

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: «Антикризове управління готелем та шляхи підвищення
ефективності його діяльності (на прикладі підприємства ТОРП «Сервісно-
туристичний комплекс «РУТА»»)

Виконав: студент IV курсу, групи БРЗс-41

спеціальності 241 «Готельно-

ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

Гарагуц Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Шерстюк Р. П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Стойко І.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Шерстюк Р. П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Котовська І. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2026

АНОТАЦІЯ

Гарагуц Т. В. Антикризове управління готелем та шляхи підвищення ефективності його діяльності (на прикладі підприємства ТОРП «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА»).

Кваліфікаційна робота бакалавра: 76 сторінок, 13 рисунків, 14 таблиць, 44 літературних джерела.

Об'єкт дослідження – підприємство Тернопільської обласної ради профспілок «Сервісно-туристичний комплекс «Рута», основним видом діяльності якого є надання послуг з тимчасового розміщування.

Предмет дослідження – процеси антикризового управління готельним підприємством, а також механізми підвищення ефективності діяльності сервісно-туристичного комплексу «Рута» в сучасних умовах господарювання.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне обґрунтування сутності антикризового управління готельним підприємством та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його діяльності на основі аналізу фінансово-економічного стану, виявлення факторів кризового розвитку та формування комплексу антикризових заходів.

Методи дослідження – аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз, метод опису.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління сервісно-туристичного комплексу «Рута», що може сприяти покращенню фінансово-економічних результатів, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню позицій підприємства на ринку готельних послуг.

Ключові слова: антикризове управління, ефективність, заходи, конкурентоспроможність, ризики, фактори.

ANNOTATION

Harahuts Tetiana. Anti-Crisis Management of a Hotel and Ways to Improve Its Operational Efficiency (Case Study of the TORP Enterprise «Ruta Service and Tourist Complex»).

Bachelor degree thesis contains of 76 pages, 13 pictures, 14 tables, 44 references.

The object of the study is the TORP Enterprise ‘Ruta Service and Tourist Complex’, an enterprise of the Ternopil Regional Council of Trade Unions, whose principal activity is the provision of temporary accommodation services.

The subject of the study is the processes of crisis management at a hotel enterprise, as well as the mechanisms for improving the operational efficiency of the ‘Ruta Service and Tourist Complex’ under contemporary business conditions.

The purpose of the bachelor’s qualification thesis is to provide a theoretical substantiation of the essence of crisis management at a hotel enterprise and to develop practical recommendations for improving its operational efficiency on the basis of an analysis of its financial and economic condition, identification of crisis development factors, and formulation of anti-crisis measures.

Research methods include analysis and synthesis, comprehensive analysis, comparative and economic analysis, and the descriptive method.

The practical significance of the obtained results lies in the development of recommendations aimed at improving the crisis management system of the ‘Ruta Service and Tourist Complex’, which may contribute to the enhancement of financial and economic performance, increased competitiveness, and strengthening of the enterprise’s position in the hotel services market.

Keywords: crisis management, efficiency, measures, competitiveness, risks, factors.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1. ТЕОРЕТИЧНИЙ РОЗДІЛ. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ	8
1.1. Сутність та причини кризових явищ у діяльності готелів	8
1.2. Антикризове управління: зміст, принципи та інструменти	14
1.3. Зарубіжний і вітчизняний досвід антикризового управління готелями	22
2. АНАЛІТИЧНИЙ РОЗДІЛ. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СЕРВІСНО-ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ «РУТА» ТА ОЦІНКА ЙОГО КРИЗОВОГО СТАНУ.....	28
2.1. Загальна характеристика закладу	28
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану закладу	33
2.3. Оцінка факторів, що зумовлюють кризовий стан сервісно-туристичного комплексу «Рута»	39
3. РЕКОМЕНДАЦІЙНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ. РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	46
3.1. Напрями антикризового управління закладом індустрії гостинності	46
3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів	51
3.3. Ризики реалізації антикризових заходів та способи їх протидії	57
4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ ...	63
4.1. Пожежна та електробезпека сервісно-туристичного комплексу «Рута»	63
4.2. Організація охорони праці в СТК «Рута»	66
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах господарювання готельні підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, посилення конкуренції, економічної нестабільності та впливу кризових явищ, спричинених воєнним станом, зниженням туристичних потоків і зміною споживчих потреб. За таких умов особливого значення набуває впровадження ефективної системи антикризового управління, здатної забезпечити фінансову стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності.

Для багатьох вітчизняних готелів характерними є проблеми низької завантаженості номерного фонду, високих постійних витрат, недостатнього рівня цифровізації та обмежених інвестиційних можливостей. Це зумовлює необхідність пошуку нових управлінських підходів до підвищення ефективності діяльності та забезпечення стабільного функціонування підприємств.

Питання антикризового управління, у т.ч. індустрії гостинності, відображені у працях таких учених як: Андрушків Б., Барський Ю., Комова О., Малюта Л., Мальська М., Мельник Л., Орищенко Є. М., Пандяк І., Рибальченко С. М., Самодай В. П., Ставська Ю., Стойко І., Федішин І., Череп А., Церклевич В., Шерстюк Р. та інші.

Разом з тим залишилися поза увагою певні питання, що пов'язані з визначенням конкретних напрямів антикризового управління закладом індустрії гостинності та обґрунтуванням їх економічної ефективності. Це власне й обумовило вибір теми і значення кваліфікаційної роботи бакалавра.

Зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота бакалавра виконана у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретичне обґрунтування сутності антикризового управління готельним підприємством та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його діяльності на основі аналізу фінансово-економічного стану, виявлення факторів кризового розвитку та формування комплексу антикризових заходів. Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі основні завдання:

- вивчити сутність та причини кризових явищ у діяльності готелів, антикризового управління, його принципи та інструменти;
- дослідити зарубіжний і вітчизняний досвід антикризового управління готелями;
- дати загальну характеристику сервісно-туристичного комплексу «Рута»;
- зробити аналіз фінансово-економічного стану закладу;
- оцінити фактори, що зумовлюють кризовий стан досліджуваного закладу;
- визначити напрями антикризового управління закладом індустрії гостинності та обґрунтувати їх економічну ефективність;
- оцінити ризики реалізації запропонованих антикризових заходів та способи їх протидії.

Об'єкт дослідження – підприємство Тернопільської обласної ради профспілок «Сервісно-туристичний комплекс «Рута», основним видом діяльності якого є надання послуг з тимчасового розміщування.

Предмет дослідження – процеси антикризового управління готельним підприємством, а також механізми підвищення ефективності діяльності сервісно-туристичного комплексу «Рута» в сучасних умовах господарювання.

Методи виконання – для вирішення поставлених у роботі завдань використано такі методи: аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз, метод опису.

Інформаційною базою дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література, а також дані бухгалтерської звітності досліджуваного закладу.

Практична значущість дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління сервісно-туристичного комплексу «Рута», що може сприяти покращенню фінансово-економічних результатів, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню позицій підприємства на ринку готельних послуг.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра викладена на ____ сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 44 найменування. Робота включає 14 таблиць, 13 рисунків.

1. ТЕОРЕТИЧНИЙ РОЗДІЛ

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність та причини кризових явищ у діяльності готелів

Готельний бізнес функціонує в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища, що зумовлює його особливу вразливість до різноманітних дестабілізуючих чинників. Кризові явища в діяльності готелів є невід'ємною складовою ринкової економіки та відображають глибинні суперечності між потребами підприємства й умовами зовнішнього середовища. Розуміння сутності кризи, її природи та причин виникнення є необхідною передумовою ефективного антикризового управління.

У сучасній економічній науці поняття «криза» трактується неоднозначно. У широкому розумінні криза – це різкий перелом, важкий перехідний стан, крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі. Стосовно підприємства, зокрема готельного, криза являє собою процес, який ставить під загрозу його існування та подальший розвиток, супроводжується порушенням нормального функціонування та вимагає термінового втручання з метою стабілізації ситуації.

Українські науковці по-різному трактують поняття «криза підприємства», акцентуючи увагу на загрозі функціонуванню, порушенні рівноваги або необхідності змін. Так, Н. В. Сумец визначає кризу підприємства як «стан порушення рівноваги підприємства, що виникає під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів та загрожує його подальшому функціонуванню і розвитку» [37].

І. В. Дацюк трактує кризу підприємства як загострення суперечностей у соціально-економічній системі підприємства, що загрожує її життєздатності [17].

К. Іванченко та О. Біловодська визначають кризу як етап функціонування системи, спричинений внутрішніми та/або зовнішніми чинниками, що характеризується порушенням рівноваги, дестабілізацією процесів та загрозою подальшому існуванню [19].

Згідно Козаченко Г. В. та Надьон Г. О. кризове явище в діяльності підприємства розглядається як відворотне незначне перетворення функціональних підсистем підприємства через невеличкі за масштабом та інтенсивністю порушення у виконанні його функції, що зменшує спроможність підприємства виконувати у взаємодії свої функції, а отже, їхню збалансованість [22].

Науковці А. Ковальов та С. Карташов розглядають кризу підприємства як процес, що супроводжується погіршенням результатів діяльності підприємства та потребує застосування антикризового управління [21].

Цікавим є погляд О. О. Терещенко, який визначає кризу підприємства як фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини [38].

Лігоненко Л. О. у своїй ґрунтовній праці трактує кризу підприємства як «крайній прояв суперечностей у соціально-економічній системі підприємства, що загрожує його життєстійкості в навколишньому середовищі» [25].

Тим часом Боронос В. Г. й Плікус І. Й. вбачають у кризі об'єктивний економічний процес, основу якого формують тенденції розвитку окремих видів діяльності підприємства, його окремих управлінських підсистем. Кризи розглядають не лише як об'єктивно невідворотні, але і як об'єктивно необхідні, оскільки вони мають не лише руйнівний, а й оздоровчий (поновлювальний) характер, є імпульсом інтенсифікації розвитку підприємства [7].

Узагальнюючи тлумачення науковці, можна зазначити, що спільним у всіх підходах є визнання кризи як якісно нового стану підприємства, що характеризується порушенням стійкості та вимагає нестандартних управлінських рішень.

Для готельного підприємства кризові явища мають низку специфічних

особливостей, пов'язаних із характером готельного продукту та особливостями галузі. По-перше, готельний продукт є нематеріальним і не підлягає зберіганню: незайнятий номерний фонд – це безповоротно втрачений дохід. По-друге, попит на готельні послуги відрізняється високою еластичністю та залежить від широкого спектра чинників – економічних, політичних, соціальних, природних. По-третє, готельна галузь є капіталоемною: значні постійні витрати на утримання будівель, обладнання та персоналу зберігаються навіть при різкому скороченні завантаженості.

