КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ГЕОГРАФІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА КРАЇНОЗНАВСТВА ТА ТУРИЗМУ

На правах рукопису
УДК 338.48

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ГОТЕЛЬНІЙ СПРАВІ В УМОВАХ ВІЙНИ (на прикладі готелю Ibis Kyiv Railway Station)

з галузі знань: 24 Сфера обслуговування
за спеціальністю: 242 Туризм
за освітньо-науковою програмою: Туризм
на здобуття освітнього ступеню: Магістра

Магістерська робота
студента денного відділення
Бондаренка Владислава Олександровича

Науковий керівник:
канд.геогр.н, доц. Кіптенко В. К.

КИЇВ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП **3**

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ НАСТАНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ **7**

1.1. Концептуальні засади ризик-менеджменту в туризмі 7

1.2. Ризики у готельній справі: поняття, класифікація, сучасні підходи до оцінки 13

1.3. Методика дослідження 16

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ У ВОЄННИЙ ЧАС **19**

2.1. Особливості управління ризиками у воєнний час 19

2.2. Досвід управління готельними закладами в умовах та внаслідок воєн: кейси Хорватії та Грузії 22

2.3. Синтез досвіду: основні аспекти управління готелем під час воєнних дій 27

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОТЕЛЮ IBIS KYIV RAILWAY STATION В УМОВАХ ТА ВНАСЛІДОК ВІЙНИ **33**

3.1. Актуальні виклики управління готельними закладами в Україні в умовах війни 33

3.2. Особливості управління готелем Ibis Kyiv Railway Station в умовах та за наслідками воєнного часу 39

3.2.1. Загальна характеристика готелю Ibis Kyiv Railway Station 39

3.2.2. Роль материнської компанії Accor 41

3.2.3. Виклики, що постали перед готелем у воєнний час 46

3.3. Розробка та впровадження конкретних заходів з управління ризиками в готелі Ibis Kyiv Railway Station 48

ВИСНОВКИ **55**

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ **58**

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми дослідження надзвичайно висока, особливо в контексті сучасних подій та викликів, з якими стикається готельний бізнес. Зростаюча нестабільність у світі, в тому числі військові конфлікти та глобальні кризи, підкреслює важливість ретельного управління ризиками в цьому секторі.

Одним із ключових аспектів, які роблять цю тему актуальною, є активне відновлення готельного сектору після важких періодів, таких як економічні кризи або військові конфлікти. Підприємства готельної справи змушені стежити за постійно змінюваними умовами та ризиками, що впливають на їхню діяльність та прибутковість.

Збільшення кількості осіб, які подорожують країною у справах, також підсилює актуальність цієї теми. Із зростанням мобільності та розвитком бізнес-туризму, готелі будуть стикатися з новими викликами щодо забезпечення комфортного та безпечного перебування своїх гостей.

Після повномасштабного вторгнення рф в Україну, готельна сфера країни зазнала серйозних випробувань та значних змін. Враховуючи велику кількість військових дій на території деяких регіонів, багато готелів були змушені припинити свою діяльність через загрозу безпеці гостей та персоналу. Такі обставини призвели до великого занепаду у готельній галузі, зменшення числа туристів та відповідно до цього, до втрат у галузі господарства. Надзвичайна ситуація спонукала багато готелів до реорганізації своєї діяльності та пошуку нових стратегій в умовах кризи та воєнного стану.

Отже, розуміння та ефективне управління ризиками у готельній справі є надзвичайно важливим для успішної діяльності цього сектора в умовах широкомасштабного військового конфлікту.

Об’єктом дослідження є готель Ibis Kyiv Railway Station.

Предметом дослідження є антикризовий менеджмент у готельній сфері з урахуванням особливостей воєнного часу.

Тема управління ризиками у туризмі та сфері обслуговування вже тривалий час користується попитом у **вітчизняному науковому полі**. Свою увагу до вивчення цього питання приділили Кіптенко В.К., Завідна Л.Д., Шегда А. В., Голованенко М.В., Лук'янова В.В., Головач Т.В. Значна увага збільшилась до цієї тематики після початку повномасштабного вторгнення рф у 2022 р. – у відкритих публікаціях є значна кількість статей та тез щодо стану індустрії, перспектив розвитку та викликів, з якими вони зіштовхуються. Також в роботі розглянуто роботи зарубіжних вчених, зокрема К. Купера та Б. Фолкнера, які є ключовими у контексті даного дослідження.

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей управління ризиками в готельній справі з урахуванням впливу воєнного часу з метою покращення ефективності управління та забезпечення стійкості та конкурентоспроможності готельних підприємств у сучасному бізнес-середовищі, а також розробка власних пропозицій та рекомендацій з антикризового менеджменту.

Завдання дослідження – розкрити основні поняття термінологічного апарату, аналіз антикризового менеджменту в готельному бізнесі на основі реального прикладу та надання рекомендацій щодо покращення управління ризиками. Дослідження включає аналіз сучасних тенденцій управління ризиками у готельній справі, вивчення найбільш поширених типів ризиків та їх можливих наслідків для готельного бізнесу, а також розгляд практичних прикладів успішного впровадження стратегій управління ризиками в різних готельних підприємствах.

Методологія дослідження – у ході наукового дослідження використовувалися емпіричні методи, зокрема спостереження і порівняння, для отримання об'єктивної інформації про управління ризиками у готельній справі. Здійснюючи спостереження за різними аспектами готельного бізнесу, увагу зосереджено на виявленні основних ризиків та їх наслідків у реальних умовах функціонування готелів. Подальше порівняння дозволило виявити схожі та відмінні риси управління ризиками в різних готельних підприємствах. Крім того,

застосування комплексного підходу, який включав аналіз та синтез отриманої інформації, дозволило зібрати, систематизувати та узагальнити дані про управління ризиками. Цей процес сприяв виділенню ключових аспектів управління ризиками та розробці науково обґрунтованих висновків.

Інформаційна база дослідження складається з різноманітних джерел, що включають як вітчизняні, так і зарубіжні наукові праці в галузі готельного бізнесу та управління ризиками. Крім того, в процесі підготовки дослідження було використано наукові статті, які були опубліковані в наукових журналах та збірниках. Також, було здійснено пошук та аналіз статей у відкритому доступі в Інтернеті, що доповнило і розширило нашу інформаційну базу та забезпечило доступ до актуальних даних та новітніх досліджень з цієї теми.

Додатково, важливим джерелом інформації для нашого дослідження став власний досвід роботи та проходження практики в готельній сфері. Цей практичний досвід дозволив нам отримати інсайти та конкретні приклади, які можуть бути корисними для аналізу та узагальнення в рамках дослідження.

Період дослідження можна визначити з вересня 2023 р. по травень 2024 р. У вересні 2023 р. було домовлено про співпрацю з науковим керівником, а також обрано тему дослідження та затверджено основний план. Далі протягом жовтня-грудня відбувався огляд літератури та пошук матеріалу для написання основної частини роботи. Впродовж січня-березень проведено аналіз накопиченої інформації та кореляцію між теоретичною базою та здобутими практичними даними. У період з квітня по травень 2024 р. було оформлено роботу згідно з методичними вимогами та підготовлено до захисту.

Наукова новизна цієї роботи полягає в поєднанні дослідження сучасних тенденцій управління ризиками у готельній справі з аналізом їх впливу на готельний бізнес у воєнний період на конкретному прикладі й зважаючи на власний досвід. Саме такий емпірико-аналітичний підхід дозволив виявити унікальні виклики та можливості, що виникають у готельному секторі під час воєнних конфліктів. Власне, врахування особистого практичного досвіду автора

у готельній справі та останніх наукових досягнень у галузі управління ризиками надає більше унікальних рис у контексті наукових досліджень.

Практичне значення дослідження полягає у розробці та впровадженні ефективних стратегій управління ризиками в готельній справі, що, враховуючи реальну апробацію безпосередньо в кризовий та ризиковий час, допоможе підприємствам адаптуватися до негативних впливів воєнного конфлікту та збільшить їхню стійкість і конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 1
КОНЦЕПТУАЛЬНІ НАСТАНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Концептуальні засади менеджменту ризиків в туризмі

Альтернативність в будь-якому виді діяльності виражається у виборі між кількома можливими варіантами, що передбачає можливість ризику. Якщо існує лише один варіант, то ризик відсутній. Зазвичай, вибір базується на досвіді та інтуїції, але у складних ситуаціях можуть використовуватися спеціальні методи. При раціональних діях підприємство прагне досягти максимального ефекту при обмежених ресурсах.

Суперечливість виникає при порівнянні об'єктивних ризиків та їх суб'єктивної оцінки. З одного боку, для досягнення цілей підприємство використовує найефективніші методи, що сприяє прогресу. Проте оцінка ризиків є суб'єктивною, а вибір варіантів дій часто здійснюється на основі обмеженої та нечіткої інформації. [7, с. 16].

У фінансово-економічному словнику ризик визначається як усвідомлена можливість виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна чи грошей внаслідок випадкових змін умов економічної діяльності та несприятливих обставин. Його оцінюють за частотою та ймовірністю виникнення різних рівнів втрат. [8, с. 785]

У Господарському кодексі України, а саме в статті 42, визначається підприємництво як самостійна, ініціативна, систематична господарська діяльність, яка здійснюється на власний ризик суб'єктами господарювання, тобто підприємцями. Основною метою цієї діяльності є досягнення економічних та соціальних результатів, а також отримання прибутку. Іншими словами, ризик є однією з ключових характеристик підприємництва. [4, с. 35.]

Ризик є складним явищем, яке базується на безлічі реальних основ, що іноді не збігаються або навіть протилежні. Різноманітність точок зору на його сутність пояснюється багатогранністю цього явища, а також практично повним

його ігноруванням у наявному господарському законодавстві та недостатнім використанням у реальній економічній та управлінській практиці. [9, с. 6]

Засновуючись на вже проаналізованих поняттях та визначеннях, дійдемо власного висновку, що ризик – це імовірність виникнення непередбачених подій або ситуацій, що можуть призвести до втрат або негативних наслідків в господарській або соціальній сферах. Це складне явище, що базується на різних факторах і може мати різні інтерпретації залежно від контексту та обставин. Ризик є необхідною складовою будь-якої діяльності, але здатність до його управління та зменшення є важливими завданнями для досягнення успіху та стабільності.

Для того, щоб краще розуміти тематику дослідження, варто розглянути основні концептуальні засади кризового менеджменту у туризмі, які відображають основний алгоритм дій у кризових ситуаціях.

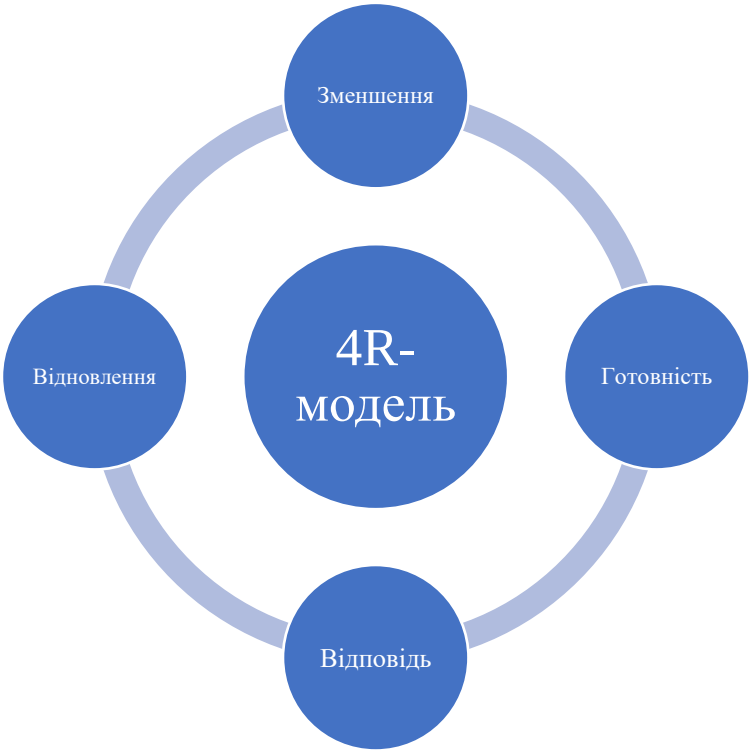

Рисунок 1.1. 4R-модель ризик-менеджменту у туризмі К. Купера

(побудовано за даними [30])

Загальні риси кризового менеджменту описує британський вчений К. Купер, який часто називають 4R-моделлю в управлінні ризиками у туризмі (Рис.1.1.). Зазначається, що назва завдячується 4 основним етапам в управлінні

кризовими ситуаціями – зменшення (reduction), готовність (readiness), відповідь (response) та відновлення (recovery). [30]

Розберемо більше детально ці фази.

Зменшення (reduction) – даний етап передбачає ідентифікацію та попередню оцінку можливих ризиків та загроз, які можуть виникнути перед підприємством. Окрім того, беруться до уваги також наявні сильні та слабкі сторони підприємства. Розуміння всіх цих складових дає уявлення, які можливі шляхи для зменшення впливу потенційних загроз.

Готовність (readiness) – ця фаза передбачає розробку плану відповіді та реагування на потенційну загрозу на основі наявних даних. Для того, аби отримати більшу ефективність, стратегії мають постійно переглядатись та переоцінюватись керівництвом.

Відповідь (response) – цей етап наступає вже в момент виникнення загрози та передбачає оперативну відповідь. Для того, щоб пришвидшити діяльність у цьому напрямку, нерідко створюються кризові штаби, які включають кадри, які мають чималий досвід, вміють швидко та виважено приймати рішення та лишатись стійкими до стресових ситуацій. Головна мета на цій фазі є мінімізація збитків, а також створення комунікацій, які можуть чітко та зрозуміло формувати повідомлення як для власних працівників, так і для відвідувачів чи туристів.

Відновлення (recovery) – завершальний крок, де, на думку автора, ключовим показником ефективності всією кризової кампанії є швидкість відновлення діяльності та операцій. За планку беруться показники, які були притаманні для підприємства до початку кризового етапу.

4R-модель кризового менеджменту, хоч і дає достатній рівень загального уявлення, що варто підприємству робити у випадках загрози для бізнесу, проте не враховує деякі аспекти, як періодичність криз та їх тривалість. Також успішність цієї моделі значною мірою покладається на компетентність персоналу, який буде її реалізовувати.

Більш цікавою та обґрунтованою, на нашу думку, концепція управління кризами у туризмі за Фолкнером, яка розглядає його крок за кроком та надає

варіації можливих дій (Табл.1.1). Варто зазначити, що вона розрахована та враховує аспекти діяльності більше для управління дестинаціями, місцевим урядом або великими групами підприємств, проте ми поділяємо думку, що така модель також може бути застосована і до готельного підприємства.

