

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35>

УДК 338.481.1:[338.488.2:640.4]

# АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВІЙНИ

## ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF HOTEL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF WAR

**Самодай Валентина Петрівна**

кандидат економічних наук, доцент,

Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0924-7221>**Рибальченко Світлана Миколаївна**

кандидат економічних наук, асистент,

Сумський державний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3971-9069>**Орищенко Єлізавета Миколаївна**

студентка,

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка

**Samoday Valentyna**

Sumy State Pedagogical University named after A.S. Makarenko

**Rybalchenko Svitlana**

Sumy State University

**Oryshchenko Yelizaveta**

Sumy State Pedagogical University named after A.. Makarenko

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Стаття присвячена актуальним проблемам антикризового управління готельних підприємств в умовах війни та особливостям їх функціонування зараз. Проаналізовано то досліджено можливості антикризового управління готелями по всій території України та оцінено рівень їх фінансових втрат за цей період. Досліджено досвід антикризового управління готельними підприємствами інших країн в умовах війни. Визначено можливості для стабілізації та відновлення роботи готельних підприємств України зараз та у післявоєнний період. Сприйнятливості до кризових ситуацій в підприємствах готельного типу, які є основною складовою інфраструктури сфери гостинності в Україні, переважно є вищою, особливо у порівнянні з іншими видами економічної діяльності. Теперішні кризові виклики, які були спричинені пандемією COVID-19, а до цього війною на сході України та зниженням фінансово-економічної активності на території країни, призвели до того, що переважна більшість готельних підприємств перебувають у стані стресу та кризи, а деякі – на межі банкрутства. Необхідність в швидкій адаптації до змін вимушує пропонувати споживачам нові способи розвитку бізнесу, застосування інновацій та знаходження нових технологій з надання послуг, нові умови роботи з дотриманням усіх стандартів безпеки та відповідної якості вимагає від власників готельних підприємств ефективних та швидких дій з антикризового управління. Готельний бізнес є однією з основних складових туристичної галузі України. У майбутньому готельне господарство має стати провідним фактором активізації туризму, інтеграції країни у світову структуру міжнародного співробітництва, підвищення значення національної культури. Вплив форс-мажорних обставин на готельну індустрію став однією з головних проблем за останні кілька років. Так, спочатку наслідки світової пандемії руйнівно вплинули на готельний бізнес, а з 24 лютого 2022 року військове вторгнення Російської Федерації завдало нищівного удару по життю та бізнес-структурам українців загалом. Також російське вторгнення завдало важкого удару і по світу. Під час війни українські підприємства зазнали більше збитків, ніж за два роки епідемії. В довгостроковій перспективі результати завданої шкоди важко оцінити, так як, воєнні дії продовжуються. За підрахунками Нацбанку, за час війни українська економіка втрачає 50% «неосвоєного» ВВП. Це означає, що економіка кожний тиждень для країни коштуватиме понад 50 млрд грн. – і це не враховуючи витрат від знищення інфраструктури. Закриття кордонів держави, небезпека, агресивні напади, скасування рейсів, обмеження пересування між регіонами України та ізоляція країни від іноземних туристів завдали значних збитків вітчизняній туристичній галузі, особливо готельному бізнесу. Це визначило напрям даного дослідження та підтвердило

його достовірність. Наведені в статті методи управління ризиками готельних підприємств характеризуються певними перевагами та недоліками та визначають доступність та зручність їх використання вітчизняними підприємствами.

