

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-109-121](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-109-121)

УДК 338.48:640.4

JEL Classification: L83; M21

Алла Вячеславівна Холодницька

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри управління персоналом та бізнес-технологій

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: allakholidnytska@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5563-3591>

ResearcherID: [JXK-0807-2024](https://orcid.org/0000-0001-5563-3591)

РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Стаття присвячена вивченню впливу сучасних викликів на показники діяльності підприємств готельного бізнесу, виявленню чинників, що стримують їхній розвиток та ключових аспекти та сценарії розробки антикризової стратегії, зорієнтованої на особливості провадження діяльності в умовах воєнного стану. Виокремлені такі компоненти антикризової стратегії, як безпека перебування відвідувачів, багатофункціональний персонал, перепрофілювання діяльності, впровадження інноваційних диджитал-технологій, оновлення сайту. зміна маркетингової, перегляд постачальників, зміна кадрової стратегії, підвищення соціальної відповідальності бізнесу, впровадження екологічних інновацій, запровадження мобільних послуг, продумане розселення відвідувачів, яке дасть можливість економити на комунальних послугах, а також дасть змогу оптимізувати час на обслуговування номерів.

Ключові слова: готельний бізнес; сфера гостинності; заклади тимчасового розміщення та організації харчування; антикризова стратегія; релокація бізнесу; оптимізація бізнес-процесів; скорочення витрат.

Рис.: 4. Табл.: 3. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. Сучасні виклики, обумовлені воєнним станом в Україні, спричиняють високі загрози для ведення бізнесу у сфері гостинності. Невизначеність бізнес-процесів, порушення логістичних каналів, зміни потреб населення, зменшення туристичної привабливості, - потребують швидкого реагування на них суб'єктів бізнесу, особливо сфери гостинності, яка дуже чутливо реагує на них. Воєнні дії змусили підприємців у сфері готельного бізнесу вміти швидко пристосовуватися до ситуації та на працювати власні дієві алгоритми дій у критичних ситуаціях, а також вибудувати антикризову стратегію, що дасть змогу зберегти бізнес, відновити діяльність, не втратити імідж, відбудувати зруйноване майно тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато науковців та практиків виявляють неабиякий дослідницький інтерес до функціонування готельного бізнесу в умовах сьогодення. Л. Безручко та С. Білоус [2], В. Даниленко-Кульчицька [4] досліджували вплив війни на діяльність підприємств сфери гостинності в Україні, визначили особливості поведінки підприємств готельного бізнесу на різних етапах війни, акцентували на територіальних відмінностях розвитку готельного господарства в період воєнного стану. В. Горбань [3] вивчає сучасні особливості розвитку

індустрії гостинності в Україні. Н. Алешугіна, О. Зеленська [1], В. Самодай, С. Рибальченко, Є. Орищенко [8] систематизували актуальні проблеми антикризового управління умовах війни.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значні напрацювання науковців та практиків щодо забезпечення ефективного функціонування готельного бізнесу, умови воєнного стану кожен день диктують нові виклики, на які бізнес повинен своєчасно реагувати. Кожного дня є ризик не лише втратити частину доходу, чи зазнати збитків, а й взагалі втратити все майно. За такої ситуації важливо правильно обрати антикризову стратегію, яка враховуватиме не лише специфіку функціонування цієї сфери, а й можливий вплив активних бойових дій та повітряних атак ворога. Зважаючи на це, важливо акцентувати на питаннях безпечного перебування відвідувачів та персоналу, напрацюванні алгоритмів дій у різних ситуаціях, а також збереження бізнесу та підтримки його позитивного іміджу.

Метою статті. Дослідження стану та динаміки показників функціонування готельного бізнесу, виявлення ключових чинників, що стримують розвиток сфери гостинності та розробка альтернативних варіантів антикризової стратегії в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Ще не встигнувши оговтатися від негативних наслідків пандемії, готельний бізнес був змушений прийняти виклики війни. За таких умов основним комерційним завданням сфери гостинності є вистояти, вижити, зберегти бізнес.

Уже понад два роки Україна перебуває в умовах воєнного стану у результаті військового вторгнення Росії на свою територію. Кожного дня країна бореться за свою незалежність та суверенітет ціною людських життів, у результаті бойових дій значні збитки несуть всі сектори економіки, у тому числі і сфери гостинності.

Кількість суб'єктів господарювання у сфері тимчасового розміщування та організації харчування за 2020-2022 роки суттєво скоротилася, про що наведемо інформацію в табл. 1.

Таблиця 1

Кількість діючих суб'єктів господарювання в Україні у сфері тимчасового розміщування та організації харчування у 2020-2022 рр.

Види діяльності	Кількість діючих суб'єктів господарювання					
	2020 рік		2021 рік		2022 рік	
	К-сть, одиниць	% від загальної кількості	К-сть, одиниць	% від загальної кількості	К-сть, одиниць	% від загальної кількості
Усього	1973652	100,00	1956320	100,00	1732576	100,00
Тимчасове розміщування й організація харчування	71748	3,60	69775	3,60	57734	3,30

Джерело: складено за даними [5].