Таблиця 1.1. Концепція управління кризами за Б. Фолкнером

№	Стадія	Основні стратегії та дії	Головна мета
1	Перед подією	Планування на випадок надзвичайних ситуацій	Профілактика, заснована на відомій інформації
2	Продромальний (початок кризової ситуації)	Ініціація плану дій у надзвичайних ситуаціях	Відповідь
3	Надзвичайна ситуація	Захисні дії під час кризи	Відповідь
4	Проміжна	Розгляд короткострокових потреб, розробка чіткої комунікаційної стратегії	Відповідь
5	Відновлення	Відновлення інфраструктури, об'єктів і туристичних визначних пам'яток, спланована та координована маркетингова реакція	Стимуляція відновлення
6	Завершення / Вихід	Перегляд дій, вжитих для подальших планів на випадок надзвичайних ситуацій	Профілактика, заснована на здобутому досвіді

Складено на основі [32]

На першому етапі підприємство вбачає за необхідне визначити загрози, і в першу чергу ті, які мають високу вірогідність того, щоб трапитись. В цей період персонал має проходити підготовку до можливих небезпек та знати їх алгоритм дій. До того ж, варто почати продумувати комунікаційну стратегію, яка має бути націлена як на внутрішній персонал, так і на гостей чи клієнтів підприємств. Сюди може входити інформація про перелік перших дій, можливості швидкого виїзду та евакуації, рекомендації щодо підтримки безпеки тощо.

На етапі початку кризової ситуації вже мають бути готові тексти для комунікації, порядок дій має бути затвердженим, а персонал підготовленим. Ці кроки мають додавати впевненості та рішучості як для працівників, так і у гостей та клієнтів щодо впевненості у власних діях.

Третій етап передбачає вже пряме зіткнення з прогнозованими ризиками, де головними тут є швидкі дії та реакції на новостворені загрози та небезпеки.

Також потрібно мати певний ресурс медикаментів та продовольчих продуктів, які допоможуть працівників та відвідувачам залишатись в безпеці із забезпеченими базовими потребами, а в разі необхідності надати першу домедичну допомогу. Мають бути налагоджені та відпрацьовані евакуаційні маршрути, а також варто починати співпрацю з місцевим урядом, громадськими організаціями та ЗМІ задля забезпечення власної безпеки та оточуючих. Цей комплекс заходів має надати можливість пройти найважчий етап кризової ситуації з нульовими або мінімальними збитками.

Четвертий етап характерний початком переходу до стабілізації ситуації. З цього моменту можна починати оцінку нанесених збитків та розробляти планування щодо їх ліквідації. Все ще важливо проводити комунікацію з відвідувачами та працівниками, а також з іншими представниками бізнесу, місцевим урядом та громадськістю. В цей момент варто переналаштувати рейки та цілі підприємства до наступного етапу.

Відновлення перш за все, має за мету надолужити та вийти на показники підприємства. Які характерні для докризового періоду. В цей час можлива додаткова підтримка для персоналу (фінансова або поліпшення умов праці), а також пропозиції для гостей та клієнтів. Сюди можуть входити промоційні пропозиції та знижки, проведення заходів, спрямовані на відновлені довіри до продукту чи послуги тощо. Не виключається пошук додаткових інвестицій для відновлення та покращення стану підприємства.

Врешті, завершальний етап (або етап виходу) ознаменує кінець кризи, вихід показників підприємства на докризовий етап або навіть їх ріст. Загальним стан речей можна характеризувати як нормальний та той, що не зазнає впливу небезпеки. Важливо підсумувати накопичений досвід впродовж всіх попередніх етапів, проаналізувати його сильні та слабкі сторони, які варто використовувати для розробки нових алгоритмів та дій, які включають вже пройдені загрози та реакція на них.

У порівнянні з 4R-моделлю, концепція управління кризами в туризмі Фолкнера видається більш змістовною, а також враховує вагомі аспекти

діяльності як комунікація протягом всього процесу кризи, більше розкривається етап відновлення, його сутність та важливість, а також профілактиці, яка спостерігається на першому та останньому етапу концепції Фолкнера. Окрім уваги автора на доцільності та важливості постійного тренування та підготовки працівників до кризових ситуацій, саме ця риса, на наш погляд, додає даній моделі циклічності та цілісності. Ми поділяємо думку, що ризики є постійним явищем у підприємництві, тому повністю уникнути його виявлення неможливо. Але бізнес завжди може бути готовий до того, щоб пройти ці загрози та вийти з нього, зазнавши якомога меншу кількість збитків саме завдяки власній підготовці та аналізі здобутого досвіду.

У сучасних умовах підприємницький ризик означає можливість втрати інвестованих коштів у виробництво та реалізацію товарів чи послуг, яка залежить від різних факторів, таких як види людської діяльності та природні явища. Такий підхід дозволяє не лише якісно оцінювати ризик, але й кількісно; застосовувати конкретні методи та прийоми для його управління; порівнювати його з ризиками, що характерні для інших галузей підприємницької діяльності. Ризик у цьому контексті може бути визначений за його ступенем та масштабом. У сфері туристичного та готельного бізнесу необхідно враховувати не лише економічні ризики, але й інші аспекти: операційний, ризик невідповідності, ризик втрати репутації, стратегічний ризик.

Управління ризиками не лише допомагає уникнути негативних наслідків у випадку настання ризику, але й відкриває нові можливості для підприємства. Максимальне зростання вартості бізнесу досягається, коли менеджмент розробляє стратегію та встановлює цілі, щоб забезпечити баланс між ростом компанії, прибутковістю та ризиками, при цьому раціонально використовуючи наявні ресурси.

1.2. Ризики у готельній справі: поняття, класифікація, сучасні підходи до оцінки

У сучасному світі готельна справа відіграє ключову роль у глобальній економіці, забезпечуючи тимчасове проживання мільйонам подорожуючих та бізнес-подій. Однак, разом із зростанням цієї галузі, зростає і комплексність ризиків, з якими стикаються готельні підприємства. Впровадження наукового підходу до розуміння, оцінки та управління ризиками у готельній справі відіграє важливу роль у забезпеченні їхньої стійкості та успішності.

У сучасному глобалізованому світі готельна справа відіграє ключову роль у господарському житті та розвитку багатьох країн. Зростання конкуренції, швидкий темп технологічних змін, а також вплив різноманітних економічних, соціальних і політичних факторів створюють складні виклики для готельних підприємств. Один із таких викликів – управління ризиками.

Управління ризиками у готельній справі є критично важливим аспектом стратегічного планування та ефективного управління готельними підприємствами. Ризики в цій сфері можуть включати фінансові втрати, технічні проблеми, природні катастрофи, проблеми безпеки та багато інших аспектів, які можуть негативно позначитися на функціонуванні готелю та його репутації.

Характерною рисою готельного бізнесу є те, що він створює попит на послуги в сферах туризму, транспорту, роздрібної торгівлі, суспільного харчування, страхування, культури та мистецтва, архітектури та дизайну, екскурсійного обслуговування та рекламної індустрії. Активний розвиток цього сегменту економіки сприяє створенню нових робочих місць, додатковим надходженням до бюджету та формуванню позитивного туристичного образу окремих регіонів та країни в цілому.

Ризики, що виникають у готельному бізнесі, мають свою унікальну природу, оскільки готельне господарство є важливою складовою економіки та тісно інтегроване у глобальну туристичну сферу. Ці ризики можуть проявлятися у різних формах, включаючи фінансовий ризик, пов'язаний зі зменшенням

фінансової стійкості готелю і можливою втратою платоспроможності, а також управлінський ризик, що може виникнути внаслідок порушень у операційній діяльності готелю.

З огляду на особливості готельного бізнесу, пропонується класифікувати ризики, що можуть виникнути на підприємстві за різними ознаками (Табл.1.2.)

Таблиця 1.2. Класифікація ризиків у готельній справі

Група	Ознака	Види ризиків
Джерело виникнення	За відношенням до підприємства	• Зовнішній (економічний, політичний, природно-екологічний, соціальний, технологічний, логістичний); • Внутрішній (виробничий, комерційний, фінансовий, інвестиційний, ресурсний, страховий, інноваційний, кадровий, безпековий)
	За масштабами	• Галузевий; • На рівні підприємства
Наслідки	За економічними наслідками ризикового випадку	• Реальний (бухгалтерський); • Економічний
	За рівнем витрат	• Мінімальні витрати за різним ступенем ймовірності; • Допустимі витрати за різним ступенем ймовірності; • Критичні витрати за різним ступенем ймовірності
Характер самого ризику	За тривалістю дії	• Короткостроковий; • Середньостроковий; • Довгостроковий; • Постійний
	За мірою обґрунтованості	• Раціональний; • Нераціональний; • Авантюрний
	За часом прийняття рішень	• Випереджаючий; • Своєчасний; • Спізнілий
	За керованістю	• Ризик активної діяльності; • Ризик пасивного очікування
	За характером ситуації	• Стохастичний; • Невизначений; • Конкурентний

Систематизовано й складено автором за [5; 10; 22]

Оцінка ризиків у готельному бізнесі стає можливою лише за умови їх адекватного визначення та систематизації шляхом застосування кваліфікаційних критеріїв. Особливо ефективною є оцінка ризиків у господарській сфері за певними кваліфікаційними ознаками. При класифікації ризиків у готельній галузі необхідно детально розглядати всі можливі ризикові фактори, поділяючи їх на управлінські, неуправлінські та частково контрольовані, а також враховуючи можливість впливу зовнішніх чинників та внутрішніх умов готелів. Зміни у зовнішньому середовищі, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив, а також модифікації у внутрішніх умовах підприємств готельного бізнесу, пов'язані з впровадженням операційних, фінансових та маркетингових стратегій, прямо або опосередковано впливають на характер, структуру та пріоритетність господарських ризиків.

Оцінка ризиків є необхідним етапом для ефективного управління готельним бізнесом. При проведенні оцінки ризиків в готельному господарстві враховуються можливі ризикові ситуації, які можуть виникнути у зв'язку з особливостями готельної діяльності (Табл.1.3).

Таблиця 1.3. Характеристика можливих ризик-позицій підприємств готельного господарства

Ризик-позиція	Характер співвідношення ризику та прибутку	Характеристика ставлення до ризику
Збалансована	$\Delta x=\Delta y$	Підприємство проводить тільки ті операції, за якими підвищення ризикованості компенсується адекватною зміною дохідності діяльності.
Агресивна	$\Delta x>\Delta y$	Підприємство схильне до проведення ризикованих операцій, навіть якщо зростання ризику повною мірою компенсується відповідним зростанням дохідності.
Консервативна	$\Delta x<\Delta y$	Підприємство йде на підвищення ступеня ризику тільки в тому випадку, коли це компенсується відносно більшим зростанням дохідності

Складено на основі [6, с. 355]

Одним з ключових етапів оцінки ризиків є ідентифікація можливих ризик-позицій підприємства готельного господарства. Це означає виявлення та опис різних сценаріїв ризику, які можуть вплинути на функціонування готелю. При

цьому є може бути важливим в контексті прийняття кінцевого рішення для виходу з ризику.

Для досягнення успіхів у готельному бізнесі, який характеризується підвищеними ризиками, важливо вчасно виявляти та оцінювати ці ризики і з'ясовувати, чи варто очікувана прибутковість відповідного ризику. Розумне управління ризиками є необхідною частиною стратегії та тактики ефективного управління та вдосконалення системи управління ризиками. Воно дозволяє виявляти, оцінювати, локалізувати та контролювати ризики.

Для досягнення успіху в готельному бізнесі, який відзначається високим рівнем ризику, важливо вчасно визначати та оцінювати ці ризики, а також визначати, чи буде очікувана прибутковість відповідної ризику. Працездатність або припустимість ризику є важливою складовою стратегії та тактики ефективного управління та вдосконалення систем управління ризиками, які дозволяють ідентифікувати, оцінювати, локалізувати та контролювати їх.

1.3. Методика дослідження

Процес наукового дослідження на обрану тему вимагав опрацювання великої кількості інформації, яку можливо було опрацювати з відкритих джерел. До переліку інформації можна включити чисельні теоретичні роботи щодо розуміння поняття та природи ризику, особливості його під час воєнного часу, а також новини та статті, що стосувались поточного стану готельної справи в Україні, як бізнес призвичається до нових умов праці. Також варто зауважити, що було розглянуто і документи материнської компанії Accor, які є у вільному доступі, та приклади інших країн, які адаптовувались та відновлювали свою економіку через діяльність туристично-рекреаційної сфери, елементом якої є і готельна справа.

Також важливо зазначити роль власного досвіду роботи та проходження практики у готелі, який має вагу у даній науковій роботі. Перебуваючи на посаді ресепшіоніста готелю, я мав нагоду на власні очі побачити та зрозуміти

особливості не лише базових процесів, а й отримати нові знання та навички, які можна було опанувати та відточити під час надзвичайних ситуацій. До того ж, це дозволило більш комплексно та з практичної точки зору розуміти процеси кризового менеджменту, які можуть відбуватись у готельній справі.

Описані знання з емпіричного досвіду підтверджуються наведеними фактами, які були описані та зазначені в статтях та документах компанії Accor, що засвідчують достовірність та автентичність отриманих результатів.

Перевага цих методів полягає у їхній комплексності та можливості отримати об'єктивну та деталізовану картину ситуації. Спостереження дозволяє зібрати інформацію безпосередньо на місці подій, порівняння різних ситуацій та аналіз даних допомагають виявити тенденції та зрозуміти їхні причини, а синтез різних джерел інформації дозволяє отримати повнішу картину управління ризиками у готельній сфері під час воєнного конфлікту. Таким чином, ці методи є незамінними для дослідження, оскільки дозволяють отримати комплексні та достовірні дані про ситуацію, а також розробити ефективні стратегії управління ризиками.

Шляхом спостереження за реальними ситуаціями в готельному бізнесі, порівнянням різних підходів до антикризового менеджменту, синтезу інформації та аналізу отриманих даних, ми маємо здатність розкрити основний термінологічний апарат, пов'язаний з управлінням ризиками у готельній сфері.

Також ці методи дозволять проаналізувати конкретний приклад антикризового менеджменту в готельному бізнесі на основі реальних даних та подій. Це дозволить зрозуміти, як готель реагує на кризові ситуації, які рішення приймають і що виявляється найбільш ефективним управлінським підходом у таких ситуаціях.

Нарешті, на основі аналізу даних та ситуацій отримаємо нагоду надати конкретні рекомендації щодо покращення управління ризиками у готельному бізнесі. Ці рекомендації будуть підґрунтям для розробки ефективних стратегій управління ризиками, які допоможуть готелям забезпечити стабільність та конкурентоспроможність в умовах несприятливих подій.