У теорії антикризового управління прийнято виділяти кілька підходів до класифікації криз підприємства. За масштабом охоплення виокремлюють: мікрокризи (зачіпають окремі підсистеми або функції підприємства), мезокризи (охоплюють підприємство в цілому) та макрокризи (кризи галузевого або національного масштабу, що впливають на всі підприємства галузі) [24]. Для готельного бізнесу надзвичайно важливим є розуміння взаємозв'язку між кризами різних рівнів, оскільки макроекономічні потрясіння, як правило, безпосередньо та негайно відображаються на показниках окремих готелів.

За глибиною порушення діяльності виділяють: легку кризу (незначне відхилення від нормального стану, яке може бути усунено в короткостроковій перспективі), глибоку кризу (значне погіршення основних показників, що потребує серйозного реструктурування), катастрофічну кризу (критичний стан, при якому без радикальних змін підприємство не може вижити) [24]. Для готелів перехід від легкої до глибокої кризи може відбуватися надзвичайно швидко в умовах несприятливої зовнішньої кон'юнктури, що підкреслює необхідність своєчасної діагностики та реагування.

За характером виникнення кризи поділяють на передбачувані (закономірні) та непередбачувані (випадкові). Передбачувані кризи обумовлені об'єктивними закономірностями розвитку підприємства, зокрема циклічністю ринкової кон'юнктури, природним моральним та фізичним зносом матеріально-технічної бази, змінами у споживчих уподобаннях. Непередбачувані кризи виникають унаслідок форс-мажорних обставин: природних катастроф,

технологічних аварій, раптових змін у законодавстві, спалахів епідемій тощо. Пандемія COVID-19 стала яскравим прикладом непередбачуваної кризи, яка завдала нищівного удару по готельній галузі в усьому світі.

Розглядаючи причини кризових явищ у діяльності готелів, слід розмежувати зовнішні та внутрішні фактори. Зовнішні фактори обумовлені станом і динамікою зовнішнього середовища підприємства і не залежать від волі керівництва. Внутрішні фактори пов'язані з особливостями менеджменту, фінансовою стратегією, якістю персоналу та іншими характеристиками самого підприємства. Більшість дослідників одностайно стверджують, що переважна більшість криз у діяльності готелів – до 70-80% – має внутрішнє походження або принаймні внутрішній менеджмент відіграє вирішальну роль у тому, наскільки підприємство виявляється вразливим до зовнішніх шоків [43].

До основних зовнішніх факторів виникнення кризових явищ у готельному бізнесі належать:

- макроекономічна нестабільність – коливання темпів економічного зростання, зміни рівня доходів населення, інфляційні процеси, коливання валютних курсів безпосередньо впливають на платоспроможний попит на готельні послуги;

- посилення конкуренції – зростання кількості готелів у регіоні, вихід на ринок мережевих операторів зі значними конкурентними перевагами, поява альтернативних форм розміщення (зокрема, платформи Airbnb) суттєво ускладнюють конкурентне середовище;

- зміни в туристичній привабливості регіону – зниження туристичних потоків унаслідок несприятливого іміджу дестинації, погіршення транспортної доступності, скорочення ділової активності в регіоні;

- законодавчі та регуляторні зміни – введення нових вимог до класифікації готелів, зміни у системі оподаткування, посилення санітарних норм і стандартів безпеки;

– форс-мажорні обставини – природні катастрофи, епідемії, військові конфлікти, терористичні загрози, які призводять до різкого скорочення туристичних потоків.

Внутрішні фактори, що зумовлюють кризові явища в діяльності готельних підприємств, є не менш різноманітними:

– недосконалість системи управління – відсутність чіткої стратегії розвитку, неефективна організаційна структура, слабка система планування та контролю, низька якість управлінських рішень;

– фінансові прорахунки – нераціональна структура капіталу, надмірне боргове навантаження, неефективне управління грошовими потоками, недостатня увага до управління витратами;

– проблеми з якістю обслуговування – невідповідність пропонованих послуг очікуванням гостей, відсутність системи управління якістю, слабка система роботи зі скаргами та відгуками;

– кадрові проблеми – висока плинність персоналу, недостатня кваліфікація співробітників, неефективна система мотивації, відсутність корпоративної культури;

– технічний та моральний знос матеріально-технічної бази – застаріле обладнання, незадовільний стан номерного фонду, відсутність інвестицій у реновацію;

– неефективна маркетингова стратегія – слабка представленість у цифровому просторі, відсутність програм лояльності, невміння формувати унікальну конкурентну пропозицію.

Особливу увагу заслуговує аналіз стадій розвитку кризи на готельному підприємстві. У теорії антикризового управління прийнято виокремлювати такі фази: прихована криза, гостра криза та хронічна криза. На стадії прихованої кризи зовні помітних порушень може не спостерігатися, проте в надрах підприємства накопичуються негативні явища: знижується ефективність використання ресурсів, погіршуються окремі фінансові показники, виникають перші ознаки незадоволеності клієнтів. Небезпека цієї стадії полягає в тому, що

без систематичного моніторингу вона може залишатися непомітною аж до переходу в гостру фазу.

