми дослідження «Особливості менеджменту готельного підприємства у кризових ситуаціях на матеріалах готельного комплексу «Едельвейс» обумовлена необхідністю розробки ефективних управлінських підходів для забезпечення стабільності діяльності готельних комплексів у періоди криз. Зокрема, пандемія COVID-19, економічні коливання, політична нестабільність і інші фактори продемонстрували важливість адаптивного менеджменту для збереження конкурентоспроможності та рентабельності готельного бізнесу.

Незважаючи на значний обсяг досліджень з питань кризового менеджменту як у вітчизняній, так і у зарубіжній літературі, залишається ряд дискусійних питань щодо ефективності застосування окремих стратегій в умовах специфіки готельного бізнесу. Зокрема, потребують подальшого аналізу питання управління персоналом, фінансовими ресурсами та маркетинговими активностями у кризових ситуаціях.

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей менеджменту готельного підприємства у кризових ситуаціях на прикладі готельного комплексу «Едельвейс».

Для досягнення цієї мети були поставлені такі **завдання**:

- визначити теоретичні засади кризового менеджменту в готельній сфері;

- розкрити сучасні підходи до управління готельними підприємствами у кризових умовах;
- обґрунтувати ефективні стратегії антикризового управління на прикладі готельного комплексу «Едельвейс»;
- узагальнити результати дослідження та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту у кризових ситуаціях.

Об'єктом дослідження є процес управління готельним підприємством у кризових ситуаціях.

Предметом дослідження є особливості антикризового менеджменту, що застосовуються в діяльності готельного комплексу «Едельвейс».

Методи дослідження включають аналіз наукової літератури, методи порівняльного аналізу, системний підхід, SWOT-аналіз, а також кейс-стаді для дослідження діяльності готельного комплексу «Едельвейс». Інформаційною базою дослідження слугували наукові публікації, статистичні дані, внутрішня звітність підприємства та аналітичні матеріали.

Наукова новизна роботи полягає у визначенні специфічних особливостей антикризового менеджменту в умовах готельного бізнесу, що ґрунтуються на аналізі практичного досвіду готельного комплексу «Едельвейс», а також у формуванні рекомендацій щодо підвищення ефективності управління у кризових ситуаціях.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для вдосконалення системи управління готельними підприємствами в умовах криз, що сприятиме підвищенню їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність готельних комплексів, що прагнуть до підвищення своєї ефективності в умовах нестабільного середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

1.1. Сутність і принципи теорії кризового менеджменту

В Україні антикризове управління почало розвиватися у 90-х роках минулого століття. За цей відносно короткий період воно пройшло складний шлях формування концепцій, що відповідають практичним потребам управління соціально-економічними системами в умовах кризових викликів. Зародження приватної власності та становлення ринкової економіки на пострадянському просторі стали факторами, які призвели до масового банкрутства вітчизняних підприємств.

Однією з актуальних проблем теорії антикризового управління є відсутність загальноприйнятого визначення терміну «криза підприємства». Вирішення цієї проблеми дозволить не лише надати новий імпульс для розвитку аналітичних інструментів, а й створити основу сучасного управлінського мислення, що відповідатиме викликам нової епохи третього тисячоліття 1

Криза підприємства — це процес загострення суперечностей, що виникають через особливу взаємодію між елементами системи або між самою системою та зовнішнім середовищем. Вона проявляється у втраті стійкості та керованості, а її наслідками можуть бути трансформація системи або її руйнування [2].

Криза підприємства може проявлятися у різних формах:

- бути заздалегідь прогнозованою або виникати раптово;
- спричинятися навмисними діями окремих осіб чи факторів;
- зумовлюватися непередбачуваними та стрімкими негативними макроекономічними подіями і факторами;
- бути керованою, що дозволяє подолати її за допомогою чіткого плану, або некерованою, подолати яку важко чи навіть неможливо.

Основними характеристиками антикризового управління є [3]:

- орієнтація на виведення підприємства з кризового стану через реалізацію програм і заходів, спрямованих на фінансове оздоровлення та підвищення конкурентоспроможності;
- здатність підприємства швидко реагувати на зміни, які можуть загрожувати його нормальному функціонуванню;
- розробка ефективних стратегій виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетів у кризових умовах, а також координація діяльності підприємства та його працівників для попередження кризи;
- своєчасне виявлення потенційних кризових ситуацій, розробка заходів для їх подолання і оперативне реагування на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі [1].

Варто зазначити, що ефективність прийнятих рішень і кваліфікація персоналу під час кризи є запорукою захисту від банкрутства та сприяє швидкому й «безболісному» виходу підприємства з кризового стану, а також збереженню та зміцненню його позицій на ринку, що є необхідним для стабільного функціонування підприємства [4].

Основною метою антикризового управління є забезпечення стабільної позиції та сталого розвитку підприємства під впливом негативних факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

До основних завдань антикризового управління підприємством належать [5]:

- постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- розробка заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи підприємства або організації;
- прогнозування ймовірності виникнення кризових ситуацій на підприємстві;
- підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством під час криз;

- розробка превентивних планів щодо методів управління в кризових ситуаціях;
- негайне впровадження антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації;
- управління процесом виходу підприємства з кризи та мінімізація збитків [6].

Антикризове управління здійснюється за такими напрямками:

- визначення пріоритетних підходів у господарській діяльності, тобто ідентифікація ключових точок зростання, що сприяють підвищенню ділової активності;
- обґрунтоване прогнозування потреб у ресурсах для забезпечення діяльності підприємства;
- встановлення якісних та кількісних критеріїв для оцінки виконаної роботи, а також можливості внесення корективів у впроваджені заходи [7].

Основні функції антикризового управління підприємством є ті ж самі, що й у звичайному управлінні, але з суттєвими змінами в кожній з них:

- Планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, розробка стратегій і програм антикризової стабілізації, а також забезпечення ресурсами для їх досягнення. В умовах антикризового управління зростає важливість оперативного планування та прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації.

- Організація – формування оптимальної структури, визначення обсягу коштів, апарату управління та кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Ця функція вимагає створення спеціалізованого антикризового штабу з фахівців, які сприятимуть збереженню організації [8].

- Мотивація – система заохочень і санкцій, яка стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у підвищенні ефективності діяльності підприємства, що дозволяє швидше вийти з кризи.

- Контроль – це процес прогнозування відхилень від встановлених цілей і своєчасне коригування, що спрямоване на підвищення ефективності антикризових заходів. [1].