Дане дослідження відкриває велику кількість інших можливостей та тем для досліджень, зокрема як вивчення впливу війни на готельний бізнес у різних країнах, порівняння різних моделей управління ризиками та дослідження їх ефективності, вплив інноваційних підходів та технологій у готельному бізнесі під час воєнного часу, тощо.

РОЗДІЛ 2
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ГОТЕЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ ВОЄННИЙ ЧАС

2.1 Особливості управління ризиками у воєнний час

Криза в готельній індустрії, спричинена війною, не є звичайною або традиційною кризою, з якою підприємства зазвичай стикаються. Це складна і "хронічна" ситуація, яка виникає внаслідок тривалого воєнного конфлікту. Війна є об'єктивним фактором, наслідки якого для підприємства не можуть бути повністю подолані. Криза воєнного часу на підприємстві готельного господарства несе загрозу не лише фінансовим втратам, але й безпеці працівників та матеріальним активам. [3, с. 39].

Відмінність між традиційною кризою та кризою воєнного часу полягає в серйозності та тривалості війни, що змушує підприємства вживати надзвичайних заходів, які виходять за межі звичайного антикризового управління. Механізм антикризового управління повинен враховувати ці виклики та допомагати адаптувати функціонування підприємства до умов воєнного часу.

Управління кризою, особливо в умовах воєнного конфлікту, неможливе без негайної реакції на зміни у ситуації. Однак з розширенням масштабів діяльності готелі втрачають свою гнучкість і стають більш бюрократичними, що призводить до затримок у процесі прийняття рішень через потрібність у погодженнях, регламентації та інструкціях. У період воєнних дій, особливо на етапі шоку, кожне вирішення має прийматися оперативно, оскільки обставини швидко змінюються, і будь-яке зволікання може сильно вплинути на долю підприємства. Тому для підвищення швидкості реагування на кризу в умовах війни важливо здійснити перегляд управлінської структури, зокрема, шляхом зменшення кількості рівнів управління, встановлення ліміту на необхідність погоджень, щоб рішення могли прийматися на місцях без узгодження з вищим

керівництвом, або розглянути можливість децентралізації, яка сприятиме швидкому вирішенню місцевих проблем.

Умови війни ставлять перед готельними підприємствами безліч викликів, серед яких: відсутність укриттів для забезпечення безпеки туристів та віддалене розташування бомбосховищ від готельних номерів; відтік кваліфікованих кадрів через виїзд за кордон або мобілізацію на фронт; проблеми з енергозабезпеченням, зумовлені ракетними обстрілами та переходом на роботу з генераторами; впровадження комендантської години, що впливає на роботу готелів; проблеми з логістикою; зростання цін на енергоресурси та сировину; зменшення доходів населення, що обмежує попит на готельні послуги. Однак українські підприємці в готельно-туристичній сфері поступово знаходять вихід з цієї складної ситуації і адаптуються до нових умов господарювання.

У складних умовах, зокрема під час війни, одним із поширених методів антикризового управління є даунсайзинг, який полягає в зменшенні масштабів підприємства, його виробничих потужностей та чисельності персоналу з метою підвищення ефективності функціонування, зниження витрат та собівартості продукції. Цей крок може бути неприємним, проте в умовах зменшення поставок, переорієнтації виробництва та зміни логістичних ланцюгів це може бути необхідним для збереження колишнього темпу роботи та збереження ресурсів підприємства на ринку. Оскільки даунсайзинг передбачає зменшення чисельності працівників з метою економії бюджету, їх можна замінити за допомогою впровадження нових технологій, автоматизованих систем та використання аутсорсингу. [19]

Якщо методи антикризового управління охоплюють глобальні та комплексні зміни на підприємстві, то антикризові заходи зазвичай є більш конкретними та локальними. Під час воєнних умов широко застосовуються різноманітні антикризові заходи, такі як заморожування певних напрямків діяльності, закриття проєктів, відмова від планів розвитку та переведення працівників у неоплачувану відпустку. Для адаптації функціонування підприємства в умовах війни можуть бути використані такі методи, як активна

комунікація з персоналом, перепрофілювання співробітників, більш ретельна робота з клієнтами, переорієнтація на найбільш затребувану продукцію, виходження на міжнародні ринки та цифровізація бізнесу. [23, с. 53]

Оскільки тривалість війни є важко передбачуваною, українським готельним підприємствам варто адаптуватися до нових умов ведення бізнесу. Розглядання закордонного досвіду антикризового управління готельними підприємствами в умовах війни може бути важливим. Ізраїль, який постійно перебуває в стані війни, може стати добрим прикладом. Ця країна може бути корисним джерелом для дослідження та прогнозування стану української промисловості та економіки. Готельний сектор Ізраїлю організовує свою діяльність, зважаючи на те, що будь-які процеси можуть внести корективи у роботу готелів у будь-який момент. [2, с. 46.].

Також є корисний досвід і країн, які пережили великі війни та використали й можливості туризму та гостинності для відновлення економіки країни. Тут зрозумілими прикладами можуть бути Хорватія та Грузія, але їх кейси ми розглянемо у наступному підрозділі.

Отже, особливостями управління готелем у воєнний час можна назвати:

- Приділення достатньої уваги до питань безпеки;
- Використання ефективного та раціонального розподілу ресурсів;
- Гнучке реагування на навколишню ситуацію та здатність до оперативної зміни стратегії розвитку;
- Налагодження ефективної комунікації між всіма сторонами (гості, працівники, громадськість тощо);
- Цифровізація частини послуг для пришвидшення її надання.

Управління готелем під час воєнних дій потребує спеціальних навичок, гнучкості та здатності реагувати на непередбачені обставини. Воєнні конфлікти можуть серйозно вплинути на умови та безпеку у готелі, а також на попит та поведінку клієнтів.

2.2 Досвід управління готельними закладами в умовах та внаслідок воєн: кейси Хорватії та Грузії

Війна має істотний вплив на безліч сфер, серед яких і туризм, включаючи готельну галузь. Зарубіжні кейси в управлінні готельними закладами у воєнний час надають можливість детальніше розглянути цей аспект. Перш за все, війна руйнує налагоджені туристичні потоки та логістичні ланцюги, що призводить до серйозних перешкод у функціонуванні готельних закладів. Втрата стабільності та безпеки у зоні конфлікту призводить до величезних втрат готельного бізнесу, який зазвичай підтримується туристичними потоками та розширенням послуг.

Крім того, війна негативно впливає на інвестиційний клімат країни, знижуючи довіру до стабільності та перспектив економічного розвитку. Готельний ринок, як ключовий гравець у туристичній галузі, стає одним із найбільш вразливих секторів у період воєнного конфлікту.

Та з іншого боку, зарубіжний досвід показує, що країни, які пережили війну, відновлюються, переважно завдяки розвитку сфери туризму та гостинності. Доречними до розгляду, на нашу думку, будуть приклади Хорватії та Грузії, які порівняно нещодавно пережили військові дії та агресію зі сторони своїх сусідніх країн. В доповнення також варто відзначити складний геополітичних шлях до незалежності.

Окрім спільних історико-політичних рис, ці країни також відомі тим, що мають розвинену туристичну інфраструктуру та ресурси, завдяки чому стали відомими на туристичному ринку як у своєму регіоні, так і в світі. Хорватії та Грузії, як і Україні, притаманна наявність морського узбережжя, що вже само по собі є вагомим туристським ресурсом, а також гірська місцевість, які окрім мальовничого рельєфу мають рекреаційний потенціал. До того ж, багата місцева культура та традиції, які притаманні всім трьом країнам, споконвік були складовою, яка приваблювала інших людей приїжджати саме до конкретного місця. Саме ці соціокультурні аспекти формують ту гостинність, якими ці країни

відомі. Підтвердженням тому є достатньо високі показники розвитку туризму Хорватії, Грузії та України перед початком воєнних дій у кожній з країн.

Наприклад, після Вітчизняної війни 1991-1995 рр. Хорватія зазнала великих втрат, особливо в готельній та ресторанній сферах, які були майже повністю зруйновані. Проте відновлення цих галузей стало ключовим чинником економічного відродження країни.

Готельний сектор впродовж активний дій дещо змінив рід власної діяльності. Зокрема, у зв'язку з тим, що велика кількість постраждалих внаслідок війни втратили власні домівки, готельні номери стали притулком та другим домом для біженців – майже кожен десятий вимушений переїхати тимчасово до готелю або іншого закладу розміщення. Також траплялись випадки, що деякі особи проживали до того часу, поки готелі не були зачинені на реновацію. [31]

Проте після припинення війни у 1995 р. готельєрам довелося приступити до оновлення та відновлення зруйнованих комплексів. У комуністичному режимі уряд прагнув націоналізувати приватну власність, поєднуючи це з самоврядуванням робітників на невеликій шкалі. Після націоналізації у колишній соціалістичній країні готельні комплекси стали проблемою, яка потребувала вирішення у новоствореній капіталістичній країні. Похилений під вагою військового боргу, уряд вирішив виставити їх на ринок для приватизації, не маючи кращої та більш конкретної системи великомасштабної власності. [41]

Крім традиційних переваг для інвесторів, таких як податкові та регулятивні стимули, уряд Хорватії включив кілька положень щодо державної підтримки певних галузей виробництва для стимулювання інвестицій. Ці заходи спрямовані на створення робочих місць і, отже, передбачають підтримку зайнятості та професійної підготовки нових працівників, що сприятиме економіці Хорватії. У разі інвестицій у регіоні з високим рівнем безробіття, інвестор може отримати державну підтримку у вигляді гранту до 1500 євро для покриття частини прийнятних витрат. Ці витрати можуть включати навчання, транспорт, обладнання та консультації. Право на допомогу залежить від типу

навчання та розміру компанії. Наприклад, малі та середні підприємства можуть отримати підтримку для покриття до 45% витрат на загальне навчання та до 80% на спеціалізоване. Для великих підприємств допомога може становити до 35% витрат на загальне навчання та до 60% на спеціалізоване. [38]

Рисунок 2.1. Приклад реновації готелю після кризи на прикладі готельно-ресторанного комплексу Hotel Marjan в Хорватії

(складено за даними [34; 35])

У післявоєнний період Хорватія розпочала програму будівництва готелів. Для підтримки розвитку туризму уряд залучив іноземних інвесторів та отримав фінансування від Міжнародного валютного фонду та Європейського банку реконструкції і розвитку. У 2000-х рр. туризм у Хорватії характерний шаленим зростом попиту, а країна стала популярним курортом для відпочинку на Середземному морі. Це все привело до того, що країна визнана однією з провідних туристичних дестинацій Європи, з численними відомими готелями, які пропонують розкішні номери та відпочинок на березі моря.

Сьогодні у Хорватії функціонує широкий спектр готельних підприємств різного рівня комфорту, від економ-класу до розкішних готелів та SPA-центрів. Країна продовжує активно інвестувати у розвиток туризму та готельного бізнесу, бажаючи зайняти своє почесне місце серед найпопулярніших туристичних напрямків світу. Відновлення готельного сектору в Хорватії можна вважати успішним завдяки ретельному плануванню та ефективному фінансуванню з боку

уряду, а також підтримці іноземних інвесторів та зростаючій популярності країни як привабливого туристичного напрямку (Рис. 2.1).

Ще одним яскравим прикладом відновлення індустрії гостинності після війни є Грузія. Після конфлікту з росією у 2008 р. готельно-ресторанний бізнес країни відчув серйозні втрати. Галузь туризму, яка процвітала за часів СРСР, була однією з найбільш постраждалих секторів національної економіки. Окрім захоплення контролю над найпривабливішими туристичними місцями, такими як узбережжя Абхазії Чорного моря та гірські райони, російська окупація призвела до майже 300 000 внутрішньо переміщених осіб. Переїжджаючи до інших міст і селищ в Грузії, внутрішньо переміщені особи зазвичай отримували або добровільно займали готельні та готельні типу заклади, такі як готелі, як притулок для біженців в інших частинах Грузії. Внаслідок невдачі держави забезпечити альтернативне житло, такий характер навантаження туристичної інфраструктури звузила та підірвала можливості розвитку країни у найближчий час. Агресія росії залишила по собі глибокий слід на країні з економічною стагнацією, особливо у туризмі, одному з найбільш розвинених економічних секторів за радянського правління. [37]

Протягом періоду з 2008 по 2020 р. відбувався процес відновлення цієї сфери, який супроводжувався успішним зростанням туризму. За цей період прибутки туристичної індустрії зросли на 300%, зокрема завдяки збільшенню кількості іноземних відвідувачів. Уряд Грузії приймав різноманітні заходи для відновлення туризму та готельно-ресторанного бізнесу, зокрема надавав підтримку малим та середнім підприємствам у цій сфері, а також сприяв розвитку інфраструктури, у тому числі будівництву нових аеропортів та доріг.

Країна надавала можливості для навчання в готельному менеджменті, що включало стажування в п'ятизіркових закладах у Туреччині. Колишня міністерка туризму Майя Сідамонідзе викликала хвилю дискурсу у вересні 2010 р., запропонувавши "туристичний альянс" з Туреччиною, Вірменією та Азербайджаном для організації туристичних пакетних турів. [33]

Уряд Грузії активно співпрацював з іноземними інвесторами, які зацікавлені в розвитку готельного бізнесу в країні. Наприклад, у 2018 р. компанія Radisson Hotel Group відкрила в Тбілісі новий готель Radisson Blu Iveria Hotel, що складається з 249 номерів, більше 1500 м² конференц-залів та бізнес-центру. Яскравим прикладом успішного використання іноземного капіталу для досягнення великих результатів є місто Батумі, в якому відкрили свої готелі мережі Hilton, Accor, Marriott тощо.

Загалом розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Грузії потребує подальшої роботи. Однак, на жаль, з 2021 р. у країні при владі проросійський уряд, що спричинило відхід іноземних інвесторів з грузинського ринку. Крім того, внаслідок масштабної мобілізації російських втікачів, кількість рейсів з Європи до грузинських аеропортів значно зменшилася. [24]

В цілому, вивчення зазначених країн надає певний уявлення про стратегії та підходи управління готельними закладами в період воєнних дій та після них. На основі проаналізованих кейсів можемо дійти висновку, що готельна справа може стати тим самим рушієм, який допомагає пережити туристичній галузі важкий період воєнного часу та відновитись по його завершенню. Першу спільну рису, яку хотілось би визначити – готелі на період воєнних дій стають притулками для біженців з зони активних бойових дій, що створює додаткові виклики для їх управління та функціонування. Тому готелі мають на перших етапах військових дій, за можливості, продумувати, як вони можуть прийняти певну кількість осіб для тимчасового проживання, можливість забезпечити для них харчування та інші важливі послуги, яких можуть вимагати внутрішньо переміщені особи.