Як бачимо, кількість суб'єктів господарювання всього в Україні під впливом сучасних викликів суттєво скоротилася та становила 1 732 576 одиниць у 2022 році проти 1 973 652 у 2020 році. Не стала винятком і діяльність у сфері тимчасового розміщення та організації харчування, де також спостерігаємо тенденцію поступового скорочення з 71 748 одиниць у 2020 році до 57 734 одиниць у 2022 році.

Сьогодні стан індустрії гостинності в Україні значно відстає від світових показників, що зумовлене низкою чинників, які систематизуємо на рис. 1.

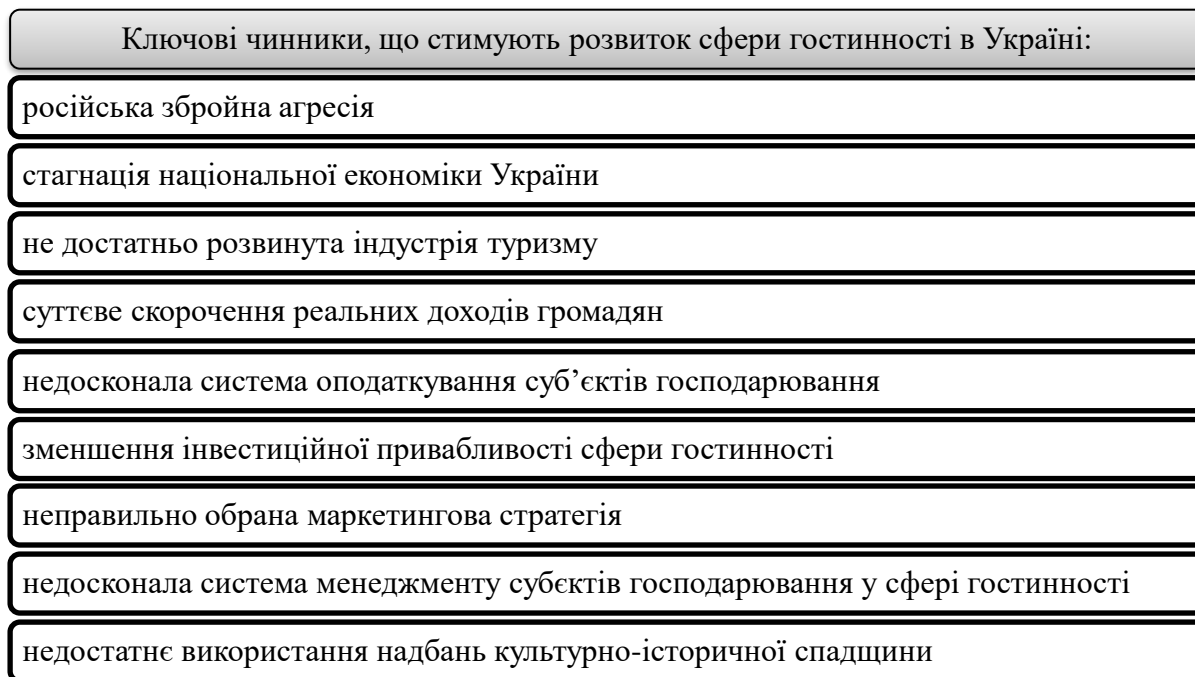


Рис. 1. Ключові чинники, що стримують розвиток сфери гостинності в Україні

Джерело: [2; 3; 4].

Однак попри всі виклики, з якими зіткнулася Україна за цей час, вітчизняний бізнес є взірцем не лише стійкості, а й унікальної здатності до відновлення функціонування в надскладних умовах.

Нині стан функціонування підприємств сфери гостинності в Україні дуже залежить від їхнього географічного розташування, а також віддаленості від місць активних бойових дій чи підвищеної небезпеки.

Залежно від того, яку стратегію поведінки на ринку послуг у сфері гостинності, у період воєнного стану компанії можуть скористатися одним із таких сценаріїв поведінки:

1. Зупинити роботу на невизначений термін.
2. Максимально скоротити витрати, щоб зберегти бізнес.
3. Релокувати бізнес та знайти нову цільову аудиторію.
4. Зберегти бізнес та збільшити його ефективність за рахунок оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

За умови, що роботодавець вирішить зупинити роботу компанії на невизначений термін, важливо бути максимально чесним та відвертим зі співробітниками, не відмовчуватися, не уникати прямих запитань колег, що дозволить зберегти свою репутацію. Варто мінімізувати ризики роботодавця, етично та коректно завершити трудові відносини зі співробітниками.

З початку воєнних дій, багато готелів міжнародних брендів, що розташовані у великих містах України, були вимушені призупинити роботу, що пояснюється політикою безпеки відвідувачів та переважно іноземним менеджментом. У таких закладах зупинялися переважно іноземні туристи, які зараз майже не приїждять в Україну. Ватро зазначити, що наразі окремі столичні готелі міжнародних брендів уже відновили свою роботу.