**Ключові слова:** антикризове управління, воєнний конфлікт, ВВП, індустрія гостинності.

The article is devoted to the current problems of anti-crisis management of hotel enterprises in the conditions of war and the peculiarities of their functioning now. The possibilities of anti-crisis management of hotels throughout the territory of Ukraine were analyzed and investigated, and the level of their financial losses during this period was assessed. The experience of anti-crisis management of hotel enterprises of other countries in war conditions is studied. Possibilities for stabilization and restoration of hotel enterprises of Ukraine now and in the post-war period have been identified. The purpose of the study is to study the current state of the hotel business in Ukraine and to determine effective ways of anti-crisis protection by the hotel enterprise. The relevance of the topic lies in the fact that the hotel enterprises of Ukraine currently work in war conditions and are forced to look for anti-crisis management methods in order to stay afloat. During the research, methods of comparison, observation, analytical methods and systematization were used. Susceptibility to crisis situations in hotel-type enterprises, which are the main component of the infrastructure of the hospitality sector in Ukraine, is mostly higher, especially in comparison with other types of economic activity. The current crisis conditions, which were caused by the COVID-19 pandemic, and before that the war in the east of Ukraine and the decrease in financial and economic activity in the country, have led to the fact that the vast majority of hotel enterprises are in a state of stress and crisis, and some are on the verge of bankruptcy. The need for quick adaptation to changes forces us to offer consumers new ways of business development, the application of innovations and the discovery of new technologies for providing services, new working conditions in compliance with all safety standards and the appropriate quality, and requires effective and quick actions from the owners of hotel enterprises in anti-crisis management. The hotel business is one of the main components of the tourism industry in Ukraine. In the future, the hotel industry should become a leading factor in the activation of tourism, the integration of the country into the world structure of international cooperation, and an increase in the importance of national culture. The impact of force majeure on the hotel industry has become one of the main problems in the last few years. Thus, at first the consequences of the global pandemic had a devastating effect on the hotel business, and from February 24, 2022, the military invasion of the Russian Federation dealt a devastating blow to the lives and business structures of Ukrainians in general. Also, the Russian invasion dealt a heavy blow to the world. During the war, Ukrainian enterprises suffered more losses than during the two years of the epidemic. In the long term, the results of the damage caused are difficult to assess, as hostilities continue. According to the calculations of the National Bank, during the war, the Ukrainian economy loses 50% of its "unexploited" GDP. This means that the economy will cost the country more than UAH 50 billion every week. And this is not without taking into account the cost of destroying the infrastructure. The closure of state borders, danger, foreign attacks, cancellation of flights, restrictions on movement between regions of Ukraine and isolation of the country from foreign tourists caused significant losses to the domestic tourism industry, especially the hotel business. This determined the direction of this study and confirmed its reliability. The practical value of the obtained results is that the risk management methods of hotel enterprises presented in the article are characterized by certain advantages and disadvantages and determine the availability and convenience of their use by domestic enterprises.

**Keywords:** crisis management, military conflict, GDP, hospitality industry.

**Постановка проблеми.** Через воєнні дії пропозиція на готельному ринку України зменшилася: чимало об'єктів не працюють з міркувань безпеки, через брак попиту, з технічних причин чи через пошкодження від обстрілів. Загалом ситуація в цьому сегменті залежить від регіону. Поки відносно кращий стан справ – на заході країни. Вітчизняна економіка знаходиться в певній залежності від сфери готельного та туристичного бізнесу. Вони мають значний вклад в розвиток економіки країни, але з початком війни ця галузь ввійшла в стан кризи. З'явилися нові складні умови господарювання готельних підприємств, які дестабілюють їх можливу продуктивність, тим самим значно зменшуючи прибуток. В таких умовах необхідні швидкі та дієві зміни законодавчої бази, системи оподаткування, зовнішньої інфраструктури, а також ефективна антикризова

політика на самому підприємстві. У контексті нових умов ведення бізнесу суть антикризового управління в готельних підприємствах полягає у вирішенні низки проблемних питань, які можуть загрожувати не тільки індустрії гостинності, а й економіці в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематикою антикризового управління та прогнозування кризового стану підприємств займалися низка закордонних вчених-економістів, серед яких необхідно відзначити авторів: Е. Альтман, В. Бівер, М. Гольдер, Д. Кейнс, Ж. Конан, Р. Ліс, Д. Рікардо, Р. Таффлер, Г. Тишоу та ін. У цьому контексті заслуговують на увагу роботи вітчизняних авторів, таких як: І. Бланк, В. Василенко, І. Єпіфанова, Л. Ліго-ненко, Г. Островська, Н. Оранська, І. Поворознюк, В. Самойленко, Л. Ситник, О. Стещенко, О. Терещенко, Т. Чаркіна та ін. Значну

увагу проблемам розвитку підприємств індустрії гостинності приділяє у своїх дослідженнях аналітично-дослідницька організація Hotel & Destination Consulting (HDC).