Ще однією проблеми варто визнати брак кваліфікованого персоналу для роботи у готельній сфері. У зв’язку з тим, що внаслідок війни в країнах відбувається відтік професійних кадрів, а до того ж виникає потреба у вирішенні питань великого рівня безробіття, готелям варто замислитись, як вони можуть заповнити діру у персоналі. Якщо ж говорити про великих міжнародних гравців, то керівництво готелю може запитувати проведення тренінгів та стажувань для

власних кадрів у інших готелях мережі – можна говорити залученням як спеціалістів до готелю чи відрядження частини персоналу до інших готелів всередині країни або найближчого зарубіжжя. Середній та малий бізнес варто шукати співпраці з державою, яка може створювати грантові програми або укладати угоди з різними навчальними закладами, які спеціалізуються на готельно-ресторанній та туристичній сфері, аби їх студенти проходили практику та могли надалі працевлаштовуватись. Такий підхід сприяє підвищенню рівня кваліфікації персоналу та підготовці до змін у готельній галузі.

Не буде зайвим зазначити, що для розвитку готельного ринку варто створити м'який інвестиційний клімат, який допоможе новим підприємствам сфери гостинності розвивати нові заклади розміщення. Зокрема, варто розробити привабливі пропозиції для заходу та розвитку відомих міжнародних готельних ланцюгів, що є ще одним способом залучення капіталу та досвіду для підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу в умовах кризи. Це дозволить створити відчуття довіри та безпеки на міжнародній туристичній арені, що може підвищити кількість туристів у воєнний час.

2.3. Синтез досвіду: основні аспекти управління готелем під час воєнних дій

Дослідивши важливих для розуміння теми два попередніх питання, важливо провести їх аналіз. На основі розглянутої інформації можемо дійти висновку, що важливими аспектами управління готельним підприємство під час війни є: забезпечення безпеки, ефективне управління ресурсами, розробка комунікаційної стратегії, швидкість і виваженість у прийнятті рішень, зв'язок з місцевою владою або іншими громадськими організаціями. Варто трішки детальніше розглянути кожен з цих аспектів.

Найперше, з чим зіткнулось будь-яке підприємство – як забезпечити безпеку для персоналу та самого закладу. Оскільки здебільшого російська армія використовує для терору цивільного населення авіацію та керовані ракети,

виникла критична потреба у наявності та облаштуванні безпечних місць або укриття. Як показує практика, здебільшого на цю роль обираються підземні поверхи або паркінги, а якщо такі приміщення відсутні, то зазначається маршрут до найближчого цивільного укриття.

Забезпечення безпеки має вирішальне значення для продовження діяльності закладу розміщення. Саме виконання та дотримання цього критерію визначає конкурентоспроможність на ринку. Якщо готель нехтує правилами безпеки, кількість гостей почне зменшуватись, а співробітники будуть звільнятись, шукаючи більш сприятливі умови праці в інших підприємствах. Нещодавнім прикладом можна навести удар по репутації готелю Radisson Blu Hotel Kyiv, яке відмовило у користуванні укриттям готелю піарниці Катерині Смачило. Причиною відмови стало те, що особа не була гостею готелю, а саме приміщення готелю, яке облаштоване під безпечне місце у паркінгу на -2 поверсі, може вмістити обмежену кількість людей, тому розраховано лише на гостей та працівників закладу. Також готель стверджує, що його будівля та інші приміщення не внесені до переліку укриттів Шевченківського району Києва та не зазначені на мапі укриттів Київської міської ради і рекомендують в таких випадках прослідувати до найближчого укриття для населення. [26]

Окрім того, важливо раціонально використовувати наявні ресурси, щоб не втратити можливість безперебійно надавати послуги своїм гостям. Це беззаперечно позначається на фінансових показниках закладу, що змушує ухвалювати швидкі та раціональні рішення. Руйнування одних логістичних маршрутів спричинило пошук нових, інколи підприємства були вимушені вдаватись до даунсайзингу. Ці, інколи повільні та болючі процеси, дозволили бізнесу втриматись у найважчий час та продовжити свою діяльність надалі.

Не менш важливим є ефективне використання ресурсів, адже доступ до таких базових речей, як електроенергія, водопостачання, продукти харчування, може виявитись тимчасово обмеженим. Тому для закладів розміщення рекомендується мати надійні та альтернативні шляхи постачання продуктів, а також створити можливості для резервного забезпечення подачі

електроживлення та води. Яскравим та для більшості, на жаль, є очевидним приклад екстрених відключень світла у період з жовтня 2022 р. по лютий 2023 р., коли масованих уражень зазнала мережа розподілу електроенергії в Україні, а також порівняно нещодавні обстріли інфраструктури на Харківщині у березні 2024 р., який призвів до тимчасового блекауту області та міста.

При вирішенні будь-яких питань, у ризик-менеджменті є важливим налагодження якісної комунікації між готелем та його гостями, а також його працівниками. Тут може йти мова про поточну ситуацію, заходи безпеки та рекомендовані дії у разі виникнення небезпеки. До того ж, важливо мати гнучкість у вирішенні питань, пов'язаних з бронюванням та поверненням коштів. В такому випадку можливе більш поблажливе ставлення готелю до списання штрафів за незаїзд, розгляд ситуації окремо, а також певні пропозиції для постійних гостей як використання списаних коштів у якості депозиту на наступну поїздку.

Це нас плавно переводить до того, що персонал закладів розміщення має бути готовим до виваженого та швидкого ухвалення рішень. Варто зазначити, що ця риса була і раніше характерною для працівників у сфері туризму та гостинності, але з початком широкомасштабної агресії рф її значимість лише зросла. З власного досвіду можу зазначити, якщо ця ознака була притаманна до адміністративної ланки готелю, то тепер її наявність цінується і у працівників лінійних позицій. Адже раптове настання кризової ситуації, як ракетна небезпека, відключення електроенергії, технічні збої у ПО, вимагає певних організаційних здібностей, що дозволяє продовжувати виконувати роботу у екстрених ситуаціях або з обмеженими ресурсами.

Наприкінці, варто тримати руку на пульсі та бути готовими до співпраці з місцевою владою та громадськими організаціями. Місцева влада, відповідно до своїх повноважень, може надавати рекомендації щодо діяльності бізнесу у області чи місті, а також визначати певні особливості роботи (тривалість комендантської години, розклад руху муніципального транспорту, особливості реалізації алкогольної продукції тощо), які є важливими для сфери гостинності.

Заклади розміщення можуть співпрацювати з різного роду громадськими організаціями, які можуть включати проживання співробітників або на кого націлена діяльність ГО (внутрішньо-переміщені особи; ветерани війни; особи, що перебувають на лікуванні або реабілітації тощо), надання приміщень для користування організаціям за тарифом зі знижкою, допомога в організації конференцій тощо.

Немало важливим тримати зв'язок зі своїми співробітниками, клієнтами, місцевим урядом та громадою. Якісна комунікація завжди надає оперативності у внутрішніх процесах, надає почуття надійності для гостей та інвесторів, а участь у громадському житті дозволяє тримати руку на пульсі, а також вчасно отримувати рекомендації щодо діяльності у місті чи іншому населеному пункті. Це дозволяє суттєво зменшити непорозуміння між всіма сторонами, а у разі виникнення конфліктної ситуації вирішити її та не відчути вплив репутаційних ризиків.

Дійдемо висновку, що нові воєнні реалії спонукає готельний бізнес модифікувати існуючі і впроваджувати нові напрямки діяльності, підвищувати гнучкість діяльності, яка в цілому характеризується ризиком і не завжди дає позитивні результати, а іноді може призвести до виникнення складних кризових явищ.

Та все ж варто зауважити, що це не є повним перелік ризиків та загроз для закладів розміщення, які їм може підготувати воєнний час. Також варто пам'ятати і про постійні фінансові ризики, які тепер супроводжуються і небезпекою пошкодження або руйнування майна, страх і, відповідно, втрата уваги та попиту клієнта на послуги через ракетні обстріли. Постійні обмеження з міркувань безпеки теж додають складнощів в обслуговуванні гостей готелю. Та навіть за таких умов можливо знайти відповіді та рішення (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Додаткові ризики та пропозиції їх вирішення у готельній справі

Загрози	Можливі рішення
• Складність надання послуг через постійний ризик небезпеки; • Брак фінансових ресурсів; • Втрата уваги клієнта через фінансове становище клієнтів та кращі пропозиції конкурентів	• Діджиталізація спектру послуг; • Пошук додаткових джерел отримання прибутку; • Створення резервного фонду підприємства; • Зниження податків, або надання податкових канікул чи інших пільг готельним підприємствам; • Підтримка попиту потенційних гостей.

[Розроблено автором]

Тому в сучасних умовах актуальним стає впровадження ефективних антикризових заходів, а саме:

- впровадження check-in/check-out через онлайн-додаток, готель зможе зробити всі операції безконтактними. Гість зможе в'їхати і виїхати, минаючи рецепцію. Це не дуже приємне явище для люкс-готелів: холодний роботизований сервіс не для п'яти зірок, але карантин показав, що цей функціонал потрібен. Проте також постає питання, чи актуальна дана можливість під час воєнного часу – ймовірність підробки документів або їх втрата зросла, тому готелі все ж мають перевіряти ці документи або їх наявність під час поселення;

- відкриття казино: з одної сторони, якщо зайдуть великі ігрові оператори, прибутковість готелів навіть може перевищити докризову. Але з іншого боку, наявність казино в готелі є привілеєм лише люксових готелів – більш бюджетні гравці ринку таке рішення можуть дозволити лише у партнерстві за наявності коштів або відповідної інфраструктури, а також ліцензія на дану діяльність є обов'язковою;

- створення фінансової подушки у вигляді антикризового фонду – це, частіше всього, гарна ідея, але з причин низького навантаження може бракувати коштів, які окрім обов'язкових виплат, можуть забезпечувати наповнення резервного фонду;

- погодинна оренда конференц залів або окремих приміщень у якості коворкінгів – ця послуга буде особливо успішною, якщо готель може забезпечити безперебійне надання електроенергії та доступу до Інтернету. Великий попит на дану пропозицію був значний у період постійних відключень світла та блекаутів, тому якщо виникне повторний ризик цього явища, то це матиме значну популярність серед гостей;
- зниження податків та соціальних внесків на період воєнного стану – це рішення є досить популярним серед гравців у бізнес-площині, але потреба наповнення бюджету в Україні під час війни лише зростає, тому єдиним компромісним варіантом можемо вбачати збереження розміру податку у вже наявному розмірі;
- пропозиція підтримки попиту на послуги шляхом надання спеціальних ваучерів або знижок. Дійсно, для деяких готелів хорошим рішенням буде надання ваучерів чи знижок для військовослужбовців. Така пропозиція може засновуватись на різних основах: надання посвідчення УБД, договори між готелем та урядовими або неурядовими організаціями, які дотичні питань військовослужбовців та ветеранів. Це надає можливість готелям з низьким навантаженням збільшити кількість надходжень, а також позиціонувати себе на готельному ринку як соціально-відповідальний гравець. [27]

Наразі готельний бізнес в Україні спрямований не лише на транснаціональні мережі, але й на дрібних підприємців. Крім того, важливою складовою для функціонування готельного сектору в кризових умовах є діяльність держави у фінансовій, податковій та інших сферах. В Україні, зокрема в умовах війни, також відбулися зміни, спрямовані на підтримку бізнесу.

Отже, управління готелем у воєнний час вимагає готовності до надзвичайних ситуацій, гнучкості і планування, а також надійності і безпеки для персоналу та гостей.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОТЕЛЮ IBIS KYIV RAILWAY STATION В УМОВАХ ТА ВНАСЛІДОК ВІЙНИ

3.1. Актуальні виклики управління готельними закладами в Україні в умовах війни

Український готельний бізнес вже 4 рік поспіль переживає непрості часи через потужні удари та шок від різних факторів. Спочатку це була пандемія COVID-19, потім повномасштабне вторгнення рф в Україну 2022 р., яке все ще триває до сьогодні. Проте варто коротко отримати уявлення, який був стан готельного ринку до агресії рф.

Згідно з дослідженням Асоціації готелів та курортів України (UHRA) у 2021 р., 93% опитаних підтвердили загальний спад рівня виручки свого готелю, у 21% готелів валова виручка скоротилася на 25-40%, у третини готелів – на 40-60%, у 30% готелів такі скорочення сягнули понад 60%, лише 4% готелів показали зростання річної виручки, а у 3% вона залишилась на тому ж рівні. Крім того, 66% оптимізували свої витрати, скоротивши штат, 2/3 скоротили ціни на свої послуги, 63% опитаних вдосконалювали свій продукт та сервіси (ремонт, репозиціонування, оновлення стандартів роботи та умов з постачальниками, зміна комплектації тощо), 1/3 респондентів впровадили цифрові та маркетингові інструменти, 27% запровадили альтернативні послуги (коворкінги, здача номерів під офіси тощо), 7% вирішили перепрофілювати частину приміщень, наприклад, для оренди під гральні заклади. [18]

Тепер, розуміючи загальний стан справ ринку, для кращого розуміння поточних справ у готельній сфері необхідно провести аналіз якісних та кількісних даних, що відображають реальні зміни після виникнення військового конфлікту.

Перше, на що вплинула війна – це географія роботи ринку, адже наразі багато чого залежить від регіону. Чим віддаленіше від лінії фронту, тим менше

готелів припиняли свою роботу. Найкраща ситуація прослідковується у Тернопільській, Івано-Франківській, Львівській та Закарпатській областях. І геть відмінне становище на сході та півдні України. Тут в більшості головним завданням для готелів є їх збереження. Деякі заклади на початку повномасштабного вторгнення перейняли на себе волонтерську складову.

Трохи відмінною ситуацією була на півночі України – більшість готелів була зачинена у перші місяці російської агресії. Багато закладів розміщення, зокрема у Київській області, були пошкоджені або зруйновані. Та становище почало поліпшуватись вже після деокупації Київщини, Чернігівщини та Сумщини навесні 2022 р.: вцілілі об'єкти почали відновлювати свою роботу, а ті, що зазнали руйнувань, подавали заявки на отримання коштів для відбудови.