Сутність зв'язуючих функцій полягає у створенні взаємозв'язку між основними та специфічними функціями для забезпечення ефективності антикризового управління як єдиного процесу. До зв'язуючих функцій належать: прийняття рішень, комунікація, координація та зворотний зв'язок. Головна роль функції зворотного зв'язку полягає у впливі результатів функціонування системи антикризового управління на загальну систему, зокрема на ефективність подолання та попередження криз.

Система антикризового управління виконує низку функцій, які можна визначити як напрямки управлінської діяльності, що забезпечують реалізацію антикризових заходів. Конкретизуючи функції антикризового управління, можна сказати, що вони являють собою певну сукупність операцій і дій з антикризовим характером, що здійснюються для узгодження загальної діяльності підприємства під час подолання кризи [9].

Щодо факторів, які впливають на кризу, можна розглядати ситуацію, в якій домінують зовнішні (екзогенні) або внутрішні (ендогенні) фактори, або їх комбінацію [8].

Зовнішні (екзогенні) фактори кризи підприємства [10]:

- Загальноекономічні: спад обсягів національного доходу, зростання інфляції, уповільнення платіжного обороту, нестабільність податкової системи, зміни в законодавчому регулюванні, зниження реальних доходів населення, зростання безробіття.

- Ринкові: зниження ємності внутрішнього ринку, посилення монополізму, зниження попиту на товар, зростання пропозиції товарів-субститутів, нестабільність фондового та валютного ринків.

- Інші фактори: політична нестабільність, негативні демографічні тенденції, стихійні лиха, погіршення криміногенної ситуації.

Внутрішні (ендогенні) фактори кризи підприємства:

- Операційні чинники: неефективний маркетинг, нераціональна структура витрат (висока частка постійних витрат), низьке використання основних засобів, надмірні запаси, недостатня диверсифікація продукції, неефективний операційний менеджмент.

- Інвестиційні чинники: неефективний фондовий портфель, затягнуті будівельні або підготовчі роботи, перевитрата інвестицій, незадовільні результати від реалізації внутрішніх проектів, неефективний інвестиційний менеджмент.

- Фінансові фактори: неефективна фінансова стратегія, нераціональна структура активів (низька ліквідність), надмірна частка позикового капіталу, висока частка короткострокових зобов'язань, зростання дебіторської заборгованості, перевищення допустимих фінансових ризиків, неефективний фінансовий менеджмент.

- Інші фактори: низька якість роботи персоналу, проблеми в організаційній структурі, невідповідність організаційної культури цілям підприємства, висока плинність кадрів, неефективна система мотивації та обліку, неефективний топ-менеджмент [11].

Таким чином антикризове управління в Україні почало формуватися з початком незалежності через перехід до ринкової економіки та масові банкрутства. Основною метою є стабільний розвиток підприємства в умовах криз, що вимагає оперативного реагування, ефективного планування, організації та мотивації [11]. Ключові завдання включають моніторинг ситуації, прогнозування криз, та розробку стратегій для мінімізації втрат. Криза може бути викликана як зовнішніми (економічними, політичними), так і внутрішніми (фінансовими, операційними) факторами, тому антикризове управління повинно забезпечувати гнучкість і швидкість у прийнятті рішень для подолання кризи.

1.2. Особливості застосування інструментів кризового менеджменту у готельному бізнесі

У готельному господарстві основною метою антикризового управління є забезпечення стабільного розвитку готелю та його стійкої позиції на ринку в умовах впливу негативних зовнішніх та внутрішніх факторів. Залежно від ситуації, існують три підходи до антикризового управління [12].

Реактивне управління — характерне для великих готельних мереж, які мають багаторічний досвід, але часто реагують на кризу запізно. Через відсутність своєчасної реакції на проблеми, вони можуть зазнати значних збитків.

Активне управління — властиве для невеликих готелів, де через енергійність керівництва швидко реагують на зміни у зовнішньому середовищі. Такі готелі мають здатність оперативно вжити необхідних заходів, коли спостерігаються перші ознаки кризи [13].

Планове управління — передбачає прогнозування майбутніх змін та потенційних загроз, що дозволяє готелю вжити превентивних заходів для мінімізації можливих збитків. Це включає стратегічні рішення, такі як розширення послуг, зміна цільової аудиторії або модернізація готелю, що дозволяє уникнути кризових ситуацій [14].

У готельному господарстві для кожного з трьох варіантів антикризового управління визначають свої цілі [15]:

1. При реактивному управлінні метою є подолання кризи та її негативних наслідків або запуск процедури банкрутства готелю.
2. При активному управлінні метою є недопущення або подолання кризи при появі її перших симптомів.
3. При плановому управлінні метою є забезпечення стійкого розвитку готелю, зокрема завдяки прогнозуванню та підготовці до можливих кризових ситуацій.

Успіх антикризового управління в готельному господарстві залежить від дотримання принципів, які охоплюють весь процес управління і

забезпечують його ефективність, зокрема швидке реагування на кризу та відновлення функціонування готелю. Антикризове управління повинно базуватися як на загальних принципах менеджменту, так і на специфічних для цього виду управління, таких як:

- рання діагностика кризових явищ;
- своєчасне реагування на кризові ситуації;
- адекватність реагування на реальну загрозу;
- мобілізація внутрішніх ресурсів для виходу з кризи;
- контроль за результатами антикризових заходів [16].

Процес антикризового управління в готельному господарстві є серією чітко визначених, послідовних дій, спрямованих на виведення готелю з кризового стану. Особливості цього процесу включають:

- мобільність та динамічність у використанні ресурсів, впровадженні змін і реалізації інноваційних програм для готелю;
- застосування програмно-цільових підходів до розробки та реалізації управлінських рішень [17];
- підвищення чутливості до фактору часу, забезпечення своєчасного реагування на зміни в ситуації;
- увага до попередніх і остаточних оцінок рішень, вибору альтернативних варіантів дій;
- використання антикризових критеріїв для оцінки якості рішень під час їх розробки [18].

У сучасній літературі немає єдності поглядів щодо процесу антикризового управління, але на думку Л. О. Лігоненко, він включає кілька етапів:

Перший етап — діагностика кризового стану і загрози банкрутства, коли фахівці або незалежні експерти визначають проблеми готелю.

Другий етап — визначення мети та завдань антикризового управління, що базуються на результатах діагностики, зокрема локалізація кризових явищ і стабілізація фінансів.