Вимушена зупинка діяльності також могла бути викликана пошкодженням чи руйнуванням компаній з тимчасового розмішування та організації харчування внаслідок бойових дій. Достовірної інформації щодо того, скільки таких суб'єктів бізнесу постраждали наразі ще немає.

На початку повномасштабного вторгнення більшість підприємств цієї сфери були вимушені призупинити роботу з міркувань безпеки, через відсутність попиту, багато з них припинили своє функціонування внаслідок пошкоджень чи руйнувань від обстрілів. Робота бізнесу є фактично зупиненою на сході та півдні.

З початком бойових дій на сході, півдні та півночі багато готелів та ресторанів Центральної та Західної України почали працювати як волонтерські хаби, місця для тимчасового безкоштовного розміщення внутрішньопереміщених осіб [4].

На рис. 2 проведемо порівняльне оцінювання завантаженості готелів Львова та Києва за I квартал 2021-2023 років.

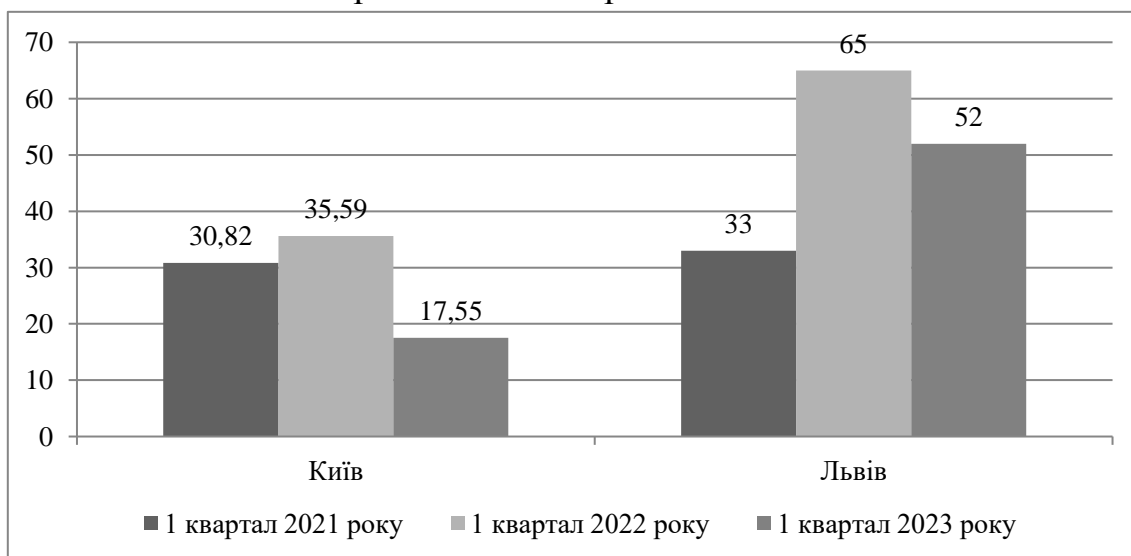


Рис. 2. Відсоток завантаженості готелів Львова та Києва за I квартал 2021-2023 років

Джерело: систематизовано автором за [7].

Порівняно зі Львовом, готелі м. Києва, незважаючи на те, що це столиця України, мають значно нижчий рівень завантаження. Так, у 2021 році, через вплив пандемії, показники були майже на однаковому рівні – 30,82 % у Києві та 33 % у Львові. Повномасштабне вторгнення кардинально змінило ситуацію, що зумовлено вимушеною міграцією населення в більш безпечні регіони, і показники завантаженості готелів Львова становили 65 % проти 35,59 % у Києві. У I кварталі 2023 році наповненість готелів Києва становила 17,55 %, що на 34,45 % нижче, у порівнянні з львівськими.

У розрізі регіонів країни у 2023 році показники роботи готелів також кардинально різняться. Порівняємо дані за період з 1 червня по 31 серпня 2022-2023 років (рис. 3).