Варто відзначити також роботу готелів, що належать до міжнародних ланцюгів. Керуючись «політикою безпеки та іноземним менеджментом», як стверджує Ірина Сідлецька, генеральний директор компанії Vertex Hotel Group та президентка Української Асоціації Готелів та Курортів (UHRA), ці заклади розміщення переважно зачинялись та очікували поліпшення ситуації, щоб відновити свою роботу. Проте варто зазначити, що більшість вже відчинили свої двері для гостей, зокрема Hilton Kyiv, InterContinental Kyiv, об'єкти Radisson Blu Hotel, Fairmont Grand Hotel Kyiv, Holiday Inn Kyiv, об'єкти Ibis Kyiv. [14]

У 2022 р. UHRA за підтримки ДАРТ долучилась до проєкту від KSE Institute «Росія заплатить» [14], мета якого є фіксація, перевірка, аналіз та оцінка втрат в інфраструктурі Україні, що спричинені війною. Хоч цей процес є тривалим та нелегкий, є сподівання, що ця ініціатива допоможе налагодити зв'язки з міжнародними фондами з питань відновлення комерційної нерухомості. До того ж, проєкт має шанси стати буфером між сторонами й надати можливість відновити пошкоджені заклади, а також повернути інвестиції у них. Також є надія, що переоцінка та надання деяким населеним пунктам статусу «міста-героя» збільшить увагу людей до них, зокрема й закордонних туристів, що може сприяти інвестуванню та відкриті нових закладів розміщення, зокрема від міжнародних операторів також.

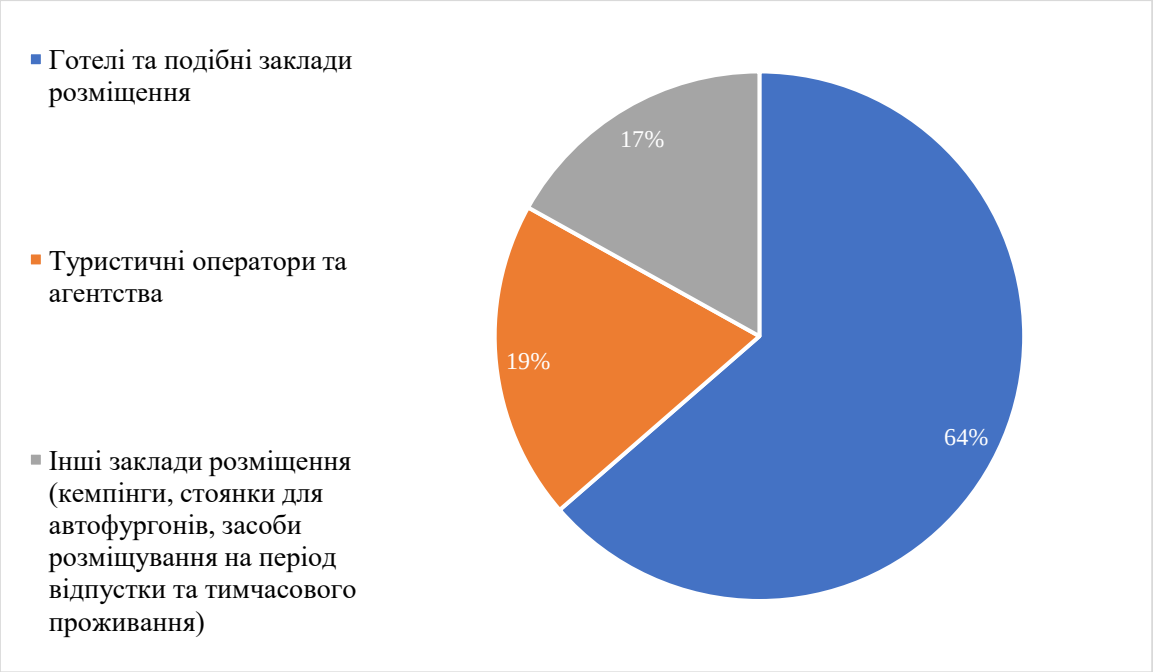

Рисунок 3.1. Частки надходження до держбюджету з діяльності в сфері туризму та гостинності (побудовано за даними [25])

Та, за скромними припущеннями, це дійсно може мати сенс. За даними Державного агентства розвитку туризму (Рис. 3.1), в Україні надходження від податків у сфері туризму у 2023 р. зросли на 32% у порівнянні з 2022 р., при цьому найбільшу частку надходжень припала саме на готелі – 64% з усіх надходжень у туристичному секторі 2023 р. Сума становить 1 млрд. 303 млн. 623 тис. грн., що майже вдвічі більше за надходження у 2022 р. (898 млн. 381 тис. грн.) та майже аналогічна довоєнному 2021 р. (1 млрд. 288 млн. 616 тис. грн.). [25]

Проте не варто забувати, що перед готелями наявні купа викликів, які можуть істотно вплинути на їх роботу. В першу чергу, це істотно вплинуло на команду готелів. На початку повномасштабного вторгнення відбули значні скорочення у персоналі готелів: деякі працівники були вимушені емігрувати до більш безпечних регіонів або закордон, частина співробітників ставали до лав ЗСУ або ТрО. Згодом, коли стан шоку проходив та ринок почав адаптовуватись до нових умов, виникла потреба завантажити персонал в умовах низького попиту та невеликої кількості гостей. А після прийняття нового закону про мобілізації у 2024 р. у бізнесу, зокрема і готельному також, знову з’явились занепокоєння щодо можливого скорочення персоналу.

Також істотної проблемою було порушення вже вибудованих логістичних ланцюгів, які внесли свої корективи в роботу закладів розміщення. Брак палива, руйнування російськими ракетними обстрілами логістичних центрів мали суттєвий вплив на процеси, що впливають на роботу та запуск нових готелів: деякі заклади відчували недостачу продуктів, а ті, що перебували на стадії будівництва, були вимушені переносити дату запуску та продовжувати термін робіт.

Варто зазначити і про вплив повітряних тривог на роботу готелів. Для частини готелів увага на цей пункт стала обов'язковою, що спричинило посилення заходів безпеки. Передбачається оповіщення гостей та персоналу у разі оголошення повітряної тривоги в області чи місті, а також облаштування власного укриття чи безпечних місць, в яких люди можуть перебувати до відбою загрози. Деякі послуги можуть бути призупинені або відкладені до завершення тривоги такі як СПА-процедури, салони краси, тренажерні зали, ресторани та бари, інколи може бути зупинений процес поселення гостей до завершення небезпеки, а гостям та персоналу рекомендується пройти до укриття.

Також змін до робочого побуту внесла комендантська година. Через наявне обмеження змінився процес заїзду та виїзду гостей, і тепер більшість навантаження припадає на денну змінну. Оскільки комендантська година впливає на роботу громадського транспорту у містах, то вже поширеною практикою є проживання співробітників у номерах закладу. Зазвичай, це стосується тих співробітників, які не встигають по завершення своєї зміни повернутись додому, або ж навпаки віддаленість дому від роботи не дає можливості вчасно прибути на початок зміни.

Варто зазначити, що дещо змінилась структура гостей, що зупиняються. Протягом першого року повномасштабного вторгнення досить часто зупинялись внутрішньо переміщені особи, які мали пересадку в місті до іншого рейсу, або виїжджали закордон. Проте така кількість гостей суттєво скоротилась, навіть навпаки прослідковується тенденція повернення відвідувачів до своїх міст. Також досить частими гостями готелів стали представники дипломатичних

делегацій, міжнародних волонтерських організацій, кореспонденти ЗМІ тощо. Варто відмітити, що збільшилась кількість гостей, які подорожують у справах. [17]

Все частіше власники готельних підприємств постають перед дилемою відкривати нові об’єкти або лишити їх запуск до кращих часів. Проте, незважаючи на негативні тенденції, що впливають на розвиток готельного господарства України в період воєнного конфлікту, спостерігаються деякі позитивні аспекти. Наприклад, у 2022 р. у місті Львові було відкрито готель Best Western Plus Market Square, що входить до американської готельної мережі, а також готель Ibis мережі Accor. Також було відкрито апарт-готель Adagio від мережі Accor у Києві у 2023 р. Це свідчить про розуміння інвесторами необхідності завершення раніше розпочатих проєктів у готельному секторі навіть у період складних умов воєнного конфлікту. [1; 20; 28]

Але з іншої сторони, підприємці на півдні та сході України все ще вимушені обмірковувати щодо запуску власних готелів. Підтвердження тому є ураження готелів під час ракетних обстрілів російськими ракетами (Рис. 3.2) 30 грудня 2023 р. зазнав пошкоджень п’ятизірковий готель Kharkiv Palace, який розташований у центральній частині Харкова. Влучання ракети прийшлося на 12 поверх, а на момент влучання були заселені 34 номери. Проте за словами керівника Харківської ОВА Олега Синєгубова, після першого влучання люди встигли спуститися до укриття, і лише двоє людей мають поранення, один з них – іноземний журналіст. [11; 16]

Kharkiv Palace після ракетного удару військами рф 30 грудня 2023 р.

Готель Reikartz у Запоріжжі після влучання російської ракети 10 серпня 2023 р.

Рисунок 3.2. Фото уражених готелів внаслідок російських обстрілів у 2023 р. (за даними [11; 12])

Ще один приклад ураження стався 10 серпня 2023 р. у місті Запоріжжя. Тоді внаслідок влучання ракети у готель Reikartz о 19:20 постраждало 19 осіб, у тому числі були діти, а одна жінка загинула. "Надзвичайники, які прибули на місце, ліквідували загоряння автомобіля на площі 5 м^2 та провели обстеження понівеченої будівлі готелю. Правоохоронці та рятувальники евакуювали відвідувачів закладу", - повідомляє пресслужба Головного управління ДСНС України у Запорізькій області [13]. Також зазначається, що в готель влучили дві крилаті керовані ракети, а вибуховою хвилею було частково зруйновано приміщення готелю, а також зазнали пошкоджень припарковані автомобілі. До того, була наявна інформація, що в той день в готелі був денний табір для дітей віком 6-13 років, проте, на щастя, дітей встигли забрати до 18:00. Деніз Браун, яка є гуманітарною координаторкою ООН в Україні, відреагувала на російську атаку та засудила її, зазначивши, що в цьому готелі перебували працівники ООН та інших гуманітарних організацій. [12; 21]

Можемо дійти висновку, що, в цілому, готельні підприємства в Україні адаптувались до нових умов роботи та продовжують нарощувати свою діяльність. Більш сприятливою ситуацією користуються підприємства на заході України та Київщині, які в міру віддаленості від лінії бойового зіткнення та захищеності системами ППО та ПРО можуть у відносній безпеці впроваджувати

надалі свою діяльність. Проте складною ситуація лишається на сході та півдні України, де готелі, як і решта цивільної інфраструктури, страждають від ракетних обстрілів російської армії. Також портрет гостя готелю змінився, який здебільшого подорожує у справах, націлених на допомогу Україні, його цікавлять питання безпеки, а також іноземного походження. Та навіть попри наявні складнощі, готельний ринок планує нарощувати навантаження на свої підприємства, а також відкривати нові об’єкти.

3.2. Особливості управління готелем Ibis Kyiv Railway Station в умовах та за наслідками агресії рф

3.2.1. Загальна характеристика готелю

Перед тим, як пірнути у особливості дослідження, потрібно краще розібратись, який об’єкт було обрано для дослідження.

Назва нашого об’єкту – Ibis Kyiv Railway Station, який знаходиться у 8-поверховій будівлі за адресою м. Київ, вул. Січеславська, 6 (Рис. А.2) Знаходиться готель у 300 м. до залізничного вокзалу (3 хв. пішки), та в 3 км. до центру міста (15хв. на авто до Майдану Незалежності). Готель має три зірки за національною шкалою. Варто заначити, що готель входить до готельної мережі Accor, а у внутрішній системі готелі мережі «ibis» класифікуються як заклади бюджетного сегменту.

Номерний фонд готелю призначений для розміщення достатньо великої кількості людей, адже пропонується 281 номер. Серед цих номерів є поділ на 4 категорії:

- Номер «Стандарт з одним двоспальним ліжком» включає 189 номерів;
- Номер «Стандарт з двома односпальними ліжками» включає 55 номерів;
- Номер «Преміум» включає 30 номерів;

- Номер «Сімейний» включає в себе 7 номерів.

Всі кімнати оснащенні телефоном, телебаченням, затишними меблями, душовими кабінами, санвузлом, кондиціонером, сейфом для особистих речей, міні-холодильником для напоїв. Всі номери, окрім категорії «Сімейний», розраховані на 2 особи. В номерах категорії «Сімейний» можуть проживати 3 дорослі особи за окрему доплату. Варто відзначити, що готель є дружнім до домашніх тварин, тому гості за окрему плату можуть проживати зі своїми улюбленцями.

На окремих поверхах є кімнати для прасування, де гості можуть самостійно попрасувати власні речі.

Готель також має власний ресторан. До вартості проживання можливо включити сніданок. Години сніданкового меню щодня тривають з 07:00 до 10:30. Інші години до закриття ресторан працює за звичайним меню. На рецепції також працює кіоск «Grab & Go», де гості можуть купити закуски та напої цілодобово. Для гостей, які є учасниками програми лояльності «ALL» готельної мережі Accor, пропонується вітальний напій, яким можливо скористатись протягом періоду перебування в готелі.

Готель також пропонує деякі додаткові послуги. У приміщенні є бізнес-куток з двома комп'ютерами, якими можуть скористатись гості закладу у будь-який зручний для них час. Також вся територія готелю має покриття безкоштовного бездротового інтернету. Також в готелі наявна кімната для зберігання багажу, де гості можуть лишить свої валізи.

Для гостей доступна опція дзвінка-будильника. Замовити її гість може попередньо вказавши час для дзвінку на стійці рецепції.

Додаткові приладдя, як зубний набір, швецький набір, гігієнічний комплект, капці, додаткова косметика можуть бути придбані на рецепції.

Готель також надає в оренду конференц-зали. Загалом, є 4 зали, що пропонуються:

- «Стамбул» місткістю від 12 до 26 осіб;
- «Будапешт» - від 12 до 26 осіб;

- «Відень» - від 30 до 80 осіб;
- «Париж» - від 36 до 90 осіб.

Окрім оренди приміщення, наявні додаткові послуги банкетингу. Зали також можуть бути обладнані мультимедійними дошками та проєкторами.

Загалом, готель Ibis Kyiv Railway Station можна охарактеризувати як зручне місце для ночівлі для подорожуючих. Близькість до залізничного вокзалу – очевидна сильна перевага, яка приваблює втомлених подорожуючих обрати саме цей заклад, а також тих гостей, які переймаються, що можуть не встигнути на ранковий потяг. Інтер'єр готелю влучно можна охарактеризувати як сучасний, зручний, м'який, невимушений. Притаманний для бренду червоний колір у поєднанні з сірим та коричневим кольорам є приємним для ока, де одночасно поєднуються строгість разом з легкістю та грайливістю. Готелі мережі «ibis» часто користуються попитом серед подорожуючих у справах, і цей заклад також не можна назвати виключенням, а наявність конференц-залів різного типу робить цей готель зручним місцем для бізнес-туризму.

3.2.2. Роль материнської компанії Accor

Обраний готель входить до всесвітньої готельної мережі Accor. Тому для того, щоб краще зрозуміти роль корпорації до вирішення ризиків та який вплив вони мали на рішення готелю, варто з'ясувати, як сама компанія розуміє та характеризує ризики.