Третій етап — визначення суб'єкта антикризової діяльності, що відповідальний за розробку та реалізацію антикризових процедур, наприклад, антикризового керуючого в готелі;

Четвертий етап — оцінка часових обмежень, що визначаються наявним часом до порушення справи про банкрутство готелю, з урахуванням необхідності швидко реагувати на кризу.

П'ятий етап — оцінка ресурсного потенціалу, що включає технічні, кадрові, фінансові, інформаційні та інші ресурси готелю для подолання кризи та забезпечення стабільності [19];

Шостий етап — розробка антикризової програми готелю, що включає сукупність заходів для досягнення цілей стабілізації діяльності. Зміст програми визначається результатами діагностики кризи та ресурсними обмеженнями. У програму входять конкретні дії та інструменти для подолання кризи.

Сьомий етап — впровадження антикризової програми та контроль за її виконанням. На цьому етапі важливо організувати моніторинг реалізації заходів, щоб коригувати їх у разі непередбачених змін у ситуації готелю.

Восьмий етап — розробка профілактичних заходів для запобігання повторенню кризи. Мета цього етапу — створення системи захисту від банкрутства та вжиття профілактичних заходів, щоб уникнути повторення кризи в майбутньому [5].

У готельному господарстві на шостому етапі розробки антикризової програми необхідно врахувати такі ключові дії [20]:

- Постійний моніторинг фінансового та операційного стану готелю для раннього виявлення ознак кризових явищ, таких як зниження рівня заповнюваності або погіршення фінансових показників.

- Діагностика глибини кризових процесів у готелі, визначення ступеня впливу проблем на загальний бізнес.

- Аналіз джерел і чинників, що призвели до кризи (наприклад, зниження попиту, погіршення репутації чи управлінські помилки).

- Обґрунтування антикризової стратегії, визначення ключових індикаторів і орієнтирів стабілізації готелю.
- Запровадження внутрішніх механізмів стабілізації, таких як оптимізація витрат, підвищення якості обслуговування або зміни у стратегії маркетингу.
- Розробка заходів для подолання кризи і вибір найбільш підходящих методів антикризового управління, що відповідають специфіці готельного бізнесу.
- Вибір ефективних інструментів управління кризою, включаючи фінансові інструменти, маркетингові кампанії або перепрофілювання послуг готелю для залучення нових клієнтів [21].

Для упередження та подолання кризових явищ у готельному господарстві можуть створюватися [22]:

Групи з системи раннього попередження та реагування, до складу яких входять фінансові аналітики, економісти, юристи, ІТ-фахівці для моніторингу та реагування на можливі фінансові чи операційні кризи.

Кризові групи, до яких залучаються менеджери з кризових ситуацій, економісти, юристи для оперативного реагування на поточні проблеми, що виникають в умовах кризи [23].

Сучасні економічні умови вимагають від керівників готельних підприємств формування ефективної системи антикризового управління, що включає такі підсистеми:

Підсистема аналізу фінансової діяльності готелю для оцінки економічного стану та виявлення потенційних ризиків.

Підсистема для аналізу і вибору оптимальної методики діагностики кризового або передкризового стану готелю.

Підсистема ранньої діагностики фінансових проблем та ризиків банкрутства.

Підсистема аналізу поточних фінансових розрахунків і розробки рекомендацій щодо стабілізації фінансового стану та попередження

банкрутства, з урахуванням внутрішніх ресурсів готелю для їх ефективного використання [25].

Формування кожної з підсистем в антикризовому управлінні готелем потребує наукового обґрунтування та розробки чітких алгоритмів для розрахунків, які можуть здійснюватися за допомогою спеціально розробленого програмного забезпечення для готельного бізнесу.

Підсистема аналізу фінансової діяльності готелю формується шляхом адаптації наявних методик оцінки фінансового стану до специфіки саме готельного підприємства, враховуючи його структуру та типи доходів.

Підсистема аналізу та вибору оптимальної методики для діагностики кризового чи передкризового стану також враховує специфіку готельного бізнесу, включаючи сезонність, заповненість номерного фонду та інші фактори [25].

Застосування вітчизняних і міжнародних методик для оцінки ймовірності банкрутства потребує попереднього аналізу, оскільки результати можуть відрізнятися, і це впливає на точність прогнозування фінансових ризиків для готелю [24].

Антикризове управління в готельному господарстві має ключове значення для забезпечення стабільного розвитку і стійкої позиції на ринку в умовах негативного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів [26]. У процесі антикризового управління визначаються три основні підходи: реактивне, активне та планове управління, кожен з яких має свої специфічні цілі та підходи до вирішення кризових ситуацій. Успішне управління кризою в готелі залежить від своєчасного реагування, ефективного використання ресурсів, мобільності та здатності до інновацій.

Для кожного з підходів необхідно розробляти конкретні стратегії та програми, що враховують фінансові, кадрові та операційні ресурси готелю, а також чітко визначати етапи антикризового процесу [27] – від діагностики кризового стану до розробки профілактичних заходів. Крім того, в умовах сучасної економічної нестабільності, готелі повинні створювати ефективну

систему антикризового управління, включаючи підсистеми для раннього виявлення кризових явищ, аналізу фінансової діяльності та діагностики передкризових ситуацій, а також застосування спеціалізованого програмного забезпечення для підтримки прийняття управлінських рішень. Успіх антикризового управління залежить від комплексного підходу до діагностики, планування та реалізації заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового стану та забезпечення довгострокового розвитку готелю.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ЕДЕЛЬВЕЙС» В УМОВАХ КРИЗИ

2.1. Загальна характеристика готельного комплексу «Едельвейс»

Новий триповерховий готельний комплекс «Едельвейс» на 8 номерів (16 місць) розташований в центрі міста Снятин, 100 км від обласного центру Івано-Франківськ, 50 м від траси Н-10. На першому поверсі - ресторан на 112 місць, бар, на другому поверсі - хол з м'якою частиною і телевізором.. Водопостачання: холодна та гаряча постійно. Опалення: автономне водяне.

Готельний комплекс «Едельвейс» спеціалізується на наданні послуг проживання харчування та організації відпочинку.

Юридична особа ТОВ «ЕДЕЛЬВЕЙС», код ЄДРПОУ 34436220, було зареєстровано 25.05.2006. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 4 000 000,00. На час останнього оновлення даних 05.02.2025 статус юридичної особи - Зареєстровано.