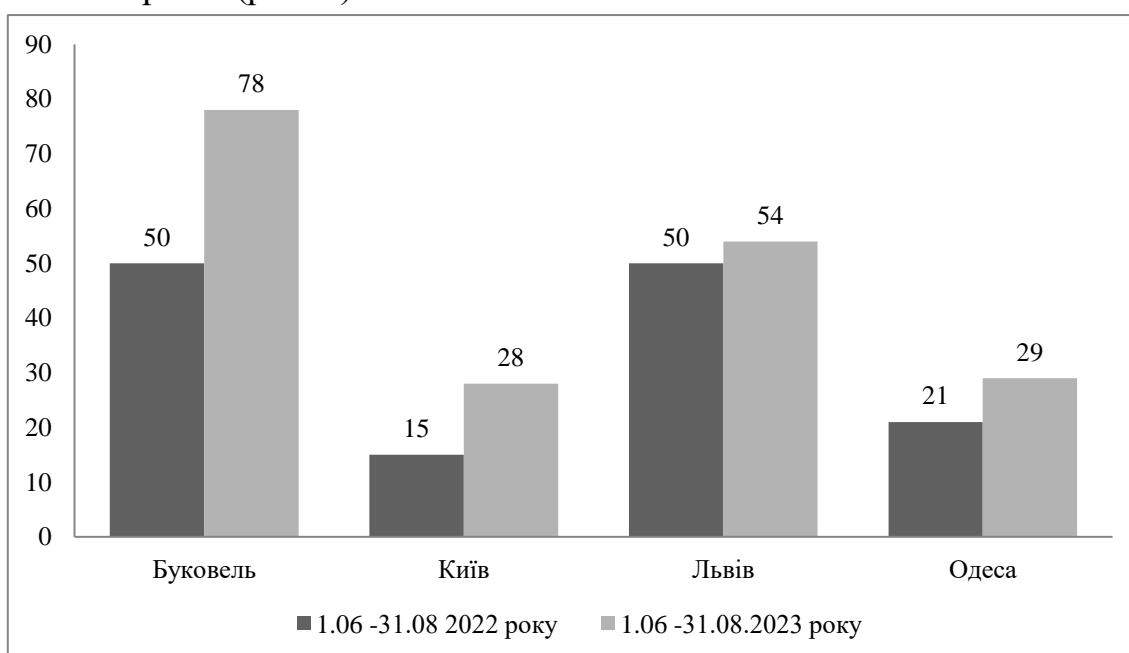


Рис. 3. Результати діяльності готельного бізнесу в період з 1 червня по 31 серпня 2022-2023 рр.

Джерело: сформовано автором за [7].

Найкращі показники діяльності характерні для готельного бізнесу Буковелю, де ступінь завантаженості зріс до 78 %, що на 28 % вище показника 2022 року. Найнижчі показники завантаженості характерні для готелів Києва та Одеси – не вище 29 %. Це зумовлено насамперед безпековою ситуацією в країні, оскільки Одеса та Київ сильно потерпають від ворожих обстрілів, що змушує туристів змінювати маршрути на більш безпечні.

За результатами 1 півріччя 2023 року середні показники завантаженості готелів Буковелю становили 45 %, Одеси – 25 %, Києва – 21 %, Львова – 51 %.

Звичайно, що ступінь завантаженості буде безпосередньо впливати й на обсяг наданих послуг у цій сфері (табл. 2).

Таблиця 2

*Динаміка обсягу наданих послуг суб'єктами готельного бізнесу
у 2010-2022 роках, тис. грн*

Сфера послуг	Роки	Обсяг наданих послуг	Сфера послуг	Роки	Обсяг наданих послуг
Тимчасове розміщення й організація харчування	2012	23906520,4	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення	2012	5302058,0
	2013	30322467,2		2013	5787174,0
	2014	22684596,9		2014	4026838,7
	2015	29069307,7		2015	5876574,1
	2016	37613398,9		2016	8439192,3
	2017	48965162,1		2017	10649057,7
	2018	63591476,0		2018	13247405,0
	2019	77863123,9		2019	14357886,2
	2020	66445112,7		2020	8532763,6
	2021	107285318,6		2021	15120876,9
	2022	38181385,3		2022	7380774,3

Джерело: сформовано автором за [5].

На рис. 4. зобразимо показники обсягів наданих послуг у динаміці.