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на велику кількість наукових доробок присвячених темі антикризового управління готельним підприємством, в сучасних умовах актуальною є питання щодо особливостей антикризового управління підприємств готельних господарств в умовах війни.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Дослідити особливості функціонування готельних підприємств на території України під час війни, визначити їх методи антикризового управління та способи державної підтримки сектору готельного бізнесу, їх ефективність та результативність. Розглянути можливі недоліки антикризового управління окремих готельних підприємств та способи їх усунення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Гостинність – є одним з базових понять людської цивілізації, яке сьогодні під впливом науково-технічного прогресу та уніфікованим попитом споживачів, стала потужною індустрією економіки країни. Індустрія гостинності є однією з важливих складових світового ринку послуг, і являє собою високодохідну галузь, що швидко розвивається, створюючи нові види та форми підприємств. Однак на сьогоднішній день готельний бізнес на території України працює в умовах кризи. Ситуація та умови роботи готельного сегменту ринку України переважно залежать від регіону та рівня ведення бойових дій на цій території. Західна частина України, зокрема Івано-Франківська, Львівська, Тернопільська і Закарпатська області, та готелі які розташовані там менше потерпають від кризи, ніж готелі в східній та центральній частині України, де переважна більшість підприємств взагалі зупинила свою роботу. Відокремленою групою можна розглядати готелі які належать до міжнародних брендів. Ці заклади у більшості своїй призупинили роботу з прийому гостей, що пояснюється іноземним менеджментом та політикою безпеки. На сьогодні свою роботу відновили такі міжнародні готелі як Hilton Kyiv, InterContinental Kyiv, обидва об'єкти Radisson Blu Hotel, а також Fairmont Grand Hotel Kyiv, Mercure Kyiv Congress, Holiday Inn Kyiv та інші. Однак попри це в Україні наразі працює близько 20% готелів. Деякі з них пошкоджені внаслідок бойових дій.

Ті готелі, що продовжували свою діяльність за таких умов змушені були звикати до нового формату прийому та обслуговування гостей, адже необхідно було надавати гостям послуги споживачам на тому ж рівні як і раніше, забезпечувати належний рівень безпеки. Багато готелів під час війни займаються волонтерством, розміщують переселенців та їх сім'ї. Також необхідно було враховувати, що персонал готелю різко зменшився через небажання людей залишатися на небезпечній території. Зараз питання полягає в тому як працювати в умовах низького попиту на готельні послуги. Наступна проблема з якою зіштовхнулися власники готельних підприємств була пов'язана з порушенням деяких логістичних маршрутів. Через це певні готелі вимушені були працювати не в повному форматі та надавати не всі можливі послуги гостям. Також комендантська година внесла свої зміни в графік роботи готельних підприємств. Обмеження в часі ускладнюють процеси поселення гостей та їх виселення. Іноді працівники вимушені проживати в готелі щоб забезпечувати гостей всіма необхідними послугами якомога довше. Такі обмеження в часі ввели свої корективи в графіки роботи і надання додаткових послуг, наприклад ресторани, бари, спа, більярд чи спортивні зали. Повітряні тривоги взагалі припиняють роботу багатьох служб готелів з урахувань безпеки як гостей так і персоналу.

Висока завантаженість готельних підприємств, особливо на території західної України спостерігалася в перші місяці війни, через масову евакуацію та виїзд на більш безпечну територію жителів прикордонних територій з росією. Як приклад, з кінця лютого до квітня, такі готелі як BANKHOTEL, і Yaremche Club Hotel мали 100% навантаження. Також деякі інші готелі високої категорії в інших містах мали надзвичайно високий попит у цей період. Внаслідок такої активної роботи деякі області показали суттєве підвищення туристичного збору за перші чотирьох місяці 2022 року. Це суттєве зростання прибутку порівняно з аналогічним періодом минулого року яке було зафіксовано у Львівській області – 268%. На другому та третьому місяцях Закарпатська область і Київ, де сума туристичного збору зросла на 144% і 98% відповідно. Хмельницька область продемонструвала зростання на 65%, а Івано-Франківська внесла до бюджету на 48% більше, ніж минулого року. Однак з травня місяця навантаження спадає. Це спостерігається й у західному регіоні.

Наприклад, у травні BANKHOTEL вже був заповнений на 80%, у червні – на 40%. Так, наприклад, у Yaremche Club Hotel у червні завантаження було близько 50%, що значно менше, ніж те, яке очікувалось на цей період. Загалом влітку рівень завантаження у різних містах був такий: Львів, Івано-Франківськ – 30–50%, Київ – 15–25%, Одеса – 10–25%. За деякими прогнозами експертів, низький рівень завантаження готелів буде утримуватись до кінця поточного року, якщо не буде відбуватися нової хвилі переселень [1].

Соціально-економічну безпеку готельного сектора можна визначити як сукупність необхідних умов для:

- забезпечення діяльності готельного підприємства, пов'язаної із наданням послуг, отриманням доходу, прибутку та його фінансового розподілу, існування та взаємозв'язки в умовах ринку;

- належного відтворення і розвитку людського капіталу суб'єктів готельно-туристичного бізнесу, оплати праці, соціальної відповідальності;

- збереження власності, капіталу, цілісних майнових комплексів, матеріальних та фінансових активів, інвестованих у готельно-туристичну інфраструктуру [2, с. 13–14].