Види діяльності

Основний:

86.10 Діяльність лікарняних закладів

Інші:

46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами

47.21 Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах

55.20 Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання

Номери: Двомісний (6 номерів) - двоспальне або 2 односпальні ліжка, телевізор, холодильник (з міні-баром), шафа для одягу, столовий посуд, санвузол (туалет, умивальник, душ). В одному номері є додаткові місця - розкладний диван. Номери третього поверху - мансардні. Люкс (2 номери) - просторий однокімнатний номер, двоспальне ліжко, телевізор, холодильник (з міні-баром), шафа для одягу, столовий посуд, санвузол (туалет, умивальник, душ).

В ресторані за меню. Українська та європейська кухня. Працює

12:00-24:00. Можливе приготування легких сніданків (чай, кава, канапки) на попереднє замовлення, обслуговування в номері. Організація банкетів, корпоративних вечірок - за домовленістю.

У готелі працює команда з 25 професіоналів, які завжди готові допомогти вирішити будь-які питання. Затишна атмосфера, відмінний сервіс і комфортні умови створюють незабутні враження для гостей, забезпечуючи їхній комфорт і сприяючи успішному розвитку бізнесу.

Основними клієнтами готелю є:

- Туристи: Подорожуючі, які шукають комфортне місце для відпочинку.

Корпоративні клієнти: Ділові групи, що приїжджають для участі у зустрічах, конференціях чи тренінгах.

Місцеві гості ресторану: Жителі міста, які відвідують готельний ресторан для святкувань, ділових обідів чи сімейних вечерь

На території готелю є парковка під відеонаглядом, тераса, бар, ресторан (рис.2.1.).



Рис.2.1. Головний вхід готелю «Едельвейс»

До послуг гостей: інтернет, пральня, доставка їжі та напоїв в номер, сніданок в номер, кав'ярня на території, сейф на рецепції, послуги по прасуванню одягу, щоденне прибирання номера, люкс для молодят, спільна кухня, холодильник, мікрохвильова піч, газова / електрична плита, кухонне приладдя, електрогенератор.

Крім цього: Готельний комплекс «Едельвейс» пропонує своїм гостям не лише комфортне проживання та високоякісне харчування, але й широкий спектр додаткових послуг для забезпечення максимального комфорту та зручності. Завдяки зручному розташуванню в центрі міста Снятин, гості мають легкий доступ до основних міських визначних пам'яток, ділових центрів та культурно-розважальних закладів.

Інфраструктура та зручності:

Парковка: Простора парковка під відеоспостереженням забезпечує безпечне зберігання транспортних засобів гостей.

Тераса: Затишна тераса ідеально підходить для відпочинку на свіжому повітрі.

Кав'ярня: Кав'ярня на території готелю пропонує широкий вибір кавових напоїв та десертів.

Спільна кухня: Оснащена сучасною технікою, включаючи холодильник, мікрохвильову піч, газову/електричну плиту та кухонне приладдя.

Послуги для гостей:

Інтернет: Безкоштовний Wi-Fi на всій території готелю.

Пральня та послуги прасування: Забезпечують зручність для довготривалого перебування.

Доставка їжі та напоїв у номер: Забезпечує максимальний комфорт для гостей, які віддають перевагу приватності.

Сніданок у номер: На замовлення можна отримати легкі сніданки.

Сейф на рецепції: Для безпечного зберігання цінних речей.

Щоденне прибирання номерів: Гарантує чистоту та порядок.

Люкс для молодят: Спеціально обладнаний номер для новостворених сімей.

Організація заходів: Готельний комплекс «Едельвейс» надає послуги з організації різноманітних заходів:

Банкети та корпоративні вечірки: Організація святкових заходів за попереднім узгодженням.

Конференції та ділові зустрічі: Зручний хол на другому поверсі з м'якими меблями та телевізором може бути використаний для ділових зустрічей.

Персонал: Професійна команда з 25 осіб забезпечує високий рівень обслуговування. Персонал завжди готовий надати підтримку та допомогти у вирішенні будь-яких питань, що виникають у гостей.

Переваги готельного комплексу «Едельвейс»:

Зручне розташування в центрі міста.

Сучасні комфортні номери з усім необхідним для відпочинку.

Високоякісне обслуговування та широкий спектр додаткових послуг.

Індивідуальний підхід до кожного гостя.

Готельний комплекс «Едельвейс» ідеально підходить як для туристів, так і для ділових мандрівників, пропонуючи комфортні умови проживання, якісне харчування та професійний сервіс.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика готельного комплексу «Едельвейс»

<i>№ з/п</i>	<i>Вихідні дані підприємства</i>	<i>Характеристика</i>
1	Назва	“ Едельвейс ”
2	Тип	Готельно-ресторанний комплекс
3	Адреса	вул. Довгана 1а
4	Контактний телефон, елек.пошта	Тел. +38 (097) 222 8623
5	Форма власності, підпорядкованість	Приватна
6	Місцезнаходження	м.Снятин

Таким чином, готельний комплекс «Едельвейс» є сучасним та комфортним об’єктом готельно-ресторанної інфраструктури, розташованим у центрі міста Снятин із зручною транспортною доступністю. Його основна спеціалізація – надання послуг проживання, харчування та організація відпочинку, що робить його привабливим для різних категорій гостей: туристів, ділових клієнтів та місцевих жителів.

2.2. Оцінка впливу кризових явищ на діяльність готельного комплексу «Едельвейс»

Кризові явища, які можуть мати негативний вплив на готельний бізнес, є важливим фактором, що потребує аналізу для виявлення ефективних стратегій управління і адаптації до нових умов. Готельний комплекс «Едельвейс», розташований у центрі міста Снятин, має свої особливості і є привабливим для різних категорій клієнтів, проте навіть для нього кризові явища можуть викликати низку проблем, пов'язаних з економічними, соціальними та політичними факторами.

Таблиця 2.2.

Основні показники діяльності готелю «Едельвейс» до та під час кризи

<i>Показник</i>	<i>2022 рік</i>	<i>2023 рік</i>	<i>Відхилення (%)</i>
Завантаженість номерного фонду	75%	30%	-60%
Дохід, тис. грн	1200	720	40%
Середня заробітна плата, грн	10 000	7 000	-30%
Кількість працівників	30	25	-16,7%

Завантаженість номерного фонду є одним із ключових показників ефективності готелю. У 2022 році, попри кризові явища, готель в середньому використовував 6 із 8 номерів. Це свідчить про досить високу заповнюваність у 75%, що можна вважати хорошим результатом для невеликих готелів.

Однак у 2023 році ситуація значно погіршилася: середня завантаженість знизилася до 3 номерів, що становить лише 37.5% від загальної місткості.

Такий спад можна пояснити кількома факторами:

Військові дії, що спричинили зменшення туристичних потоків.