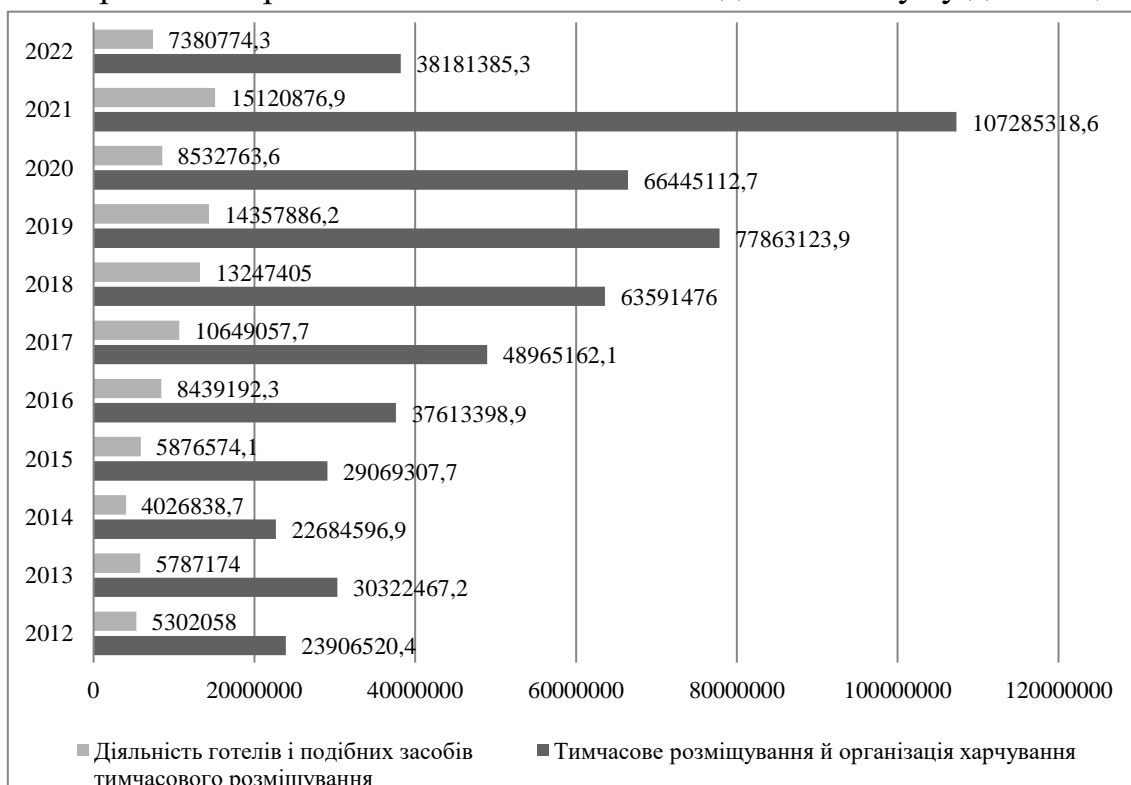


Рис. 4. Динаміка обсягів наданих послуг суб'єктів бізнесу сфери тимчасового розміщення та організації харчування у 2012-2022 роках, тис. грн

Джерело: сформовано за [5].

За даними проведеного дослідження можемо констатувати, що у період 2014-2019 років спостерігаємо позитивну динаміку зростання обсягу наданих послуг тимчасового розміщення та організації харчування з

ГАЛУЗЕВИЙ АСПЕКТ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

22 684 596,9 тис. грн у 2014 році до 77 863 123,9 тис. грн у 2019 році (у 3,43 раза). Обсяг наданих послуг від діяльності готелів подібних засобів тимчасового розміщення також зріс із 4 026 838 тис. грн у 2014 році до 14 357 886,2 тис. грн у 2019 році (збільшення у 3,56 раза). Скорочення обсягів діяльності у 2020 році зумовлене наслідками коронавірусних обмежень, у результаті пандемії COVID-19.

Попри такі виклики, вже у 2021 році вдалося помітно збільшити обсяги наданих послуг, що є результатом впровадження сучасних інноваційних підходів до ведення діяльності. Утім, у 2022 році через активні бойові дії обсяги наданих послуг суб'єктів бізнесу сфери тимчасового розміщення та організації харчування знову різко скоротилися майже втричі. Війна триває понад 2 роки, а тому прогнозувати зміни показників діяльності на майбутнє досить складно.

У 2022 році обсяги діяльності з тимчасового розміщення та організації харчування за кварталами помітно різняться. У табл. 3 наведемо інформацію щодо зальних обсягів діяльності підприємств сфери послуг, а також послуг у сфері готельного бізнесу.

Таблиця 3

Динаміка обсягу наданих послуг за кварталами 2022 року підприємствами сфери послуг

Види послуг	Обсяг реалізованих послуг за кварталами, тис. грн			
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Усього по сфері послуг	243875457,3	185860267,0	245306706,4	294890986,3
Частка послуг з тимчасового розміщення та організації харчування, %	2,75	1,73	1,80	2,93
Тимчасове розміщення й організація харчування	6706818,8	3219143,5	4427848,7	8648268,8
Тимчасове розміщення	2127126,5	1314827,7	1484983,3	1714762,0
Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення	2081785,9	1283577,1	1433279,9	1662241,4
Діяльність із забезпечення стравами та напоями	4579692,2	1904315,8	2942865,4	6933506,9

Джерело: сформовано автором за [7].

Результати проведеного дослідження свідчать, що найнижчі показники обсягу наданих послуг були у II кварталі 2022 року, що зумовлено воєнними діями, хоча у I кварталі 2022 року показники були вдвічі вищими. Частка послуг з тимчасового розміщення та організації харчування у загальному показнику обсягів діяльності підприємств сфери послуг у I кварталі становила 2,75 %, а вже у II кварталі цей показник суттєво скоротився та становив 1,73 %. Результати діяльності у III та IV кварталах 2022 року демонструють поступове пристосування підприємств сфери гостинності до ведення діяльності в умовах

воєнного стану. У IV кварталі обсяг наданих послуг з тимчасового розміщення й організація харчування становив 8 648 268,8 тис. грн (2,93 % від обсягу всіх наданих послуг підприємствами сфери обслуговування).

Такі зміни є результатом помітного зростання обсягів реалізації в результаті здійснення діяльності із забезпечення стравами та напоями – 6 933 506,9 тис. грн (це становить 80,17 % обсягу послуг у сфері тимчасового розміщення та організації харчування) у IV кварталі, що на 3 990 641,5 тис. грн більше, ніж у III кварталі. Натомість результати діяльності готелів і подібних засобів тимчасового розміщення у IV кварталі залишалися все ще низькими та становили 1 662 241,4 тис. грн, що перевищило результати II та III кварталів, втім, на 419 544,5 тис. грн менше, порівняно з I кварталом 2022 року.

Експерти у сфері гостинності зазначають такі основні втрати з початку війни:

1. Призупинення ділового туризму.