Гостра криза характеризується явними порушеннями нормальної діяльності: різким зниженням завантаженості, погіршенням фінансових результатів, відтоком клієнтів та кваліфікованих співробітників, напруженістю у відносинах із кредиторами та постачальниками. На цій стадії необхідність антикризових заходів стає очевидною, проте ресурси для їх реалізації вже обмежені, а часовий горизонт для прийняття ефективних рішень суттєво скорочується. Хронічна криза – це тривалий стан неефективності, за якого підприємство існує, але не розвивається, поступово втрачаючи конкурентні позиції та ринкову частку.

Для готельного бізнесу характерна ще одна специфічна форма кризи – репутаційна. В умовах цифрової економіки та поширення онлайн-платформ відгуків (TripAdvisor, Booking.com, Google Reviews) один резонансний негативний інцидент здатний нанести серйозний удар по репутації готелю, спричинивши відчутне скорочення бронювань. Репутаційна криза може виникати незалежно від реального стану справ підприємства та вимагає специфічних інструментів управління.

Важливим аспектом вивчення кризових явищ у готельній діяльності є розуміння їх взаємозалежності. Як правило, криза носить комплексний характер: фінансові труднощі породжують проблеми з якістю обслуговування, що веде до відтоку клієнтів і подальшого погіршення фінансового стану. Управлінські прорахунки призводять до кадрових проблем, які підривають операційну ефективність. Зовнішні шоки посилюють внутрішні слабкості. Цей мультиплікативний ефект пояснює, чому навіть відносно невеликі початкові дестабілізуючі чинники здатні швидко переростати у глибоку кризу.

Таким чином, криза в діяльності готельного підприємства – це складне, багатовимірне явище, що є результатом взаємодії зовнішніх та внутрішніх факторів і проявляється в порушенні нормального функціонування та загрозі існуванню підприємства.

1.2. Антикризове управління: зміст, принципи та інструменти

Антикризове управління є однією з ключових функцій сучасного менеджменту, значення якої суттєво зростає в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища. У готельному бізнесі, де підприємства постійно стикаються з різноманітними загрозами та викликами, формування дієвої системи антикризового управління набуває стратегічного значення. Для розуміння сутності цього явища необхідно насамперед визначити зміст та ключові засади антикризового управління.

У вітчизняній науковій літературі існують різні підходи до визначення поняття «антикризове управління». Колектив авторів під керівництвом З. Шершньової розглядають його як «особливу систему управління підприємством, що спрямована на попередження або подолання кризових явищ шляхом застосування спеціальних засобів, методів та прийомів менеджменту, які дозволяють ліквідувати або пом'якшити вплив кризоутворюючих чинників» [1]. О. Терещенко трактує антикризове управління як «сукупність методів та прийомів, що дозволяють підприємству уникнути банкрутства та подолати кризовий стан» [38]. Л. Лігоненко визначає його як «самостійний вид функціонального управління підприємством, головним завданням якого є забезпечення можливості його існування в ситуаціях кризового розвитку» [25].

Порівняльний аналіз підходів науковців до визначення поняття наведено у таблиці 1.1.

Аналіз наведених визначень свідчить про те, що вітчизняні науковці поступово еволюціонують від розуміння антикризового управління як виключно реактивного явища до його трактування як проактивної системи управління. В узагальненому вигляді антикризове управління готелем доцільно розглядати як комплексну систему управлінських заходів, спрямованих на попередження, виявлення, нейтралізацію та подолання кризових явищ, а також на забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Антикризове управління готелем охоплює кілька взаємопов'язаних функціональних блоків. Перший блок – діагностичний – передбачає систематичний моніторинг фінансово-господарської діяльності, виявлення ранніх сигналів кризи та оцінку ступеня кризової загрози. Другий блок – превентивний – включає заходи з попередження кризових явищ: диверсифікацію джерел доходів, формування резервних фондів, розробку планів дій у надзвичайних ситуаціях. Третій блок – реактивний – передбачає реалізацію конкретних заходів зі стабілізації ситуації в умовах гострої кризи. Четвертий блок – відновлювальний – спрямований на відновлення нормальної діяльності та вихід на траєкторію сталого розвитку після подолання кризи.

Таблиця 1.1

Підходи вітчизняних науковців до визначення поняття
«антикризове управління»

Автор / рік	Визначення поняття	Ключовий акцент
за ред. З. Є. Шершньової, (2007)	Особлива система управління підприємством, спрямована на попередження або подолання кризових явищ шляхом застосування спеціальних засобів, методів та прийомів менеджменту	Попередження та подолання кризи
О. Терещенко (2004)	Сукупність методів та прийомів, що дозволяють підприємству уникнути банкрутства та подолати кризовий стан	Уникнення банкрутства
Л. Лігоненко (2005)	Самостійний вид функціонального управління підприємством, головне завдання якого – забезпечення можливості існування підприємства в ситуаціях кризового розвитку	Існування підприємства в кризі
В. Василенко (2003)	Безперервний циклічний процес управління, спрямований на виявлення небезпеки кризи, аналіз симптомів та реалізацію заходів щодо зниження негативних наслідків	Циклічність та безперервність

Виокремлення цих блоків відповідає методологічному підходу В. Василенка, який наголошує на необхідності «безперервного циклічного характеру антикризового управління, а не його одноразового застосування у критичних ситуаціях» [9]. Схематично функціональні блоки системи АКУ представлено на рисунку 1.1.