Система управління ризиками Accor побудована навколо двох критеріїв:

- міжфункціонального та консолідованого відображення основних ризиків, спрямованого на те, щоб ідентифіковані ризики були частиною відповідного плану дій (мапа основних ризиків);
- мап, специфічних для ризику або категорії ризику, призначених для полегшення управління програмами зниження ризиків операційними підрозділами та корпоративними функціями (мапи, специфічні для ризику або категорії ризику).

Мапа основних ризиків охоплює всі категорії ризиків, яким піддається група. Там зазначено основні ризики, що загрожують реалізації стратегії корпорації та досягненню її цілей. Необроблені дані отримані в результаті індивідуальних інтерв'ю, проведених відділом управління ризиками в хабах і департаментах, а також в результаті аналізу стратегічних внутрішніх і зовнішніх документів сектора подорожей і туризму.

Особливістю цієї карти є те, що вона групує різні типи ризиків, щоб забезпечити загальну перспективу. Цей процес групування полегшує порівняння та визначення пріоритетів ризиків і підтримується використанням спільних рейтингових шкал. Ці оцінки враховують існуючі системи запобігання та захисту; іншими словами, ймовірність і вплив оцінюються з точки зору чистого ризику.

Мапи, специфічні для ризику або категорії ризику управляються Департаментом управління ризиками на вимогу корпоративних функцій і призначені для використання в якості вхідних даних у розробці та розгортанні конкретних ризиків програми управління. Ці мапи ризиків включають:

• мапу ризиків зміни клімату у партнерстві з Департаментом сталого розвитку;

• мапу ризиків етики та сталого розвитку, що стосується прав людини, у партнерстві з Департаментом сталого розвитку;

• мапу ризиків корупції та торгівлі впливом у партнерстві з Департаментом з дотримання вимог;

• мапу ризиків постачальників у партнерстві з Департаментом закупівель;

• мапу пожежних ризиків, якою керує Департамент управління ризиками.

В інтересах ясності Accor вирішила представити значні ризики, визначені в мапах ризиків, з трьох додаткових точок аналізу (Рис. Б.1):

• рівень чистого ризику – незалежно від їх природи, ризики, з якими стикається Accor, оцінюються на основі двох факторів: їх ймовірності та інтенсивності їх потенційного фінансового впливу. Оцінки виконуються на «чистій» основі, тобто з урахуванням існуючих заходів із зменшення ризиків. Є

три рівня оцінки чистого ризику: зелений (низький), жовтий (середній) та червоний (високий);

• наявний рівень контролю – рівень контролю кожного ризику оцінюється таким чином, щоб Accor могла оцінити, чи потрібно вживати додаткові заходи контролю. Є три ступені оцінки наявного контролю: зелений (контроль на місці), жовтий (контроль частково на місці) та червоний (недостатній контроль);

• інтенсивність планів зменшення ризиків – кожен ризик аналізується з третього боку, на додаток до двох попередніх: кількість і ефективність майбутніх планів дій. Існують три рівні оцінки: зелений (велика кількість планів дій), жовтий (плани дій у розробці) та червоний (стагнація/зменшення кількості планів дій).

Війну в Україні готельна корпорація визначає до категорії «Погіршення економічного, геополітичного середовища чи стану здоров'я». Характеризують її вплив наступним чином:

“Війна в Україні є актуальною загрозою, яка негативно впливає на світову економіку, зокрема в Європі. Ціни на енергоносії зростають, споживчі настрої падають, виробничий сектор сповільнюється, ланцюжок поставок зазнає збоїв, а ринок праці напружений, особливо в розвинутих економіках. Поява нових варіантів Covid-19 може посилити цей ризик уповільнення.”

“Врешті, Група залишається нараженою на ризик терористичних атак у більшості країн, які її приймають. Серія широкомасштабних атак або одночасних атак може прямо чи опосередковано вплинути на гостей і співробітників Групи та призвести до значного зниження кількості відвідувачів у відповідній області чи областях.” [40]

Ризик «Погіршення економічного, геополітичного середовища чи стану здоров'я»., до якого і входить повномасштабне вторгнення рф в Україну, компанія визначає як такий, що має середній рівень загрози, контролюється на місцях та має в запасі широкий перелік варіантів дій. На початку фази активних бойових дій обрані готелі приймали в себе співробітників та їх сім’ї, членів некомерційних організацій та представників міжнародних ЗМІ. Корпорація

також вживала заходів у прикордонних країнах та за їх межами для розміщення людей, які виїжджають з України. Accor підтримує ініціативи щодо фінансування благодійних акцій, спонсорованих All Heartist Fund і Accor Solidarity Endowment Fund. Зокрема, після вторгнення в Україну в лютому 2022 року All Heartist Fund фінансово підтримує неурядові організації, які допомагають українським біженцям, а також співробітникам, які безпосередньо постраждали від війни, шляхом прямого фінансування. Загальна сума допомоги становить 1 110 000 євро на 2022 рік. [40]

За ініціативи Accor Heartist Solidarity Fund серед співробітників також була проведена кампанія зі збору коштів для УВКБ ООН (Верховного комісара ООН у справах біженців) через внутрішні ЗМІ. Майже 113 000 євро пожертвувань було зібрано компанією Accor на загальну суму понад 233 000 євро. [40]

Після ескалації ситуації в Україні Accor зосереджує свої зусилля на безпеці та добробуті команд, гостей, партнерів і громад. Провідна світова гостинна група оголосила про співпрацю з Польським Червоним Хрестом для підтримки біженців з України. Група забезпечить нужденних необхідними продуктами та речами. Загальна сума пожертви перевищує 1,2 мільйона злотих. [40]

Наразі команди Accor тісно співпрацюють з органами влади та неурядовими організаціями, щоб підтримати тих, хто тікає з України та отримує необхідну допомогу. Accor налагодив співпрацю з Польським Червоним Хрестом для підтримки біженців з України. Accor забезпечить нужденних необхідними продуктами харчування та товарами, доставивши 100 комплектів із предметами першої необхідності та предметами екстреної допомоги загальною вартістю понад 1 200 000 злотих. Серед товарів – продукти харчування тривалого зберігання, косметика, засоби гігієни, сантехніка та багато іншого. [29]

Декілька біженців з України успішно знайшли роботу в готелях Единбурга після завершення програми Destination Hospitality Program, щоб підвищити навички працевлаштування та допомогти людям знайти роботу в індустрії гостинності Великобританії.

Дев’ять осіб втекли від війни та були зараховані до програми, яку проводить в Единбурзі Springboard – благодійній організації, створеній для підтримки людей – і особливо тих, хто з неблагополучних сімей – знайти роботу в сфері гостинності. Курс із працевлаштування фінансувався Solidarity Accor, давнім благодійним фондом Accor, створеним для боротьби з економічною та соціальною ізоляцією, і проводився в партнерстві з Accor. [39]

Програма Destination Hospitality була тритижневою програмою, яка складалася з особистого та онлайн-тренінгу та залучення, щоб допомогти розвинути навички спілкування та галузеві знання/кваліфікації, кульмінацією якої стало тижневе стажування.

Проаналізувавши політику компанії щодо ризик-менеджменту, повномасштабного вторгнення росії в Україну, також її подальші дії, дійдемо висновку, що діяльність у допомозі українцям, які були змушені виїхати закордон, мала позитивний вплив для наших громадян. Компанія надала можливість нашим громадянам адаптуватись у нових для себе країнах та робочі місця, щоб вони не лишились заробітку. Також не можемо пропустити той факт, що компанія із власного резервного фонду виділила частину коштів у якості фінансової допомоги для своїх співробітників, що лишились в Україні. Такий крок в перші місяці вторгнення був важливим для купівлі необхідних товарів для проживання, а також не дає людям відчути себе покинутими у скрутний час. Проте, окрім цих позитивних сторін, не можемо не відмітити, що, хоч Accor оголосив про припинення інвестицій та операційної діяльності у рф, все ж готелі цієї мережі продовжують функціонувати у країні-агресорці до сьогодні. Вочевидь, стає зрозумілим, що для такого великого гравця у сфері гостинності все ж фінансові збитки є важливішими за репутаційні втрати, які понесла компанія.

3.2.3. Виклики, що постали перед готелем у воєнний час

У сучасних умовах динамічного економічного середовища та геополітичних нестабільностей, які можуть виникнути внаслідок непередбачених подій, антикризовий менеджмент стає ключовим інструментом у забезпеченні стійкості та відновлення ефективності підприємств. Український туристичний сегмент, як складова частина глобальної туристичної індустрії, не є винятком у цьому контексті.

Для цього дослідження було обрано готель Ibis Kyiv Railway Station як об'єкт дослідження, оскільки я маю власний досвід, як підприємство реагувало на кризові ситуації. Тому опис кейсу буде зі власного досвіду роботи під час повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну в 2022 р. Цей досвід надає можливість ретельніше розглянути виклики та труднощі, з якими стикаються туристичні підприємства в умовах геополітичної нестабільності та забезпечити конструктивний внесок у розвиток антикризових стратегій.

Перш за все, варто було почати розмову про виклики з початку вторгнення. Перед колективом готелю стояло завдання забезпечити безпеку своїх співробітників і гостей. Гостям потрібен трансфер до аеропортів і вокзалів. Робітники, у свою чергу, мали б вирішити, евакуюватись чи залишитися в місті – це має на меті допомогти керівництву визначити кількість вільних працівників, скільки з них потребує допомоги з житлом і кому потрібна допомога з пошуком житла та роботи за кордоном.

Вирішивши ці нагальні питання, можна переходити до наступного етапу адаптації до нових умов. Для цього необхідно було знайти відповіді на різні питання щодо безпеки гостей і співробітників: що робити гостям під час ракетної загрози, яка роль в цьому питанні співробітників, який режим роботи найбільше відповідає новим умовам проживання. Вирішення цих ключових позицій мали б привести до того, що для готелю було визначено нові моделі та правила, які націлені на сприяння безпеці мешканців та власних колег.

Крім того, варто звернути увагу на визначення супутніх ризиків, з якими може зіткнутися готель. Зокрема, як ми вже знаємо, доцільно було звернути увагу на відключення електроенергії, які мали як плановий, так і аварійний характер. Як організувати роботу персоналу, як покращити досвід гостя та при цьому мінімізувати негативний вплив – це стало новими викликами, які потрібно було вирішити команді готелю.

Зрештою, ці дії мають завершитися переосмисленням досвіду та повною адаптацією служб готелю до реалій воєнного часу. До вже існуючих цінностей готелю, таких як гостинність, простота та легкість, необхідно тепер додати безпеку та надійність, які мають стати невід'ємною частиною, щоб залишатися надійним гравцем на готельному ринку та відданим цінностям, задля яким бренд «ibis» відомий.

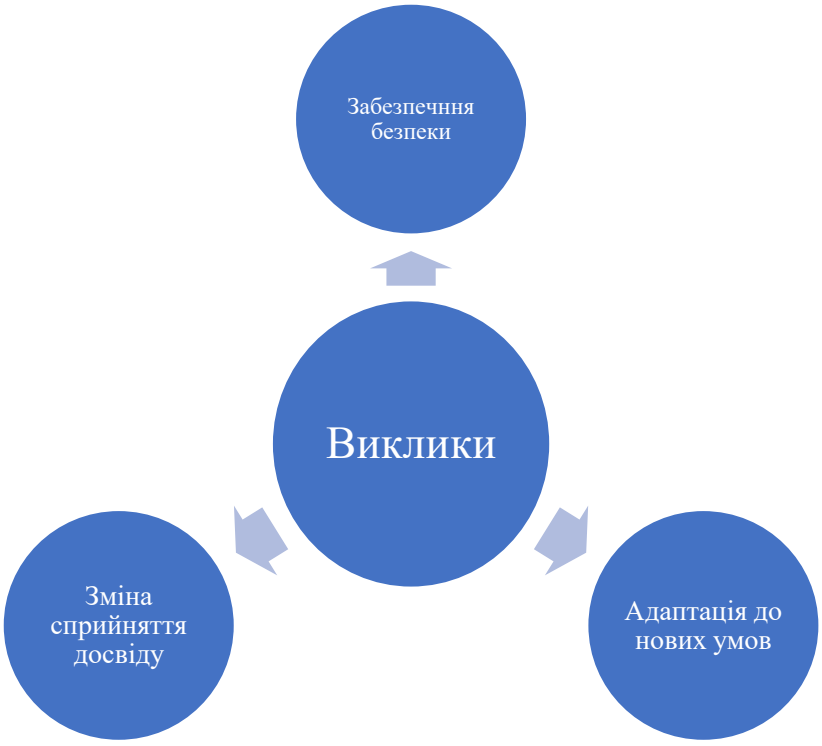

Рисунок 3.4. Виклики перед готелем Ibis Kyiv Railway Station під час повномасштабного вторгнення рф 24 лютого 2022 р.

[розроблено автором]

Узагальнюючи, можемо дійти висновку, що виклики, які виникли внаслідок воєнного часу, найкраще адаптовуються під концепції управління ризиками Фолкнера. Відповідним чином були і виставлені основні цілі та виклики, що постали для вирішення керівництвом готелю (Рис. 3.4):

- забезпечення безпеки гостей готелю та його працівників – розуміємо як зменшення негативних впливів вторгнення, відповідь на новостворені ризики, мінімізація їх впливу;
- адаптація до нових умов постає кількома фазами відповідей, які характеризуються пошуком рішень до посталих ризиків для готелю, а також створення сценаріїв та опрацюванням алгоритму дій персоналу у випадку виникнення небезпеки;
- переосмислення досвіду вважається етапом, який розкриває готель з нової сторони та досвід гостей перебування у ньому, де за основну ціль для готелю можемо визначити як позиціонування готелю як надійного місця ночівлі та праці, що може забезпечити безпеку та безперебійну надання важливих послуг для його відвідувачів – електроенергія та зв'язок.

Визначення цих вимог дозволяє поставити для готелю цілі та завдання, які потрібно виконати для того, щоб лишитись на ринку та продовжувати надавати сервіс гостям, яким готель є відомим. Це дає можливість готелю лишатись конкурентоспроможним на готельному ринку у воєнний час. До того ж, це дозволяє впроваджувати моніторинг поточного стану підприємства та надавати оцінку успішності у відповідності до поставлених за мету цілей та завдань.

3.3. Розробка та впровадження конкретних заходів з управління ризиками в готелі Ibis Kyiv Railway Station

Після того, як були визначені виклики, що постали перед готелем Ibis Kyiv Railway Station, варто перейти до аналізу прийнятих рішень, які були прийняті в умовах вторгнення. Цей етап відіграє ключову роль у розумінні того, як готель впорався з непередбачуваними обставинами та відповів на ризики. Також це допоможе узагальнити досвід у ризик-менеджменті готельної справи.