2. Суттєва зміна туристичних потоків у результаті внутрішньої міграції громадян усередині країни. Також значно змінилися і туристичні маршрути. Якщо раніше у період відпусток відпочивальники переважно їхали на південь країни, то тепер їхні маршрути пролягають переважно в західний регіон. Це, у свою чергу, вплинуло на те, що подорожуючі українці та внутрішньо переміщені особи стали основним споживачем послуг готелів та закладів харчування.

3. Занепад курортних готелів, особливо на півдні України. Через війну переважна більшість курортних готелів призупинили свою роботу або зруйновані у результаті активних бойових дій, а відпочинок на морському узбережжі взагалі став неможливим через замінування прибережних територій та постійні обстріли.

4. Скорочення персоналу та відтік кадрів. Зрозуміло, що припинення роботи закладів сфери гостинності вплинуло на рівень зайнятості громадян у ній, оскільки вони втратили роботу не за власним бажанням, а з більш об'єктивних причин. Працевлаштуватися їм за своєю професією дуже складно через суттєве скорочення попиту роботодавців, а тому вони вимушені або ж змінювати вид діяльності, або ж вирушати в пошуках роботи в більш безпечний регіон чи мігрувати за кордон [2; 4].

Будь-яка криза все одно колись закінчується, а тому потрібно знайти оптимальний баланс між економією та продовженням зусиль, спрямованих на подальше відновлення бізнесу в обсягах, характерних для додокризового рівня та означити перспективи подальшого розвитку. За умов антикризового управління важливо зберегти ключових співробітників. З цією метою можна запропонувати їм тимчасову ротацію в інші підрозділи, або ж виплачувати фіксовану суму оплати до відновлення повноцінного функціонування. Це сприятиме усвідомленню працівниками власної цінності як фахівців та дасть можливість краще зрозуміти виклики функціонування готельно-ресторанного бізнесу [6].

Антикризова стратегія підприємств сфери гостинності може базуватися на таких ключових аспектах:

- Акцентування уваги на питаннях безпечного перебування відвідувачів.

У закладах з тимчасового розміщення та організації харчування повинні бути створені надійні укриття.

- Багатофункціональний персонал. Це дозволить мати мінімально необхідну кількість співробітників, які можуть поєднувати виконання декількох функцій (наприклад, офіціант-бармен, офіціант-бариста, адміністратор ресторану-касир, менеджер готелю та відділу бронювання та інші)

- Перепрофілювання діяльності. Це можуть бути нові види продукції чи послуг, врахування змін потреб відвідувачів та цінової політики, ребрендинг.

- Впровадження інноваційних диджитал-технологій, які дозволяють економити кошти, використання цифрових технологій (мобільні додатки, QR-коди, Big Data, віртуальні тури, хмарні сервіси, штучний інтелект, роботизація, Інтернет речей тощо).

- Оновлення сайту. Це дозволить надати своєчасну та актуальну інформацію споживачам послуг, допоможе популяризувати послуги.

- Зміна маркетингової стратегії зі зміщенням акцентів на використання дієвих інструментів цифрового маркетингу (розсилки електронною поштою, реклама закладу та його послуг через соціальні мережі, месенджери, інтернет-платформи, таргетинг тощо).

- Перегляд постачальників. Це обумовлено порушення логістичних каналів, розірванням окремих контрактів через війну, пошуком більш вигідних договірних умов, необхідністю знаходити надійних ділових партнерів. Потрібно дуже уважно вивчити технічні завдання постачальника, чітко сформулювати йому вимоги до якості необхідного товару або послуг, домовитися про найкращу ціну. Також можлива співпраця з місцевими виробниками, що помітно скоротить транспортні витрати.

- Зміна кадрової стратегії. В умовах війни дуже важливим є збереження колективу, навчання працівників алгоритмам поведінки у критичних чи небезпечних ситуаціях проведення заходів із підвищення кваліфікації співробітників, безпека та ін.

- Підвищення соціальної відповідальності бізнесу. Це може бути шляхом надання допомоги громадянам, які втратили житло чи вимушені були мігрувати в більш безпечні регіони, військовослужбовцям, виконання функцій центрів незламності чи волонтерських хабів тощо.

- Впровадження екологічних інновацій, що передбачають збереження та ощадливе використання ресурсів.

- Запровадження мобільних послуг. Це може бути замовлення послуг через мобільні додатки, виїзний кейтеринг, онлайн-ресторан, торгівля на виїзді та інші.

- Продумане розселення відвідувачів, яке дозволить економити на комунальних послугах, а також дозволить оптимізувати час на обслуговування номерів [1; 2; 9].

Кожен суб'єкт готельного бізнесу обирає власну антикризову стратегію розвитку, що дозволяє функціонувати з урахуванням ринкової та безпекової ситуації. Це можуть бути такі сценарії, як релокація бізнесу, скорочення витрат, оптимізація внутрішніх бізнес-процесів.