Процес інвестування в готельний бізнес також зазнав змін, через постійну загрозу руйнування, але можна сказати, що навіть в умовах війни інвестиції в готельні об'єкти в Україні для іноземних інвесторів є більш привабливими ніж інвестиції в готель на території Європи. Аналіз європейського ринку нерухомості показав, що його окупність становить максимум 5% річних. Також є складності в побудові нових споруд готелів, так як необхідна велика кількість дозволів, до того операційна рентабельність щороку зменшується до 20% і менше. Напроти в Україні навіть в умовах війни, зниження планового прибутку в готелях, наприклад, Івано-Франківщини чи Буковелі, становить не більше 15–20%. Інвестуючи в українську готельну нерухомість інвестори можуть розраховувати на дохідність близько 10–15% річних. Середня окупність проекту становить 7–8 років за умови заповнюваності готелю чи апартаментів на 55–65% [3].

Готелі на території України повідомили про особливу акцію під назвою «Відвідай Україну в майбутньому». Вона спрямована на підтримку сфери гостинності. Державне агентство розвитку туризму і Міністерство культури та інформаційної політики офіційно

підтримали акцію, ініційовану Українською готельно-курортною асоціацією (UHRA) від імені громади індустрії гостинності [4]. Також велику підтримку готельному бізнесу України надають країни світу. Люди з різних країн часто здійснюють «пожертвуване бронювання» номерів в українських готелях на будь-яку дату протягом 2022 року, починаючи із початку повномасштабного вторгнення російських військ. Так наприклад, 5 березня агентство Bloomberg повідомило, що сервіс оренди Airbnb отримав в Україні замовлення майже на 2 мільйони доларів від людей, які не проживають у заброньованих номерах, але хочуть фінансово підтримати постраждалих від війни українців. За словами генерального директора Airbnb Браяна Ческі, на 2–3 березня в Україні було заброньовано близько 61 тисячі ночей. Майже три чверті замовників були зі США, Великобританії та Канади [5].

На сьогоднішній день тривалість війни важко спрогнозувати тому українським готельним підприємствам варто пристосовуватись до нових умов ведення бізнесу. Доречно буде розглянути закордонний досвід антикризового управління готельними підприємствами в умовах війни. Гарним прикладом можна вважати Ізраїль, який постійно знаходиться в стані війни. Ця країна може бути орієнтиром у дослідженні та прогнозуванні стану української промисловості та економіки. Готельний сектор бізнесу Ізраїлю організовує свою діяльність з урахуванням того, що в будь-який момент можуть відбутися процеси які внесуть свої корективи в роботу готелів. На сьогодні готельний бізнес країни орієнтований не тільки на транснаціональні мережі, а й на дрібних підприємців [6, с. 48]. Також важливою складовою для функціонування готельного бізнесу в кризовій ситуації є діяльність держави у фінансовій, податковій та інших сферах. В Україні в умовах війни також відбулися зміни спрямовані на підтримку бізнесу (табл. 1).

За допомогою підтримки держави, різноманітних пільг та особисто розробленого кожним готелем плану антикризового управління власникам такого бізнесу вдається не збанкрутіти. Але все ж таки абсолютно знівелювати такі збитки неможливо. Більшість європейських туристів, які звикли відпочивати на бюджетних курортах Чорного та Азовського морів а також Карпатських гір не змогли приїхати цього року і це втрата основного прибутку для більшості готельних підприємств курортних зон.

Таблиця 1

**Державна підтримка бізнесу під час війни**

Види допомоги	Сутність
Кредит	Дерегуляція
Для бізнесу під 0%	Зупинено перевірки бізнесу під час воєнного стану
Держава самостійно сплачує відсоток перед банком	
По закінченню воєнного стану ставка по кредитах не перевищуватиме 5%	
Податки	Скасовано
ФОП 1 та 2 групи сплачують податки за бажанням	ПДВ та податок на прибуток для бізнесу з оборотом до 10 млрд. грн
Держава платить ЄСВ за мобілізованих працівників	Сплату екологічного податку, мінімального податкового зобов'язання та плату за землю де велися бойові дії
Бізнес з оборотом до 10 млрд. грн. Платить до 2% від обороту	

Джерело: складено на основі [7]