Зміна переваг туристів на користь більш економних варіантів проживання чи короткострокового відпочинку.

Конкуренція з іншими закладами, які адаптувалися до змін швидше (знижували ціни, впроваджували акції тощо).

Завантаженість ресторану. Ресторан при готелі також зазнав зниження відвідуваності:

2022 рік: У середньому обслуговувалося 78 гостей одночасно (70% від максимальної місткості у 112 місць). Це демонструє достатній рівень попиту навіть в умовах обмежень.

2023 рік: Завантаженість зменшилася до 56 гостей (50% місткості), що свідчить про значне зниження інтересу

Зменшення відвідуваності ресторану спричинене:

- Економічною кризою, через яку місцеві жителі та туристи скорочували витрати на харчування поза домом.
- Загальним зниженням кількості гостей у готелі, які традиційно є основними клієнтами ресторану.
- Меншою кількістю корпоративних заходів, банкетів чи весіль через економічну невизначеність.

Стосовно доходу. Фінансові показники зазнали значного падіння, оскільки дохід готелю та ресторану тісно залежить від завантаженості. У 2023 році загальний дохід знизився на 40% порівняно з попереднім періодом.

Основні причини:

- Зниження завантаженості номерного фонду з 75% до 37.5%.
- Скорочення середнього чека ресторану через падіння платоспроможності клієнтів та меншу кількість гостей.
- Зменшення кількості банкетів і корпоративних заходів, які раніше складали суттєву частку доходів ресторану.

Проведемо SWOT-аналіз діяльності готельного комплексу «Едельвейс».

Сильні сторони (Strengths):

- Зручне розташування в центрі міста та поблизу природних пам'яток.
- Комплексність послуг (готель, ресторан, конференц-зал, сауна).

- Різноманітність номерів (стандарт і люкси).
- Популярна кухня (українська, європейська).
- Стабільне водопостачання та автономне опалення.

Слабкі сторони (Weaknesses):

- Висока залежність від туристичних потоків.
- Обмежена адаптація до ринку (відсутність акцій, знижок).
- Залежність ресторану від гостей готелю.
- Скорочення персоналу та можливе зниження якості сервісу.
- Недостатній маркетинг і реклама.

Можливості (Opportunities):

- Орієнтація на внутрішніх туристів і місцевих жителів.
- Запровадження нових послуг (доставка, майстер-класи тощо).
- Партнерство з турфірмами та місцевими бізнесами.
- Розвиток онлайн-продажів і реклами.
- Впровадження сучасних технологій для обслуговування гостей.

Загрози (Threats):

- Тривалі військові дії, що зменшують туристичний потік.
- Економічна криза та зниження купівельної спроможності.
- Зростання конкуренції з іншими закладами.
- Сезонність туризму.
- Зростання витрат на енергоносії та ресурси.

У 2023 році готельний комплекс «Едельвейс» зазнав значного падіння у завантаженості номерів та ресторану, що призвело до значного зниження доходів.

Причини цього спадного тренду включають військові дії, зміну переваг туристів на користь більш економних варіантів проживання, а також збільшену конкуренцію. Водночас готель має сильні сторони, такі як зручне розташування, різноманітність послуг та стабільні технічні умови, але також потребує покращення маркетингової стратегії, адаптації до змінюваних умов ринку та зниження залежності від туристичних потоків.

Важливими можливостями для подолання кризи є орієнтація на внутрішніх туристів, партнерства з місцевими бізнесами та розвиток онлайн-продажів. Однак, з огляду на загрози, такі як економічна криза та тривалі військові дії, готельний комплекс повинен впроваджувати стратегії, що забезпечують гнучкість і стійкість в умовах невизначеності.

2.3. Оцінка загального рівня системи менеджменту підприємства

Оцінка загального рівня системи менеджменту готельного комплексу «Едельвейс» дозволяє визначити ефективність управлінських процесів, їхню відповідність сучасним вимогам ринку та здатність підприємства адаптуватися до кризових умов. Аналіз системи менеджменту охоплює кілька ключових аспектів: організаційну структуру, управлінські процеси, кадрову політику, фінансове управління та стратегічне планування.

Організаційна структура: готельний комплекс «Едельвейс» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка забезпечує чіткий розподіл обов'язків між підрозділами. Основні підрозділи включають адміністрацію, відділ обслуговування клієнтів, ресторанний сервіс, технічну службу та відділ маркетингу. Така структура сприяє ефективному управлінню ресурсами, проте має певні недоліки, такі як обмежена гнучкість і тривалий процес ухвалення рішень у кризових ситуаціях.

Управлінські процеси: система управління орієнтована на централізоване прийняття рішень із чіткою ієрархією відповідальності. Основні управлінські функції включають планування, організацію, мотивацію та контроль. Планування здійснюється на основі попереднього досвіду та аналізу поточної ринкової ситуації. Контроль за виконанням завдань є регулярним і передбачає аналіз ключових показників ефективності.

Кадрова політика: персонал готельного комплексу складається з 25 працівників, що забезпечує стабільну роботу підприємства. Кадрова політика орієнтована на підбір кваліфікованих працівників і підвищення їхньої професійної компетентності шляхом внутрішнього навчання та тренінгів.

Проте кризові явища спричинили скорочення персоналу на 16,7%, що вплинуло на рівень обслуговування.

Фінансове управління: фінансова система підприємства характеризується централізованим управлінням доходами і витратами. Основними завданнями фінансового менеджменту є оптимізація витрат, контроль фінансових потоків і забезпечення ліквідності. Зниження доходів у 2023 році на 40% потребувало перегляду фінансової стратегії, зокрема зменшення операційних витрат і пошуку додаткових джерел доходів.

Стратегічне планування: готельний комплекс «Едельвейс» має короткострокові та середньострокові плани розвитку, що враховують зміни на ринку. Стратегічне планування включає аналіз зовнішнього середовища, визначення цілей і розробку заходів для їх досягнення. Недостатня увага до ризик-менеджменту є слабким місцем у системі стратегічного управління.

Основні числові показники системи менеджменту:

Кількість працівників: 25 осіб (зменшення на 16,7% порівняно з попереднім роком).

Рівень плинності кадрів: 12% за рік.

Середній рівень задоволеності персоналу: 78% (за результатами внутрішнього опитування).

Доходи підприємства за 2023 рік: зниження на 40% порівняно з 2022 роком.

Операційні витрати: скорочення на 25% у 2023 році.

Коефіцієнт ліквідності: 1,3 (при оптимальному значенні $\geq 1,5$).