Актуальним сценарієм є релокація бізнесу та освоєння нових ринків. У цьому напрямку Міністерство економіки України здійснює ряд заходів щодо сприяння релокації бізнесу з населених пунктів, які постраждали у результаті активних бойових дій, у більш безпечні райони. Це може бути переміщення до Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської, Тернопільської, Хмельницької, Чернівецької, Вінницької, Волинської та Рівненської областей.

Є дві альтернативні можливості релокації: або власним коштом, або скориставшись державною програмою. Втім, зрозуміло що бізнес у сфері організації харчування ще можливо релокувати, втім готельний бізнес перемістити дуже складно.

За умови вибору сценарію скорочення витрат, щоб зберегти бізнес, ситуація є не такою вже безнадійною.

Досвід українських компаній індустрії гостинності свідчить, що найчастіше антикризове передбачає реалізацію заходів пов'язаних з консервацією певних напрямків діяльності, закриттям проєктів, відмовою від стратегічних планів розвитку, а також скороченням фонду оплати праці чи переведенням працівників у неоплачувані відпустки.

Дієвим сценарієм може бути збереження бізнесу та підвищення його ефективності завдяки оптимізації внутрішніх процесів. Після того, як компанія чітко визначилася з напрямом змін та окреслила можливості подальшого розвитку, необхідно буде швидко перебудувати внутрішні бізнес-процеси, що сприятиме скороченню часу та зусиль для виходу на нові ринки або для зміцнення наявних позицій.

За таких умов важливо фокусувати увагу лише на тих процесах, перебудова чи трансформація яких дозволить отримати максимальний ефект. Напрями оптимізації бізнес-процесів можуть бути майже такими ж, як і у сценарії скорочення витрат. Також можливе використання аутсорсингу, відмова від найбільш затратних напрямів діяльності, оптимізація витрат на персонал, скорочення витрат на маркетинг, перегляд спектра послуг, економія енергоресурсів тощо.

Готелі, які продовжували працювати в умовах воєнного стану, вимушені були перевести бізнес-процеси на новий формат роботи. Це викликане тим, що необхідно було забезпечити гостям не лише звичний рівень сервісу, а й безпечне перебування. Окремі заклади допомагали своїм співробітникам та їхнім родинам, займалися волонтерством. Утім, якщо на

початку війни основним питанням було те, як зберегти колектив, то нині – як забезпечити працівників роботою в умовах низького попиту та невеликої кількості відвідувачів.

Впровадження комендантської години також внесло корективи в роботу закладів розміщення, що дещо ускладнило процес поселення і виселень, а також режим роботи та графіки змінності працівників. З певними обмеженнями працюють ресторани, кафе та бари, SPA-зони тощо. Окремі послуги недоступні під час повітряних тривог.

Впровадження воєнного стану не означає, що підприємцям необхідно зупинити бізнес-процеси та тимчасово припинити роботу. Для багатьох українських компаній у сфері гостинності актуальним є питання пошуку нових ринків та релокації бізнесу. Важливо пам'ятати, що при оптимізації бізнес-процесів, головне – це зберегти бренд роботодавця, який суттєво допоможе бізнесу відновитися та залучити нових співробітників у період повоєнного відновлення.

Висновки і пропозиції. В умовах воєнного стану готельний бізнес знаходиться у стані кризи, а тому необхідно використовувати інструменти антикризового управління, що дозволить зберегти бізнес та поступово відновлювати свою діяльність. З цією метою необхідно своєчасно здійснювати заходи, які дозволять частково нівелювати кризові ситуації частині перегляду цінової політики, обладнання безпечних укриттів у готелях та закладах громадського харчування, продуманого розселення відвідувачів з погляду безпечнішого їх перебування та економії часу на обслуговування та ресурсів, запровадження виїзних послуг, використання можливостей суміщення професій персоналом, що дозволить більш повноцінно використовувати персонал, що залишився працювати в умовах стрімкої міграції працівників у більш безпечні регіони чи країни, зміни маркетингової стратегії, впровадження диджитал-технологій тощо.

Список використаних джерел

1. Алешугіна Н. Антикризовий менеджмент в закладах ресторанного господарства в умовах російсько-української війни / Н. Алешугіна, О. Зеленська // Науковий вісник Полісся. – 2023. – № 1 (26). – С. 202-210.
2. Безручко Л. С. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку [Електронний ресурс] / Л. С. Безручко, С. В. Білоус // Економіка та суспільство. – №47. – 2023. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2145>.
3. Горбань В. К. Розвиток індустрії гостинності в Україні / В. К. Горбань // Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 16-17 квітня 2020 р.). – Черкаси : Східноєвропейський університет економіки і менеджменту. – 2020. – С. 509-512.
4. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України [Електронний ресурс] / В. А. Даниленко-Кульчицька // Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. – 2022. – № 6. – С. 19-23. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/tourismhospsee-6-3>.

5. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html.

6. Дністрянська Н. Побудова бренду роботодавця у готельній індустрії: роль пiар-дiяльностi [Електронний ресурс] / Н. Дністрянська, Г. Кушнірук, І. Чайка // Економіка та суспільство. – 2023. – № 52. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-34>.