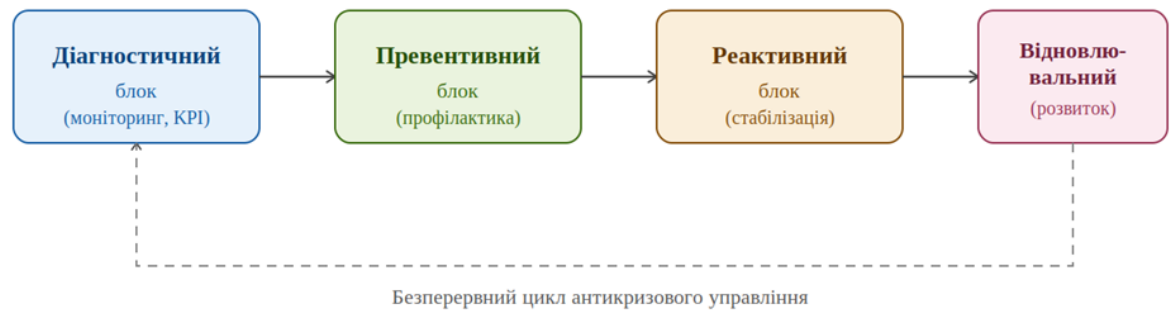


Рис. 1.1. Функціональні блоки системи антикризового управління готелем

Зміст антикризового управління в готельній сфері визначається специфікою галузі. По-перше, особлива роль відводиться управлінню репутацією та якістю обслуговування, оскільки у сфері гостинності довіра та лояльність клієнтів є головним активом підприємства. По-друге, критичне значення має управління завантаженістю: оптимізація цінової політики та каналів продажу в кризових умовах дозволяє підтримувати прийнятний рівень доходів навіть при скороченні загального попиту. По-третє, антикризове управління персоналом у готелі вимагає особливої уваги, оскільки людський чинник безпосередньо визначає якість готельного продукту.

Ефективна система антикризового управління готелем будується на основі визначених принципів – фундаментальних положень, що визначають логіку та спрямованість управлінської діяльності в кризових умовах. Вітчизняні дослідники виокремлюють різні переліки таких принципів: Л. Лігоненко наводить шість базових принципів [25], Т. Клебанова та її співавтори пропонують більш розгорнуту класифікацію [20]. Узагальнюючи наявні підходи, до ключових принципів антикризового управління готелем слід

віднести такі, як показано у таблиці 1.2.

Принцип системності передбачає розгляд готелю як цілісної соціально-економічної системи, кризові явища в якій зачіпають усі підсистеми та функції. Антикризові заходи не можуть бути ефективними, якщо зосереджені лише на одному аспекті діяльності – наприклад, виключно на фінансовому оздоровленні без уваги до якості обслуговування чи кадрових питань. Системний підхід, як наголошує А. Пушкар, вимагає «узгодженості всіх управлінських рішень та врахування взаємозв'язків між різними елементами діяльності підприємства» [35].

Таблиця 1.2

Принципи антикризового управління готельним підприємством

Принцип	Зміст принципу	Значення для готельного підприємства
Системності	Розгляд підприємства як цілісної системи; узгодженість усіх антикризових заходів	Недопустимість точкових рішень без урахування впливу на всі підсистеми готелю
Превентивності	Пріоритет профілактики над подоланням кризи; формування резервів та сценаріїв	Зниження витрат на подолання кризи; раннє виявлення загроз завантаженості
Адаптивності	Гнучкість рішень відповідно до природи та масштабу конкретної кризи	Різні кризи готелю потребують різних інструментів управління
Оперативності	Своєчасне реагування на кризові сигнали; чіткі процедури прийняття рішень	Кожен день простою номерного фонду – безповоротно втрачений дохід
Збалансованості інтересів	Врахування інтересів усіх стейкхолдерів: власників, кредиторів, персоналу, клієнтів	Збереження соціальних зв'язків готелю – запорука відновлення після кризи
Прозорості та комунікативності	Відкрита комунікація з усіма стейкхолдерами; уникнення замовчування проблем	Збереження репутації та лояльності гостей у кризових ситуаціях

Принцип превентивності означає пріоритет профілактики над

подоланням вже існуючої кризи. Для готельного підприємства цей принцип реалізується через систему раннього попередження, регулярний аналіз фінансово-господарських показників, сценарне планування та формування антикризових резервів. Дотримання принципу превентивності вимагає від керівництва готелю готовності виявляти та аналізувати загрози навіть в умовах успішного функціонування.

Принцип адаптивності вимагає гнучкості антикризових рішень та їх відповідності специфіці конкретної кризової ситуації. Шаблонні антикризові заходи рідко виявляються ефективними, оскільки кожна криза має свою природу, масштаб та контекст. Готель, що зіткнувся з кризою завантаженості внаслідок посилення конкуренції, потребує принципово інших заходів, ніж готель, що переживає фінансову кризу через надмірне боргове навантаження.

Принцип оперативності вимагає своєчасного реагування на кризові сигнали. У готельному бізнесі запізнена реакція на кризу може мати катастрофічні наслідки: кожен день простою номерного фонду – це безповоротно втрачений дохід, а кожен незадоволений гість є потенційним генератором негативних відгуків. В. Василенко підкреслює, що оперативність антикризового реагування передбачає «наявність чітких процедур прийняття рішень та делегування повноважень у критичних ситуаціях» [9].