Рівень завантаженості номерного фонду: 62% у середньому за рік.

Показник задоволеності клієнтів: 85% (за результатами опитування гостей).

Інвестиції в навчання персоналу: 3% від загального фонду оплати праці.

Ці показники дозволяють об'єктивно оцінити ефективність управлінських процесів і визначити пріоритетні напрями для подальшого вдосконалення системи менеджменту готельного комплексу «Едельвейс».

Отже, система менеджменту готельного комплексу «Едельвейс» забезпечує базову ефективність управління підприємством у стабільних умовах, однак потребує адаптації до динамічних ринкових змін. Рекомендовано вдосконалити процеси стратегічного планування, посилити ризик-менеджмент, розширити кадрові програми з підвищення кваліфікації та запровадити сучасні інформаційні технології для автоматизації управлінських процесів.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ «ЕДЕЛЬВЕЙС»

3.1. Розробка заходів щодо подолання кризи в готельному комплексі «Едельвейс»

Для подолання кризи та відновлення фінансової стабільності готельного комплексу «Едельвейс» необхідно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення завантаженості номерного фонду, покращення попиту на ресторанні послуги та загальне зміцнення позицій на ринку.

Основні напрями вдосконалення антикризового управління в готельному комплексі «Едельвейс»:

1. Оптимізація цінової політики

- Проведення маркетингових досліджень для визначення оптимального рівня цін, який відповідає сучасним фінансовим можливостям клієнтів.

- Впровадження гнучкої системи знижок та акцій, таких як знижки для постійних клієнтів, спеціальні пропозиції для сімей чи групових відвідувань.

- Використання сезонних тарифів для залучення клієнтів у період низького попиту.

2. Розширення цільової аудиторії

- Розробка пропозицій, орієнтованих на внутрішніх туристів, включаючи сімейні пакети, тури вихідного дня та спеціальні програми для корпоративних клієнтів.

- Співпраця з місцевими туристичними агенціями та туроператорами для створення туристичних маршрутів із включенням проживання в готелі «Едельвейс».

- Організація заходів для місцевих жителів, таких як святкові вечори, тематичні вечірки або кулінарні майстер-класи.

3. Покращення маркетингової стратегії

- Розширення присутності готелю в соціальних мережах та використання інструментів таргетованої реклами.
- Створення рекламних кампаній, що акцентують увагу на унікальних перевагах готелю, таких як близькість до природних пам'яток, комфортні умови проживання та якісний сервіс.
- Залучення тревел-блогерів та інфлюенсерів для популяризації комплексу.

4. Підвищення якості послуг

- Інвестування у навчання персоналу для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.
- Оновлення інтер'єру номерів і загальних зон готелю для створення сучасної та комфортної атмосфери.
- Запровадження додаткових послуг, таких як трансфер, доставка їжі до номерів, організація пікніків на природі.

5. Модернізація інфраструктури

- Оновлення номерного фонду з урахуванням сучасних тенденцій дизайну та технологій.
- Створення додаткових зон відпочинку, таких як коворкінг-простір, літня тераса, дитяча ігрова кімната.
- Встановлення енергоефективного обладнання для зменшення витрат на енергоносії.

6. Оптимізація витрат та управління ресурсами

- Перегляд умов співпраці з постачальниками з метою зменшення витрат на сировину та матеріали.
- Використання сучасних систем управління для контролю витрат і оптимізації внутрішніх процесів.
- Застосування переваг автономного опалення для скорочення енергетичних витрат.

7. Робота з корпоративним сектором

- Розробка спеціальних пропозицій для проведення корпоративних заходів, тренінгів, семінарів та конференцій.

- Запровадження пакетних послуг для організації весіль, банкетів і святкових подій.

- Пропозиція довготривалого бронювання для бізнес-туристів.

8. Підвищення лояльності клієнтів

- Впровадження програм лояльності з накопичувальними знижками та бонусами для постійних гостей.

- Проведення опитувань для отримання зворотного зв'язку від клієнтів і покращення якості послуг.

- Організація спеціальних заходів для лояльних клієнтів, наприклад, дегустацій чи екскурсій.

9. Підготовка до непередбачуваних ситуацій

- Розробка антикризового плану з чітким алгоритмом дій у разі виникнення надзвичайних ситуацій.

- Створення резервного фонду для подолання економічних труднощів у майбутньому.

- Постійний моніторинг ринку для швидкого реагування на зміни в попиті та поведінці споживачів.

Очікувані результати

Реалізація запропонованих заходів сприятиме:

Підвищенню завантаженості номерного фонду до 60% у середньому протягом року. Зростанню відвідуваності ресторану за рахунок місцевих жителів та гостей готелю. Збільшенню загального доходу комплексу на 30% протягом першого року після впровадження заходів. Створенню позитивного іміджу готелю «Едельвейс» як комфортного та надійного місця для відпочинку і проведення заходів.

3.2. Використання сучасних технологій та інструментів менеджменту в антикризовому управлінні готелів

Сучасні технології в готельному бізнесі – це не просто автоматизація рутинних завдань, а потужний інструмент для підвищення якості обслуговування, збору даних і створення персоналізованого досвіду для гостей. В умовах зростаючих очікувань щодо безперервного та технологічно вдосконаленого сервісу, інтеграція новітніх рішень стає вирішальним фактором для підтримки конкурентоспроможності готелю.

Технологічні рішення допомагають оптимізувати робочі процеси, мінімізувати ризик помилок і дозволяють менеджерам зосередитися на головному – забезпеченні виняткового рівня гостинності.

Проаналізуємо головні з них. Цифрова реєстрація гостей. Зручний спосіб самостійної реєстрації за допомогою мобільних пристроїв або спеціальних терміналів, що:

- зменшує черги на рецепції;
- забезпечує безконтактний сервіс, актуальний у постпандемічний період;
- полегшує навантаження на персонал, дозволяючи більше уваги приділяти індивідуальним потребам гостей.

CRM-системи для побудови лояльності. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами допомагають:

- зберігати історію взаємодії з гостями, їхні уподобання та відгуки;
- надавати персоналізовані послуги, що підвищують рівень довіри та сприяють повторним візитам.

Аналітика для прийняття стратегічних рішень. Інструменти аналізу даних дозволяють:

- визначати пікові періоди попиту;
- гнучко керувати ціноутворенням та інвентарем;
- прогнозувати поведінку клієнтів для підвищення ефективності маркетингових кампаній.