7. Результати діяльності готелів за перше півріччя 2023 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ocinka.in.ua/analitychni-dani-hotelnoho-rynku-u-2023/>.

8. Самодай В. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни [Електронний ресурс] / В. Самодай, С. Рибальченко, Є. Орищенко // Економіка та суспільство. – № 44. – 2022. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805>.

9. Холодницька А. Креативність як драйвер розвитку ресторанного бізнесу в умовах невизначеності бізнес-середовища / А. Холодницька, І. Костюк // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2021. – № 3 (27). – С. 140-148.

References

1. Alieshuhina, N., Zelenska, O. (2023). Antykryzovi menedzhment v zakladakh restorannoho hospodarstva v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny [Anti-crisis management in restaurants in the conditions of the Russian-Ukrainian war]. *Naukovyi visnyk Polissia – Polissya Scientific Bulletin*, (1 (26)), 202-210.

2. Bezruchko, L.S., Bilous, S.V. (2023). Hotelne hospodarstvo Ukrainy v umovakh viiny: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [The hotel industry of Ukraine in the conditions of war: current state and prospects for development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (47). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2145>.

3. Horban, V.K. (2020). Rozvytok industrii hostynnosti v Ukraini [Development of the hospitality industry in Ukraine]. *Suchasni tekhnolohii menedzhmentu, informatsiine, finansove ta oblikove zabezpechennia rozvytkuekonomiky v umovakh yevrointehratsii [Modern management technologies, information, financial and accounting support for the development of the economy in the conditions of European integration]: Materials of the All-Ukraine. science and practice conf. (Cherkasy, April 16-17, 2020) (pp. 509-512). Skhidnoievropeiskyi universytet ekonomiky i menedzhmentu.*

4. Danylenko-Kulchytska, V.A. (2022). Vplyv viiny na hotelno-restoranni biznes Ukrainy [The impact of the war on the hotel and restaurant business of Ukraine]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, (6), 19-23. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3>.

5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html.

6. Dnistrianska, N., Kushniruk, H., Chaika, I. (2023). Pobudova brendu robotodavtsia u hotelnii industrii: rol piar-diialnosti [Building an employer brand in the hotel industry: the role of public relations]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-34>.

7. Rezultaty diialnosti hoteliv za pershe pivrichchia 2023 r. [Results of hotel operations for the first half of 2023]. https://ocinka.in.ua/analitychni-dani-hotelnoho-rynku-u-2023.

8. Samodai, V., Rybalchenko, S., Oryshchenko, Ye. (2022). Antykryzove upravlinnia hotelnym pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of a hotel enterprise in war conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (44). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805>.

9. Kholodnytska, A., Kostiuk, I. (2021). Kreatyvnist yak draiver rozvytku restorannoho biznesu v umovakh nevyznachenosti biznes-seredovyshcha [Creativity as a driver of restaurant business development in conditions of uncertainty of the business environment]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (3 (27)), 140-148.

Отримано 27.01.2024

UDC 338.48:640.4

Alla Kholodnytska

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Business Technology
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: allakholodnytska@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5563-3591>

ResearcherID: [JXK-0807-2024](https://orcid.org/0000-0001-5563-3591)

DEVELOPMENT OF AN ANTI-CRISIS STRATEGY FOR THE HOTEL BUSINESS COMPANIES UNDER MARTIAL LAW

The article is devoted to the study of the impact of modern challenges, in particular the COVID_19 pandemic and martial law of the performance indicators of hotel businesses. The author examines the number of active business entities in Ukraine in the field of temporary accommodation and catering, hotel occupancy indicators, hotel business results, dynamics of the volume of services provided by hotel business entities, systematized factors that hinder the development of the hospitality sector. The main aspects of developing the anti-crisis strategy focused on the specifics of carrying out activities under martial law are considered. Three main scenarios for preserving the hotel business during the war are analyzed, namely: business relocation, optimization of internal business processes, and cost reduction. The main components of the anti-crisis strategy are highlighted. Under martial law, it is necessary to focus on the safe stay of visitors. Maximum consideration of the opportunities of employees who remain to work due to the combination of professions, which will save the business in the face of personnel outflow is required. The possibility of temporary re-profiling of activities, change in pricing policy, and introduction of innovative digital technologies is indicated. Attention is focused on the need to update the site in a timely manner with up-to-date information about available services and their cost. Continuous research of the market and current risks will allow you to make timely changes to your marketing strategy, choose reliable suppliers, and know the real requests of potential consumers of the services. It is necessary to make changes to the personal strategy, namely: provide effective psychological support to employees, create safe shelters, motivate employees to work in the conditions of increased stress and constant air attacks, teach algorithms for behavior in critical or dangerous situations. In terms of anti-crisis measures, it is also necessary to strengthen social responsibility of businesses, introduce environmental innovations, introduce mobile services, and thoughtfully place visitors.

Keywords: hotel business; hospitality industry; temporary accommodation and catering companies; anti-crisis strategy; business relocation; optimization of business process; cost reduction.

Fig.: 4. Table: 3. References: 9.