**Висновки.** Отже виходячи із досліджень результатів роботи готельних підприємств в умовах війни можна зробити висновок, що зараз готельний бізнес знаходиться в стані кризи і ефективні антикризові заходи як з боку самих готелів так і з боку держави, допомагають готельним підприємствам стабілізувати свою діяльність. Можна виокремити ряд заходів, які нівелюють кризові ситуації в готельній індустрії та допомагають українським готельєрам, як в умовах сьогодення так і в процесі повоєнного періоду, відновити свій бізнес. Наприклад: 1) важливу роль відіграє підтримка держави та міжнародних організацій через розроблення та реалізацію різноманіт-

них програм та проектів; 2) проведення певних акцій спрямованих на підтримку сфери гостинності; 3) усунення перебоїв у ланцюгах поставок готельної сировини для формування готельної послуги та налагодження шляхів для безпечного внутрішнього туризму громадян; 4) орієнтація на надання бюджетних послуг. У розробці антикризових програм повоєнного відновлення готельної сфери також варто врахувати досвід інших країн, готельний бізнес яких функціонував в подібних умовах та зазнав втрат через бойові дії, зокрема війну, чи кризові ситуації, але у недалекій перспективі досяг ефективного розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Антонюк Т., Паралюш М. Встояти під час війни: як працюють готелі України. 2022. URL: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/> (дата звернення: 02.11.2022).
2. Жарко В. Є. Формування та застосування концепцій антикризового управління підприємством (на прикладі готелю «Forest Life»). Тернопіль, 2022. С. 13–14.
3. Лупашко А. У якій ситуації опинився готельний бізнес під час війни. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/28/691984/> (дата звернення: 02.11.2022).
4. ДАРТ та UNRA запускають акцію з благодійного бронювання номерів в українських готелях. *Державне агентство розвитку туризму України*. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/810589.html> (дата звернення: 01.11.2022).
5. Ukrainian hotels located in war zones ask the world for support and launch the action "Visit Ukraine in the Future". 2022. URL: <https://visitukraine.today/blog/214/ukrainian-hotels-located-in-war-zones-ask-the-world-for-support-and-launch-the-action-visit-ukraine-in-the-future> (дата звернення: 02.11.2022).
6. Банева І. О., Величко О. В. Перспективи післявоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67. 48 с.
7. Данилишин Б. Як держава може підтримати бізнес в умовах війни. 2022. URL: <https://sluga-narodu.com/yak-derzhava-pidtrymuie-biznes-pid-chas-viyni/> (дата звернення: 01.11.2022).

## REFERENCES:

1. Antonyuk T., Paralyush M. (2022) Vstoyaty pid chas viiny: yak pratsiuiut hoteli Ukrainy [To stand up during the war: how hotels of Ukraine work]. Available at: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini>(accessed November 02, 2022).
2. Zharko V. E. (2022) Formuvannia ta zastosuvannia kontseptsii antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom (na prykladi hoteliu «Forest Life») [Formation and application of concepts of anti-crisis management of the enterprise (on the example of the hotel "Forest Life")]. Bachelors thesis. Ternopil. (in Ukrainian)
3. Lupashko A. (2022) U yakii sytuatsii opynyvsia hotelnyi biznes pid chas viiny [In what situation was the hotel business during the war]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/28/691984/> (accessed November 02, 2022).
4. DART ta UHRA zapuskaiut aktsiiu z blahodiinoho broniuvannia nomeriv v ukrainskykh hoteliakh [DART and UHRA launch a campaign for charitable reservation of rooms in Ukrainian hotels]. *State Tourism Development Agency of Ukraine*. Available at: <https://interfax.com.ua/news/general/810589.html> (accessed November 01, 2022).
5. Ukrainian hotels located in war zones ask the world for support and launch the action "Visit Ukraine in the Future". Available at: <https://visitukraine.today/blog/214/ukrainian-hotels-located-in-war-zones-ask-the-world-for-support-and-launch-the-action-visit-ukraine-in-the-future> (accessed November 02, 2022).
6. Banyeva I. O., Velychko O. V. (2022) Perspektyvy pislivoiennoho vidnovlennia hotelno– restorannoï haluzi v Ukraini [Prospects of the post-war restoration of the hotel and restaurant industry in Ukraine]. *Market infrastructure*, no. 67, 48 p. (in Ukrainian)
7. Danylyshyn B. (2022) Yak derzhava mozhe pidtrymaty biznes v umovakh viiny [How the state can support business in wartime]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/03/20/684363/> (accessed November 01, 2022).