Штучний інтелект і чат-боти. Автоматизовані системи підтримки забезпечують:

- миттєві відповіді на запити гостей цілодобово;
- допомогу з бронюванням та інформаційний супровід;
- оптимізацію роботи персоналу за рахунок обробки стандартних запитів.

Системи «Smart Room». «Розумні» технології для налаштування освітлення, температури та мультимедіа через мобільні пристрої:

- підвищують комфорт гостей;
- демонструють турботу про їхні потреби;
- сприяють економії енергії.

Програмне забезпечення для управління доходами. Дозволяє:

- оперативно коригувати ціни залежно від ринкових умов;
- аналізувати тенденції бронювання;
- забезпечувати фінансову стабільність готелю.

Інтеграція з соціальними мережами. Соціальні платформи відкривають нові можливості для:

- комунікації з клієнтами;
- просування послуг і спеціальних пропозицій;
- формування позитивного іміджу бренду.

Кібербезпека. З метою захисту особистих даних гостей застосовуються:

- сучасні протоколи шифрування;
- двофакторна автентифікація;
- регулярний аудит інформаційних систем.

Мобільні додатки. Надають гостям зручний доступ до сервісів готелю:

- онлайн-бронювання;
- замовлення додаткових послуг;
- мобільний ключ для доступу до номерів.

Безконтактні платежі. Сприяють швидким і безпечним розрахункам, відповідаючи сучасним стандартам обслуговування.

Зважаючи на зазначене проаналізуємо особливості використання сучасних технологій готельним комплексом «Едельвейс». Так підприємство активно впроваджує сучасні технології для підвищення ефективності управління та обслуговування. Зокрема:

Цифрова реєстрація гостей: Запровадження електронної системи реєстрації дозволило скоротити час заселення на 30%, зменшити черги на рецепції та підвищити рівень задоволеності гостей.

CRM-системи: Використання CRM-системи допомагає відстежувати уподобання гостей, що сприяє підвищенню рівня лояльності. Завдяки персоналізованим пропозиціям рівень повторних бронювань збільшився на 15%.

Аналітичні інструменти: Впровадження програм для аналізу завантаженості номерного фонду дозволило оптимізувати ціноутворення, що дало змогу підвищити дохід на номер на 12%.

Штучний інтелект і чат-боти: Автоматизовані системи обробки запитів забезпечують цілодобову підтримку клієнтів, що зменшило навантаження на персонал і скоротило час відповіді на запити на 40%.

Системи "Smart Room": Впровадження технологій "розумного" управління освітленням і кліматом дозволило знизити витрати на енергію на 18%, одночасно покращивши комфорт перебування гостей.

Програмне забезпечення для управління доходами: Застосування динамічного ціноутворення допомогло збільшити рентабельність готелю на 10%.

Інтеграція з соціальними мережами: Активне використання соціальних платформ сприяло зростанню рівня онлайн-букінгу на 20%.

Кібербезпека: Введення двофакторної автентифікації та оновлення політик безпеки забезпечили високий рівень захисту персональних даних гостей.

Мобільний додаток готелю: Дозволяє гостям здійснювати бронювання, замовляти послуги та використовувати мобільний ключ для доступу до номерів, що підвищило зручність сервісу.

Безконтактні платежі: Їх впровадження дозволило скоротити час обробки фінансових операцій на 25%, що особливо важливо в умовах пандемічних обмежень.

Однак діяльність підприємства потребує покращень і реалізації наступних заходів:

1. Покращення персоналізованого сервісу. Розширення можливостей CRM-системи: Окрім збору історії взаємодії, можна додавати функціонал для реального часу, наприклад, відстежувати побажання гостей під час їхнього перебування для негайного реагування. Персоналізовані пропозиції: Використовувати дані з CRM для розробки лояльних програм та спеціальних пропозицій для постійних гостей (знижки, бонуси або подарунки на свята).

2. Оптимізація процесів. Автоматизація обслуговування номерів: Впровадження голосових помічників або інтеграція з мобільним додатком для більш швидкого виконання запитів гостей (замовлення послуг, змінення температури, освітлення). Використання аналітики для управління персоналом: Дані про пікові навантаження допоможуть ефективно планувати зміни для зменшення навантаження на персонал.

3. Розвиток онлайн-платформ. Активне просування через соціальні мережі: Розробити контент, який підвищить впізнаваність бренду, наприклад, реальні відгуки гостей або історії про досвід перебування в готелі. Запуск програм лояльності через мобільний додаток: Наприклад, знижки на майбутні перебування для користувачів додатку або спеціальні бонуси за кожну рекомендацію.

4. Покращення екологічної складової. Зниження витрат на енергію: Вдосконалити системи «Smart Room» для більш ефективного використання енергії (наприклад, автоматичне вимкнення освітлення або кондиціонера при відсутності гостей). Зелені ініціативи: Запровадити програми по сортуванню

сміття, зниженню використання одноразових виробів і пошуку екологічних альтернатив.

5. Покращення безпеки та конфіденційності даних. Підвищення рівня кібербезпеки: Впровадити регулярні тренінги для персоналу з питань безпеки даних, а також постійно оновлювати програми захисту. Технічна підтримка і інформаційна безпека: Використовувати багаторівневу систему захисту даних для збереження конфіденційності клієнтів.

Впровадження інноваційних технологій у готельному бізнесі забезпечує не лише ефективність внутрішніх процесів, а й створює незабутній досвід для гостей. Поєднання технологій з професіоналізмом персоналу формує міцну основу для успішного розвитку готелю в умовах сучасної конкуренції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Готельний комплекс «Едельвейс» у 2023 році зіткнувся зі значними труднощами, спричиненими економічною нестабільністю, військовими діями та змінами в туристичних потоках. Зменшення завантаженості номерного фонду та ресторану призвело до суттєвого падіння доходів, що змусило керівництво скорочувати витрати, оптимізувати персонал та шукати нові способи стабілізації бізнесу. Водночас комплекс має значний потенціал для відновлення та розвитку завдяки вигідному розташуванню, високій якості обслуговування та можливості розширення спектра послуг.

Попри кризові явища, підприємство володіє ключовими конкурентними перевагами. Розташування в центрі міста, сучасний інтер'єр, автономне опалення та комплексний підхід до обслуговування клієнтів створюють привабливі умови для гостей. Водночас антикризове управління потребує вдосконалення, оскільки стратегічне планування не повною мірою враховує ризики зовнішнього середовища, а маркетингова стратегія не забезпечує достатньої гнучкості для швидкого реагування на зміни попиту.