Зранку 24 лютого 2022 р., в умовах ескалації конфлікту та загрози повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, готель почав впроваджувати надзвичайні заходи щодо забезпечення безпеки гостей та персоналу. По-перше, відбувся процес виселення тих гостей, які мали можливість самостійно прийняти рішення про евакуацію з готелю та столиці.

Цей етап був спрямований на негайне реагування на надзвичайні ситуації та надання можливості гостям брати участь у прийнятті важливих рішень щодо їх безпеки. Співробітники готелю взяли на себе відповідальність за надання інформації та необхідну допомогу тим, хто вирішив евакуюватися. Згодом, керівництво готелю прийняло рішення про переселення залишку гостей до інших готелів мережі. Основною метою цього кроку було забезпечити максимальний рівень безпеки для гостей, уникнути можливого ураження об'єктів критичної інфраструктури, які знаходилися поблизу, та запобігти можливим ризикам з боку російської авіації.

Однією з ключових складових ефективного антикризового менеджменту готелю у важливий кризовий період було забезпечення безпеки та благополуччя не лише гостей, а й персоналу. Враховуючи важливість відповідальності перед своїми співробітниками, керівництво готелю ініціювало важливий крок – надання персоналу можливості проживати на території готелю та користуватися певними можливостями готелю.

Таке рішення не тільки забезпечило зручність і комфорт персоналу, але й забезпечило їм можливість ефективно працювати в умовах кризи. Професійні обов'язки персоналу продовжувалися, сприяючи забезпеченню безпеки гостей, управлінню готелем та виконанню інших важливих завдань. Крім того, така ініціатива засвідчила своє ставлення керівництва до свого колективу та готовність забезпечити йому необхідні умови під час складних суспільно-політичних подій.

Також, враховуючи можливість тимчасового розміщення сімей працівників, які не мали можливості самостійно евакуюватися або не мали власного житла, готель проявив свою соціальну відповідальність. Це рішення

не лише сприяло створенню додаткових можливостей для працівників, а й врахувало їхні особисті та сімейні потреби під час кризи.

У контексті забезпечення максимальної безпеки та інформування гостей і персоналу готель приділив особливу увагу розробці та впровадженню системи оповіщення та забезпечення безпеці у випадку повітряної тривоги. Для цього виділялися спеціальні приміщення на підземних поверхах або стоянки, які могли виконувати функцію надійного укриття на випадок потенційної небезпеки.

У разі подальшого розміщення в готелі адміністрацією введено обов'язкову умову інформування гостей про наявність таких укриттів та порядок їх використання. Це допомогло забезпечити ясність і своєчасну реакцію у разі потреби. Інформаційні листівки та форми, які гостям надавали під час реєстрації, містили докладні друковані інструкції щодо дій у разі оголошення небезпеки.

Крім того, для підвищення ефективності системи оповіщення гостям рекомендували завантажити на смартфон спеціальні додатки, які автоматично сповіщали користувачів про початок і закінчення повітряної тривоги в місті. Це додатково забезпечило швидке та свідоме реагування гостей на ракетні небезпеки.

Відновлення контролю над Київською областю та північною частиною України після російської окупації стало ключовим моментом для реструктуризації та адаптації діяльності готелю до нових умов. Враховуючи ці зміни, керівництво готелю вирішило відкрити готель Ibis Kyiv Railway Station, направивши частину персоналу.

Визначено новий режим роботи готелю та персоналу з урахуванням обмежень пересування під час комендантської години, що дозволило ефективно функціонувати в умовах відновлення контролю та забезпечити безпеку гостей та персоналу.

Щоб забезпечити максимальну безпеку та інформувати гостей, готель виділяє кімнати, які можуть слугувати укриттям у разі надзвичайної ситуації.

Поверх має маркування українською та англійською мовами, що сприяє чіткому розумінню шляхів евакуації та безпечних місць у разі небезпеки.

Крім того, готель розробив власне повітряне сповіщення, що дозволяє ефективно та оперативно інформувати гостей про небезпеку в місті. Ці заходи є частиною загальної стратегії готелю щодо забезпечення безпеки та комфорту в складні періоди та впроваджуються в контексті антикризового менеджменту закладу.

Обстріл критичної інфраструктури та екстрені відключення світла стали серйозним викликом для готелю в період кінця 2022 р. - початку 2023 р. Враховуючи цю непередбачувану ситуацію, керівництво готелю вжило низку нових заходів та адаптацій з метою забезпечення безпеки та комфорту гостей та персоналу.

Оновлені інструкції для персоналу враховували тривале відключення електроенергії, яке тривало понад 4 години. Зокрема, запроваджено нові протоколи та процедури, які визначали дії персоналу під час аварійного відключення електроенергії. Це включало оновлені інструкції з обслуговування та додаткові заходи для забезпечення комфорту гостей під час перебування в готелі. Для цього було прийнято рішення про закупівлю необхідних матеріалів та ресурсів, що дозволяли гостям користуватись електроживленням під час відключення світла. Це включало в себе генератори, акумулятори, світлові джерела та інші засоби, які допомагали забезпечити ефективне функціонування готелю під час технічних негаразд.

Ці заходи дозволили готелю продовжувати надавати послуги розміщення та харчування гостям, забезпечуючи їм необхідний комфорт та безпеку навіть у ситуації екстреного відключення світла.

Окрім того, що було здійснено відповідь на виниклі небезпеки, ще одним важливим позитивним кроком, на нашу думку, є аналіз та засвоєння досвіду, який готель отримав у ході воєнного часу. Оскільки масштаби вторгнення для України виявились безпрецедентними, відповідні виклики постали і для бізнесу. Хоч для багатьох цей період не оминув різного роду прорахунків та помилок, все

ж вселяє надію те, що співробітниками готелю проводиться робота щодо покращення діяльності, а також впроваджуються нові ресурси та процедури, що поліпшують роботу закладу навіть у випадках небезпеки та обмеженої спроможності як відключення електроживлення чи технічний збій системи.

Ґрунтуючись на цьому досвіді, можемо запропонувати модель менеджменту ризиків внаслідок воєнного часу для готелю (Рис. 3.5). Ця модель враховує геополітичні та технічні ризики, а також визначає основні кроки та стратегії для ефективного управління кризовими ситуаціями.

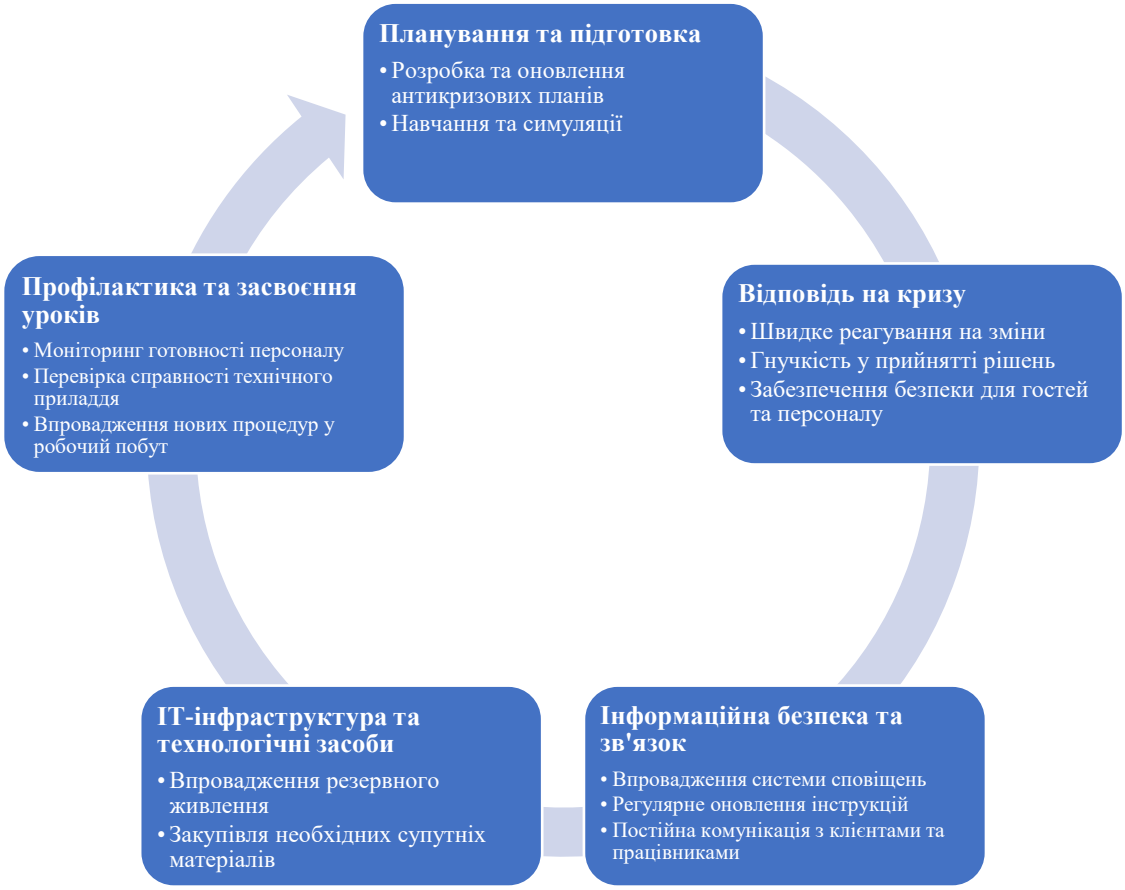

Рисунок 3.5. Модель менеджменту ризиків на основі досвіду готелю Ibis Kyiv Railway Station

(розроблено автором)

Ця модель спрямована на забезпечення комплексного та гнучкого антикризового менеджменту, який охоплює не тільки фізичну безпеку, а й ефективну комунікацію, готовність персоналу та гостей, і використання технологій для подолання труднощів у важких ситуаціях. Важливо регулярно

переглядати та оновлювати цю модель, адаптуючи її до нових реальних загроз та умов.

В контексті антикризового менеджменту готелю необхідно систематично переглядати та вдосконалювати плани реагування на різні кризові ситуації. Це включає в себе аналіз можливих загроз, таких як геополітичні події та технічні ризики, і оновлення стратегій відповіді. Персонал повинен бути залучений до розробки та регулярного перегляду цих планів. Забезпечення готовності персоналу та гостей до дій у кризових ситуаціях може бути досягнуто через проведення тренувань та симуляцій. Персонал повинен регулярно брати участь у навчаннях, а гостям можна надавати інформацію та інструкції щодо їхньої безпеки під час можливих кризових ситуацій.

Ключовим елементом антикризового менеджменту є швидке реагування на зміни у ситуації. Визначення команди для оперативного вирішення проблем та адаптації стратегій є необхідним кроком у забезпеченні ефективного ведення готелю під час кризи. Управління готелем повинно розробити гнучкі процедури, які можуть бути адаптовані під час реальних кризових ситуацій. Це включає в себе готовність швидко змінювати стратегії та використовувати альтернативні підходи у складних обставинах.

Розробка ефективної системи повідомлень та сповіщень для персоналу та гостей є важливою складовою антикризового менеджменту. Це може включати в себе використання різних каналів комунікації, таких як месенджери, інформаційні оголошення для оперативного інформування тощо. Інструкції для гостей повинні регулярно оновлюватися та включати докладні вказівки щодо їхньої поведінки та безпеки під час різних кризових ситуацій.

Забезпечення наявності резервних джерел енергії є ключовим елементом технічної підтримки для забезпечення електроживлення під час відключень. Важливо передбачати та вчасно закуповувати необхідні матеріали, такі як генератори, акумулятори та світлові джерела, для забезпечення готовності до різних кризових ситуацій. Ці заходи допомагають забезпечити стабільність

енергопостачання та здатність ефективно функціонувати в умовах обмежених ресурсів під час кризових подій.

Запропонована модель антикризового менеджменту для готелю визначає комплексний підхід до управління та забезпечення безпеки в умовах кризових ситуацій. Модель базується на ретельному плануванні, гнучких стратегіях та ефективній комунікації. Ця модель розроблена з урахуванням конкретного контексту готельного бізнесу та досвіду, отриманого під час кризових ситуацій, зокрема впливу геополітичних подій та технічних проблем. Застосування цієї моделі дозволить готелям ефективно керувати непередбачуваними обставинами та забезпечити максимальний рівень безпеки для гостей і персоналу.

Також перевагою запропонованої моделі є її акцент на циклічності процесу. На нашу думку, ця риса має важливу роль з наступних причин:

- Кризові ситуації мають схильність повторюватись знову;
- Важливим є регулярне повторення та відпрацювання здобутих навичок під час проходження криз, а також, якщо це можливо, впровадження заходів або алгоритмів на поліпшення умов праці з урахуванням потенційних небезпек.

Концепції, які ми дослідили на початку дослідження, розуміють кризові явища як такі, що мають початок та кінець, за яким йде повернення до нормальних умов. На відміну від них, ми передбачуємо повторюваність небезпек або ж їх довгу тривалість, де один ризик змінюється іншим, який в свою чергу потребує зовсім іншого підходу до його вирішення чи мінімізації його впливу.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки нашого дослідження, визначити стан готельного бізнесу в Україні можна як такий, що зміг адаптуватись до нових реалій та вимог, а також є обережний оптимізм щодо його перспектив розвитку. Спостерігається тенденція до поступового збільшення кількості подорожуючих осіб, хоч переважну кількість становлять тепер ті, хто подорожують у справах та у відрядженні. Проте навіть цей факт свідчить, що ринок вже оговтався від шокових подій, розвинув рису до швидкої адаптації та готовий поступово нарощувати прибуток. Також цьому підтвердження є ще відкриття нових закладів розміщення у більш захищених системами ППО/ПРО містах та більш віддалених регіонах від лінії бойового зіткнення.

Попри це, варто пам’ятати, що багато чого теж залежить від того, як зможе оцінити потенційні ризики керівництво закладу розміщення, а також який план дій для їх мінімізації та усунення передбачено. Саме для виконання цієї мети важливо розуміти, що вкладається в поняття «ризик» та які є основоположні засади його управління. Окрім того, що було запропоновано власне визначення даного терміну, також були розглянуті одні з найбільш поширених концептуальних моделей у ризик-менеджменті, порівняні їх переваги та недоліки. Хоч 4R-модель К. Купера є більш загальною та її можна інтерпретувати по-різному в залежності від вимог і потреб конкретного готельного підприємства, та все ж концепція управління ризиками Б. Фолкнера має більшу кількість аспектів, яку вона охоплює. Здебільшого, якщо концепція має більш детальні описані кроки та процеси на кожному етапі, то вона є більш зрозумілою та прийнятною для більшості учасників на ринку гостинності.