Принцип збалансованості інтересів потребує врахування інтересів усіх стейкхолдерів: власників, кредиторів, персоналу, клієнтів, постачальників. Антикризові заходи, що ігнорують інтереси певних груп, як правило, є нежиттєздатними у довгостроковій перспективі.

Принцип прозорості та комунікативності підкреслює важливість відкритої комунікації в кризових умовах. Для готельного підприємства відкрита та чесна комунікація з гостями щодо будь-яких проблем є не лише етичною нормою, але й ефективним інструментом збереження репутації та лояльності клієнтів.

Інструментарій антикризового управління готелем є різноманітним і охоплює методи та засоби впливу на різні аспекти діяльності підприємства. За

функціональними сферами застосування виокремлюють групи інструментів, що представлені на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Інструментарій антикризового управління готельним підприємством

Фінансові інструменти антикризового управління спрямовані на відновлення платоспроможності та фінансової стійкості готелю. Г. Боронос, І. Й. Плікус виділяють серед них: реструктуризацію боргових зобов'язань (перегляд умов кредитних договорів, рефінансування, конвертація боргу в акціонерний капітал), оптимізацію структури активів (реалізація непрофільних або надлишкових активів, продаж і зворотна оренда майна), управління оборотним капіталом (скорочення дебіторської заборгованості, оптимізація запасів, перегляд умов розрахунків із постачальниками), залучення додаткового фінансування (антикризові кредити, державна підтримка, залучення стратегічного інвестора) [7]. О. Терещенко доповнює цей перелік інструментами оперативного контролінгу, що дозволяють оперативно відстежувати фінансовий стан підприємства та виявляти відхилення від планових показників [38].

Операційні інструменти охоплюють заходи з підвищення ефективності поточної діяльності готелю:

- оптимізація структури витрат – виявлення та скорочення невикористаних витрат без шкоди для якості обслуговування; перегляд контрактів із постачальниками; впровадження енергоефективних технологій;

- управління доходами – динамічне ціноутворення, оптимізація завантаженості через управління бронюваннями, розробка спеціальних пропозицій для цільових сегментів клієнтів;

- диверсифікація доходів – розвиток додаткових послуг (конференц-сервіс, ресторанний бізнес, спа, корпоративне обслуговування), залучення нових сегментів клієнтів;

- реінжиніринг бізнес-процесів – перегляд та оптимізація ключових операційних процесів з метою підвищення їх ефективності та скорочення витрат.

Маркетингові інструменти антикризового управління спрямовані на збереження та відновлення попиту на послуги готелю. В умовах кризи маркетинговий інструментарій суттєво трансформується: на перший план виходять посилення цифрового маркетингу та просування в соціальних мережах, активна робота з онлайн-репутацією та відгуками, розвиток програм лояльності для утримання постійних гостей, партнерські програми з туристичними агентствами та онлайн-платформами бронювання, репозиціонування готелю для охоплення нових цільових сегментів. Маркетингові інструменти антикризового управління реалізуються в умовах обмеженого бюджету, що вимагає особливої ретельності у виборі найбільш ефективних каналів комунікації.

Кадрові інструменти антикризового управління мають критичне значення для готельних підприємств, оскільки якість людського капіталу безпосередньо визначає їх конкурентоспроможність. Антикризовий HR-менеджмент готелю передбачає: оптимізацію чисельності персоналу з мінімальним негативним впливом на операційну ефективність; перегляд системи мотивації та оплати

праці; посилення навчання та розвитку персоналу (особливо в сфері обслуговування клієнтів у складних ситуаціях); формування антикризової команди з чітким розподілом відповідальності. Слід підкреслити, що необдумане скорочення персоналу, хоча й дає короткостроковий фінансовий ефект, здатне підірвати операційну ефективність готелю та погіршити якість обслуговування.

Важливим інструментом антикризового управління є стратегічне партнерство. В умовах кризи готелі дедалі частіше вдаються до різних форм стратегічної взаємодії: вступу до готельних мереж та франчайзингових систем, об'єднання зусиль з іншими підприємствами гостинності у межах кластерних ініціатив, участі в програмах підтримки галузевих асоціацій. М. Мальська та співавтори зазначають, що «інтеграційні стратегії в готельному бізнесі дозволяють отримати доступ до більших ресурсів, кращих технологій та ширшої клієнтської бази, що є особливо цінним в умовах кризи» [27].

Окремої уваги заслуговують цифрові інструменти антикризового управління готелем. Сучасні технологічні рішення відкривають нові можливості для підвищення ефективності в кризових умовах: системи управління готелем (PMS) забезпечують оперативний доступ до ключових показників діяльності; аналітичні платформи дозволяють виявляти тенденції та прогнозувати попит; системи управління каналами продажу оптимізують завантаженість через різні платформи бронювання; інструменти автоматизації скорочують операційні витрати.

Організаційним механізмом реалізації антикризового управління є антикризовий план – документ, що містить заздалегідь розроблені сценарії дій на випадок різних видів кризових ситуацій. Для готельного підприємства антикризовий план має охоплювати: процедури раннього виявлення кризових симптомів та систему сигнальних показників; чіткі протоколи дій для різних сценаріїв кризи; розподіл відповідальності та повноважень між членами антикризової команди; комунікаційні стратегії для взаємодії з персоналом, клієнтами та зовнішніми стейкхолдерами; плани відновлення після кризи.