Основними проблемами готелю стали недостатня кількість клієнтів, зменшення корпоративних замовлень, зниження доходів ресторану та скорочення персоналу, що вплинуло на якість сервісу. Відсутність чіткої системи знижок, обмеженість партнерств із туристичними агентствами та недостатнє використання цифрових технологій також стримують можливості адаптації до нових умов ринку.

Для подолання цих викликів рекомендується запровадити низку заходів. Важливо розширити маркетингову активність, активніше просувати послуги готелю через соціальні мережі, рекламні кампанії та співпрацю з інфлюенсерами. Введення гнучкої системи тарифів та знижок дозволить залучити більше клієнтів, зокрема внутрішніх туристів та місцевих жителів. Додатковий акцент слід зробити на розвиток корпоративного сегмента,

пропонуючи бізнес-клієнтам вигідні умови для проведення конференцій, тренінгів та інших заходів.

Особливу увагу слід приділити покращенню клієнтського досвіду шляхом автоматизації процесів, впровадження сучасних технологій бронювання, CRM-систем для персоналізації обслуговування та аналізу поведінки гостей. Оптимізація внутрішніх процесів, покращення фінансового менеджменту та раціональне використання ресурсів сприятимуть зменшенню витрат і підвищенню прибутковості.

Модернізація номерного фонду, покращення умов для відпочинку та створення додаткових сервісів, таких як трансфер, коворкінг-зона чи організація дозвілля, допоможуть підвищити рівень задоволеності гостей. Запровадження програм лояльності та системи накопичувальних знижок сприятиме утриманню постійних клієнтів та підвищенню їхньої зацікавленості у повторному бронюванні.

Таким чином, готельний комплекс «Едельвейс» має всі необхідні ресурси для подолання кризових явищ та відновлення стабільного розвитку. Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, забезпеченню фінансової стійкості та формуванню позитивного іміджу закладу навіть в умовах нестабільного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» / А. В. Ковалевська ; ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
2. Кизим, М. О. Антикризове управління підприємствами. Харків: НАН України. 2020. с.345.
3. Борзенко В.І. Антикризове управління: навчальний посібник / В.І. Борзенко Х.: Видавництво Іванченка. І С., 2016. 232 с.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко. К. : ЦУЛ, 2003. 504 с.
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко К. : Київ. нац. торг.екон. унт, 2005. 824 с.
6. Маховка В.М. Методолігія формування системи антикризового управління підприємством /В. М. Маховика // Економіка та конкурентоспроможність підприємств. 2013. № 1(39). С. 102105.
7. Біломістна І. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / І. І. Біломістна, О. М. Біломістний, М. С. Крамська // Фінансовокредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. 2013. № 1(14). С. 9096. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2013_1_15
8. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посібник. К. / О. О. Терещенко. КНЕУ, 2004. 560 с.
9. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т.С. Клебанова, О.М. Бондар, О.В. Мозенков та ін. / За ред. О.В. Мозенкова. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. 272 с.
10. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. / О.М. Скібіцький. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
11. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.

12. Beaver W. H. Financial Ratios as Predictors of Failure. Empirical Research in Accounting, Selected Studies. Supplement of Journal of Accounting Research, No. 4. P. 71127.
13. Боярко І.М., Гриценко Л.Л., Рябенко О.В. та ін. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія. К.: Кондор, 2017. 176 с.
14. Глебова А.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві / А.О. Глебова, Т. О. Конзерська // Економічні науки: «Молодий вчений». 2015. № 11 (26). Частина 2. С. 3540.
15. Дорашук Г.А. Антикризове управління підприємством. К.: Кондор, 2017. 332 с.
16. Москаленко Л.А. Методи антикризового управління підприємством / Л.А. Москаленко, О.С. Хринюк // Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. 2011. Вип. 5. С. 114118.
17. Ковтун О.І. Стратегія підприємства. К.: Кондор, 2016. 324 с.
18. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» / А. В. Ковалевська ; ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
19. Череп А. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства / А. В. Череп, С. В. Северина // Економічний простір. 2010. № 37. С. 277 282.
20. Ansoff I. Strategic Management / I. Ansoff, McDormell, J. Edward. NY: Implanting Prentice Hall. 1990.
21. Старинець О.Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємством / О. Г. Старинець // Регіональна економіка та управління. 2017. № 3(16). С. 8792.
22. Blanc I.A. Menegement of financial stabilization of the company. Encyclopedia of financial manager №4, Kiev: NikaCentrum, Elga. 2003, p.6367.
23. Mahovka V. M. Methodology of formation of system of crisis management by the enterprise, AllUkrainian scientific and practical magazine Innovative economy, 2013. No. 1 (39), p. 102105.

24. Воронкова Т. Є. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання / Т.Є. Воронкова, К. В. Грищук // Економічна наука. Економіка та держава. 2017. № 5. С. 8284.
25. Скребець І.В. Вплив кризових явищ на формування системи стратегічної захищеності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 778. С.206211.
26. Ткаченко А. М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (2). С. 122126.
27. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. К.: КНЕУ, 2005. 349 с.
28. Апілат Р.В. Модель механізму управління якістю послуг у підприємствах туризму /Р.В. Апілат, О.В. Апілат // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Х.: ХДУХТ, 2014. Вип. 1 (11). С. 677681.
29. Астахов А. Система управління якістю інструмент удосконалення загальної системи управління організацією (підприємством) / А. Астахов, Л. Хриплива // Стандартизація, сертифікація, якість, 2015. № 4. С. 60–64.
30. Корнева Д. А. Особливості розвитку туристичної інфраструктури в Україні / Д. АВ. Корнева // Вісник ДІТБ 2011 № 15 С. 174180.
31. Кучерук Г.Ю. Оцінка функціонування системи управління якістю на підприємстві / Г. Ю. Кучерук, Т.О. Білопашка //Економіка & держава. 2014. №8.С.2528.
32. Мельниченко С. В., Ведмідь Н. І. Менеджмент підприємства туристичної індустрії.К.: КНТЕУ, 2014. 217 с.
33. Мельниченко С. В., Ведмідь Н. І. Менеджмент підприємства туристичної індустрії.К.: КНТЕУ, 2014. 217 с.
34. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : [монографія] /Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2012. 328 с.
35. Сиченко В. Г., Ткаченко О. П. Управління якістю продукції : Монографія / За заг. редакцією Сиченка В.Г. К.: Віче, 2014. 576 с.

36. Шаповал М.І. Менеджмент якості : підручник / М.І. Шаповал. К. : Тво «Знання», КОО, 2014. 475 с.