Часто рішення та практики, за браку власного досвіду, можна знайти у діях інших країн, які мають схожий досвід. Такими прикладами для нашого дослідження стали Хорватія та Грузія, які мають схожі як географічні, так і суспільно-політичні паралелі з Україною. Досвід цих країн показує, що туризм та гостинність можуть стати саме тим рушієм, який зможе генерувати та залучати кошти та інвестиції у свою країну, а також з правильним підходом

можливо відновити нестачу професійних кадрів. Проте для поглиблення міжнародної співпраці та заходу міжнародних гравців потрібне відчуття безпеки, надійності, а до того ж м'який інвестиційний клімат, який здатен привабити міжнародний бізнес. На щастя, об'єкт вже входить до великої готельної корпорації Accor, що надає можливість у випадках скрутного фінансового становища користуватись допомогою материнської компанії.

Якщо говорити вже про готель Ibis Kyiv Railway Station, то більшість дій, які були здійснені закладом, відповідали тим процесам, що зазначені у моделях управління ризиками К. Купера та Б. Фолкнера. Варто зазначити, що початкового етапу підготовки не було у достатній кількості у даному готелі, що на початку спантеличило певну кількість співробітників. Проте подальші дії вирішили цей момент розгубленості та дозволило надалі організовувати роботу підприємства.

Запропонована нами модель менеджменту ризиків визначає комплексний підхід до управління та забезпечення безпеки у кризових ситуаціях у готельній справі. Заснована вона на детальному аналізі, гнучкому погляді на стратегію відповіді та ефективній комунікації, що враховує контекст випадку, закладу та досвіду, який був набутий внаслідок попередніх ситуацій. Використання алгоритму дій, який передбачений цією моделлю, дозволить готелям керувати непередбачуваними обставинами та забезпечити високий рівень безпеки як для гостей, так і для власних працівників. Акцентується перевага саме на циклічності процесу, що корелює з поглядом на ризик як явище, що може повторюватись та набувати різних ознак. Окрім того, ще зазначається важливість та необхідність повторення та відточування навичок менеджменту ризиками всіма співробітниками готелю.

Насамкінець, варто зазначити, що військова агресія зі сторони рф триває, тому ризики, на превеликий жаль, для готельного бізнесу та даного закладу, ще не зникли та залишаються. Тому для всіх варто бути готовим до можливих нових викликів та загроз, які можуть мати різний характер: тривалі відключення від мережі, брак кваліфікованих кадрів, нестача продовольчих ресурсів чи удари

російськими ракетами. Головне у цьому не втрачати холодного розуму та продовжувати покращувати підготовленість як технічними ресурсами, так і знаннями для персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2022. № 38.

2. Банєва І. О., Величко О. В. Перспективи післявоєнного відновлення готельноресторанної галузі в Україні. Інфраструктура ринку. 2022. № 67. С. 46-50 с. 46.

3. Ватченко, Б., Шаранов, Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. № 182. С. 38-43. с. 39.

4. Господарський кодекс України. – К. : Видво Європейського унту, 2004. – 256 с. – С. 35.

5. Євдокімова Ольга, Колеснікова Катерина, Маліновська Ірина. Вплив загроз і ризиків на перспективу розвитку готельно-ресторанного бізнесу в регіоні. / О. Євдокімова, К. Колеснікова, І. Маліновська // Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: М.Д. Балджи (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2019. – № 2(265). – С. 63-80

6. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія / Л. Д. Завідна. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 600 с.] 7, с. 355.

7. Завідна Л.Д. Оцінка ризику в управлінні розвиток готельного бізнесу // Економіка України. 2018. №6(679). С.13-25.

8. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. – 3-тє вид., випр. та доп. – К. : Знання, КОО, 2007. – 1072 с. [с. 785.

9. Ілляшенко С.М. Економічний ризик : навч. посіб. – 2ге вид., доп. і перероб. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с. с. 6

10. Шегда А.В., Голованенко М.В. Ризики в підприємництві: оцінюван ня та управління : навч. посіб. ; [за ред. А. В. Шегди]. – К. : Знання, 2008. – 271 с.].

11. Андрусяк А. Удар по Kharkiv Palace: ЗМІ показали момент "прильоту" російської ракети (відео). *ФОКУС*. URL: https://focus.ua/uk/voennye-

novosti/616770-udar-po-kharkiv-palace-zmi-pokazali-moment-prilotu-rosijskoyi-raketi-video (дата звернення: 03.05.2024).

12. Вишневська Т. Удар РФ по готелю в Запоріжжі: у мережі з'явились кадри з моментом влучання ракети (відео). *ФОКУС*. URL: https://focus.ua/uk/voennye-novosti/585095-udar-rf-po-gotelyu-v-zaporizhzhi-u-merezhi-z-yavilis-kadri-z-momentom-vluchannya-raketi-video (дата звернення: 03.05.2024).

13. Ворог вкотре завдав ракетного удару по Запоріжжю - розпочато провадження. *Запорізька обласна прокуратура*. URL: https://zap.gp.gov.ua/ua/news.html?_m=publications&_c=view&_t=rec&id=339906&fbclid=IwAR0ZmlL7axdUms5ALspJAxqDsamS6SFaHA5hhYCO2zSp4BZgo_STThBxgQI (дата звернення: 09.05.2024).

14. Встояти під час війни: як працюють готелі України. *Commercial Property*. URL: https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/ (дата звернення 03.05.2024)

15. Готель «Ibis Kyiv Railway station» - інформація, події, карта, відгуки. *Київ Цифровий*. URL: https://guide.kyivcity.gov.ua/places/gotel-ibis-kyiv-railway-station (дата звернення 09.05.2024)

16. Готель Харків Палац зазнав пошкоджень внаслідок влучання РФ: фото Харків Пеласу. *Суспільне Харків*. URL: https://suspilne.media/kharkiv/651070-gotel-kharkiv-palace-zaznav-poskodzen-vnaslidok-vlucanna-rf-30-grudna-u-harkovi/ (дата звернення 03.05.2024);

17. Готельний бізнес в Україні в умовах війни: чому в готелях зростає кількість гостей. *Visit Ukraine*. URL: https://visitukraine.today/uk/blog/2150/the-hotel-business-in-ukraine-in-war-conditions-why-the-number-of-guests-is-growing-in-hotels (дата звернення 03.05.2024)

18. Готельний бізнес в Україні зазнав серйозних збитків через пандемію – готельєри. *Укрінформ*. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3174593-gotelnij-biznes-v-ukraini-zaznav-serjoznih-zbitkiv-cerez-pandemiu-goteleri.html (дата звернення: 17.02.2024).

19. Кудінова І. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА У КРИЗОВИХ УМОВАХ. ТРАНСФОРМАЦІЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ : МАТЕРІАЛИ МІЖНАР. НАУКОВО- ПРАКТИЧНОЇ КОНФ., м. Чернівці, 11 трав. 2023 р. Чернівці, 2023. С. 133–136. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_11_05_2023.pdf (дата звернення: 05.02.2024).

20. Львівський готель з бібліотекою й зоною для футбольних фанів: як виглядає ibis Lviv Center. The Village Україна. URL: https://www.village.com.ua/village/city/promo/334225-ibis-lviv (дата звернення: 18.02.2024).

21. Росіяни вдарили по готелю в Запоріжжі. Одна людина загинула, 9 поранених - BBC News Україна. *BBC News Україна*. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/news-66465353 (дата звернення: 03.05.2024).

22. Рябенька М.О. Зменшення ризиків у сфері готельного бізнесу. Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні : Зб. матеріалів І Всеукр. наук. практ. конф. (м. Херсон, 23 квітня 2021 р.) / за ред. доц. Морозової О.С. Херсон: ХДАЕУ, 2021. С. 86-89. URL: https://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/20210423/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F%2023.04.21%20%D0%A5%D0%94%D0%90%D0%95%D0%A3.pdf (дата звернення: 10.02.2024)

23. Тимошенко М. В., Петров В. А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, Державний університет «Одеська політехніка». Одеса, 2022. С. 52–54.]. URL: https://www.researchgate.net/profile/I-Kryvovyazyuk/publication/361091934_Sistema_upravlinna_rizikami_pidpriemnickoi_dialnosti_v_sferi_optovoi_torgivli/links/629b567ca3fe3e3df85c45b2/Sistema-

upravlinna-rizikami-pidpriemnickoi-dialnosti-v-sferi-optovoi-torgivli.pdf#page=52 (дата звернення: (07.02.2024)

24. Москвічова О. ВІДНОВЛЕННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД. ТРАНСФОРМАЦІЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ : МАТЕРІАЛИ МІЖНАР. НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФ., м. Чернівці, 11 трав. 2023 р. Чернівці, 2023. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_11_05_2023.pdf (дата звернення: 05.02.2024).

25. У 2023 році податкові надходження від туристичної галузі України вийшли на довоєнний рівень. *ДАРТ*. URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2023-roci-podatkovi-nadhodzhennya-vid-turistichnoyi-galuzi-ukrayini-viyshli-na-dovoienniy-riven (дата звернення 30.04.2024)

26. У Києві жінку не пустили до укриття готелю під час тривоги. Заклад переконує, що не має достатньо місць. *hromadske.ua*. URL: https://hromadske.ua/posts/u-kiyevi-zhinku-ne-pustili-do-ukrittya-gotelyu-pid-chas-trivogi-zaklad-perekonuye-sho-ne-maye-dostatno-misc (дата звернення: 03.05.2024).

27. Хитрова О. РОЗВИТОК ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. ТРАНСФОРМАЦІЯ ГОТЕЛЬНОРЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ : МАТЕРІАЛИ МІЖНАР. НАУКОВО- ПРАКТИЧНОЇ КОНФ., м. Чернівці, 11 трав. 2023 р. Чернівці, 2023. С. 169–172. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_11_05_2023.pdf (дата звернення: 05.02.2024).

28. 10 закладів, які відкрили в Києві в лютому. *The Village Україна*. URL: https://www.village.com.ua/village/food/food-guide/336499-established-february-2023-tisto-74-urban-food-astra-red-ice-nebuddha-bar (дата звернення: 18.02.2024).

29. Accor in partnership with Polish Red Cross. *Accor – Newsroom | Continental Europe*. URL: https://press.accor.com/europe-north-africa/accor-in-partnership-with-polish-red-cross/?lang=en (дата звернення: 17.03.2024).

30. Cooper C. Essentials of Tourism. Cooper., 2020. – (3rd Edition). *Perlego*. URL: https://www.perlego.com/book/3271708/essentials-of-tourism-pdf (дата звернення: 03.05.2024)

31. Croatia Rejoins the Elite. *Hotel Management Network*. URL: https://www.hotelmanagement-network.com/features/feature1092/?cf-view&cf-closed (дата звернення: 24.03.2024).

32. Faulkner B. Framework For Tourism Disaster Management. *Scribd*. URL: https://www.scribd.com/document/55434383/Framework-for-Tourism-Disaster-Management (date of access: 03.05.2024).

33. From Hostility To Hospitality. Calm in the Caucasus could help revive the region's tourism industry. *COOPERATION*. P. 46–49. URL: https://www.marshallcenter.org/sites/default/files/files/2020-11/pC_V2N2_en_PerConcordiamStaff2.pdf (дата звернення:25.03.2024)

34. Hotel Marjan. *3LHD*. URL: https://www.3lhd.com/zh/project/n-a-146/ (дата звернення: 09.05.2024)

35. Hotel Marjan. *Architectuul*. URL: https://architectuul.com/architecture/hotel-marjan (дата звернення: 09.05.2024);

36. Radisson Blu Iveria Hotel, Tbilisi City Centre. *Radisson Hotels Official Site*. URL: https://www.radissonhotels.com/en-us/hotels/radisson-blu-tbilisi (дата звернення: 09.05.2024)

37. Salukvadze G. The Intersection of Georgian Tourism and Russian Politics. *Caucasus Analytical Digest (CAD)*. 2021. No. 122. P. 9–14. URL: https://www.research-collection.ethz.ch/bitstream/handle/20.500.11850/506344/CAD122.pdf?sequence=2&isAllowed=y (дата звернення: 25.03.2024).

38. The Good, the Bad and the Opportunity in Croatia… *Hospitality ON*. URL: https://hospitality-on.com/en/investment/good-bad-and-opportunity-croatia (дата звернення: 25.03.2024)

39. Ukrainian refugees secure hospitality jobs following industry training initiative. *Accor – Newsroom*. URL: https://press.accor.com/europe-north-africa/ukspringboard/?lang=en (дата звернення: 17.03.24)

40. UNIVERSAL REGISTRATION DOCUMENT 2022. *Accor*. URL: https://group.accor.com/-/media/Corporate/Investors/Documents-de-reference/ACCOR_DEU_2022_US_PDF_UA.pdf (дата звернення: 17.03.2024).

41. Vojvodic, Dino. (2021). Relics of the Past or Golden Starting Point: Post-Socialist Transition of Hotel Complexes in Croatia. *ResearchGate.* URL: https://www.researchgate.net/publication/351359836_Relics_of_the_Past_or_Golden_Starting_Point_Post-Socialist_Transition_of_Hotel_Complexes_in_Croatia (дата звернення: 24.03.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Рисунок А.1. Готель Radisson Blu Iveria Hotel у Тбілісі, Грузія ([36])

Рисунок А.2. Будівля готелю Ibis Kyiv Railway Station ([15])

Додаток Б

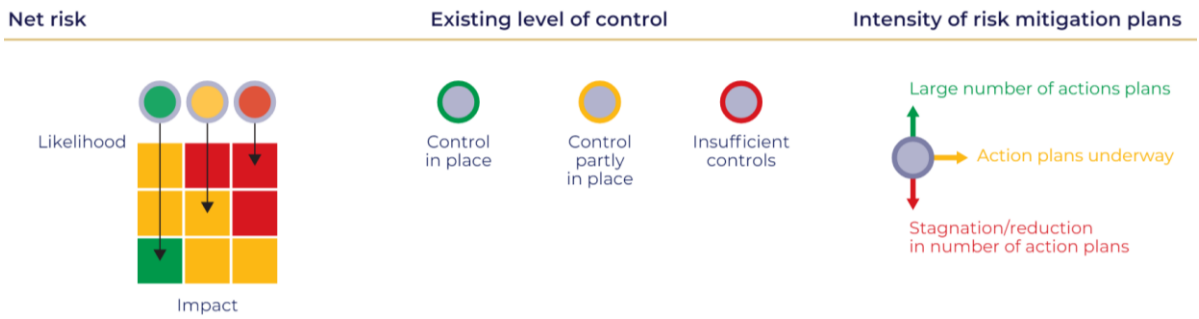

Рисунок Б.1. Схема визначення ступеню ризику згідно корпорації Accor ([40])