Наявність такого документу суттєво підвищує готовність підприємства до кризових ситуацій та скорочує час реагування.

Таким чином, антикризове управління готелем являє собою комплексну систему управлінських заходів, що охоплює діагностику, профілактику, подолання та відновлення після кризових явищ. Ефективність цієї системи визначається дотриманням базових принципів – системності, превентивності, адаптивності, оперативності, збалансованості інтересів та прозорості, – а також раціональним добором та застосуванням різноманітних інструментів: фінансових, операційних, маркетингових, кадрових та цифрових. Побудова дієвої системи антикризового управління є стратегічним пріоритетом для будь-якого готельного підприємства, що прагне забезпечити свою конкурентоспроможність та стійкість в умовах мінливого ринкового середовища.

1.3. Зарубіжний і вітчизняний досвід антикризового управління готелями

Вивчення зарубіжного досвіду антикризового управління готелями є необхідною умовою формування ефективної системи управління на вітчизняних підприємствах готельної сфери. Міжнародна готельна індустрія накопичила значний досвід подолання різноманітних криз – від регіональних економічних потрясінь до глобальних пандемій. Аналіз антикризових практик провідних готельних мереж дозволяє виявити ключові закономірності та інструменти, які довели свою ефективність у різних кризових ситуаціях [36].

Найбільш масштабним випробуванням для світової готельної галузі стала пандемія COVID-19 у 2020-2021 роках. За даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), у 2020 році глобальні доходи від туризму скоротилися на 74%, а завантаженість готелів у більшості країн впала нижче 30%. Реакція провідних міжнародних готельних мереж на цю безпрецедентну кризу стала

наочною ілюстрацією різних підходів до антикризового управління (<https://www.untourism.int/>).

Корпорація Marriott International, найбільша готельна мережа світу, реалізувала комплексну антикризову стратегію, яку М. Мальська та І. Пандяк характеризують як «збалансовану модель виживання». Ключовими елементами цієї стратегії стали: максимальна гнучкість умов бронювання та скасування броні для збереження довіри клієнтів; переговори з власниками нерухомості щодо тимчасового скорочення орендних платежів; збереження кадрового потенціалу через схеми неповної зайнятості та оплачуваної відпустки замість масових звільнень; запуск програми «Marriott Bonvoy» з посиленими умовами лояльності, що дозволило утримати базу постійних клієнтів. Протягом 2021-2022 років мережа відновила більшу частину доходів саме завдяки збереженню лояльної клієнтури [28].

Hilton Worldwide обрала дещо інший підхід, зробивши ставку на технологічну трансформацію як антикризовий інструмент. У розпал пандемії компанія прискорила впровадження безконтактних технологій обслуговування: цифрові ключі від номерів через мобільний додаток, безконтактна реєстрація та виїзд, QR-меню в ресторанах. Ці нововведення не лише відповідали санітарним вимогам, але й суттєво знизили операційні витрати та підвищили задоволеність гостей. Досвід Hilton яскраво демонструє тезу О. Любіцевої про те, що криза може слугувати каталізатором цифрової трансформації [26].

Французька мережа AccorHotels продемонструвала ефективність диверсифікованої антикризової стратегії. У 2020 році компанія реалізувала програму «ALL – Accor Live Limitless», в рамках якої частина готелів була перепрофільована для розміщення медичного персоналу, студентів та людей похилого віку. Це дозволило зберегти мінімальний рівень доходів навіть в умовах майже повного припинення туристичних потоків. Крім того, AccorHotels активно використала кризовий період для реновації номерного фонду та впровадження стандартів сталого розвитку, що посилює її конкурентні позиції після відновлення ринку.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виокремити модель антикризового відновлення готелів, що включає п'ять послідовних етапів, представлених на рисунку 1.3.

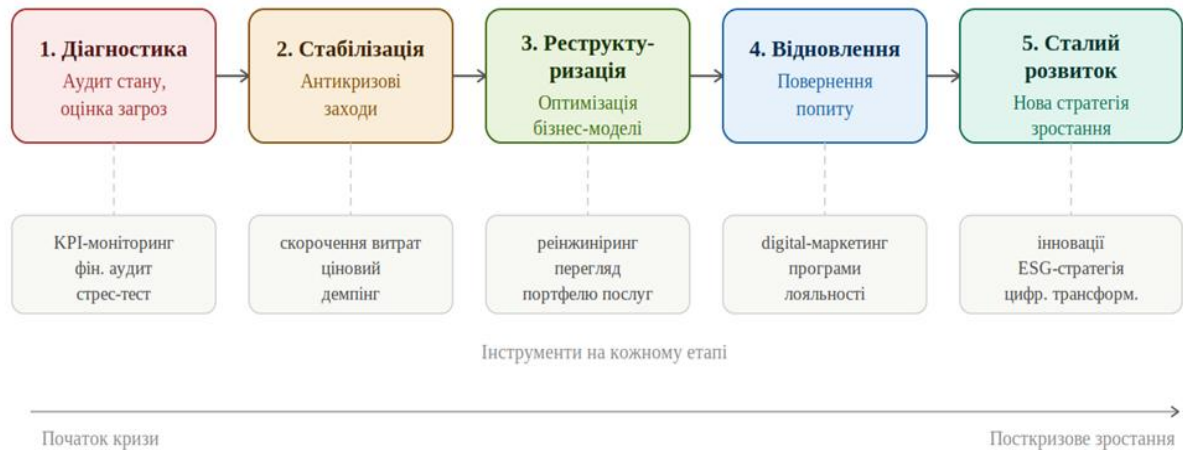


Рис. 1.3. Модель антикризового відновлення готельного підприємства

Важливим елементом зарубіжного досвіду є ефективна взаємодія готельного бізнесу з державою в кризових умовах. У країнах Європейського Союзу та США були запроваджені масштабні програми підтримки готельної галузі: субсидування заробітної плати (схема Kurzarbeit у Німеччині, програма furlough у Великобританії), пільгові кредити для малого та середнього бізнесу, тимчасові податкові канікули. Це дозволило зберегти значну частину готельних підприємств та знизити соціальні наслідки кризи. Азійський досвід також заслуговує уваги: готелі Японії та Сінгапуру активно застосовували стратегію «мінімального готелю» – скорочення переліку послуг до мінімально необхідного з одночасним підтриманням найвищих стандартів якості базового обслуговування [34].

Вітчизняний досвід антикризового управління готелями має свої особливості, пов'язані зі специфікою економічного та інституційного середовища України. Українська готельна галузь пережила кілька серйозних криз: фінансово-економічна криза 2008-2009 рр., криза 2014-2015 рр.,

спричинена анексією Криму та збройним конфліктом на сході країни, пандемія COVID-19 у 2020-2021 рр. та повномасштабне військове вторгнення з 2022 року.

Дослідження вітчизняних науковців – Л. Лігоненко, М. Мальської, І. Пандяка, В. Герасименка – дозволяють виокремити характерні риси антикризового управління українськими готелями. По-перше, домінування реактивного підходу над проактивним: більшість підприємств реагують на вже існуючу кризу, а не попереджають її. По-друге, переважання «жорстких» антикризових заходів – скорочення персоналу, закриття підрозділів, зменшення асортименту послуг – над «м'якими» інструментами, такими як реструктуризація, репозиціонування та диверсифікація. По-третє, недостатній рівень цифровізації та автоматизації, що ускладнює оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури [25; 27].

Водночас вітчизняна практика демонструє ряд позитивних прикладів ефективного антикризового управління. Під час кризи 2014-2015 рр. частина київських готелів успішно переорієнтувалася з іноземних туристів на внутрішній корпоративний сегмент, суттєво знизивши ціни та розширивши пакети для ділових туристів. Ряд регіональних готелів у Львові, Харкові та Одесі знайшли нішу в обслуговуванні внутрішньо переміщених осіб та волонтерів. В умовах пандемії частина готельних підприємств диверсифікувала діяльність, запровадивши послуги доставки ресторанної продукції та оренди конференц-залів для онлайн-заходів.

Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду антикризового управління готелями наведено у таблиці 1.3.

Аналіз табл. 1.3 засвідчує, що розриви між зарубіжною та вітчизняною практиками антикризового управління готелями є суттєвими та носять системний характер. Водночас слід зазначити, що в умовах воєнного стану українські готелі демонструють надзвичайно високий рівень адаптивності та стресостійкості. Частина підприємств, що зберегли роботу після лютого 2022 року, виробила унікальні операційні практики – від диверсифікації джерел

енергопостачання до налагодження прямих каналів збуту з міжнародними гуманітарними організаціями.

На основі узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду можна виокремити ключові уроки для формування ефективної системи антикризового управління готелем:

- превентивність та системність є головними конкурентними перевагами: готелі з формалізованими антикризовими планами відновлюються швидше і з меншими втратами;

- збереження кадрового потенціалу в умовах кризи є стратегічно вигіднішим за масові скорочення, оскільки якість персоналу є ключовим чинником відновлення попиту;

Таблиця 1.3

Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду антикризового управління готелями

Критерій порівняння	Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід
Стратегічне планування	Розробка детальних антикризових планів (Crisis Management Plan) є обов’язковою вимогою для міжнародних мереж (Hilton, Marriott, IHG)	Більшість готелів не мають формалізованих антикризових планів; реакція на кризу переважно ситуативна
Система раннього попередження	Впровадження автоматизованих систем КРІ-моніторингу та стрес-тестування бізнес-моделі на постійній основі	Системи моніторингу впроваджуються переважно у великих готелях; малі та середні підприємства покладаються на інтуїцію керівництва
Revenue Management	Активне застосування динамічного ціноутворення та управління каналами продажу навіть у кризових умовах (досвід AccorHotels, 2020-2021)	Обмежене використання через брак кваліфікованих кадрів та відповідного програмного забезпечення

Управління персоналом	Практика «неповного робочого часу» та перекваліфікації замість масових скорочень; збереження кадрового потенціалу	Переважає скорочення персоналу як основний антикризовий захід; навчання в кризових умовах не пріоритизується
Державна підтримка	Ефективні механізми державних субсидій, пільгових кредитів та податкових відстрочок (досвід ЄС, США під час COVID-19)	Обмежені інструменти державної підтримки; нерівномірний доступ до антикризових програм для підприємств різних регіонів
Цифрова трансформація	Криза розглядається як каталізатор цифровізації: безконтактне обслуговування, AI-чат-боти, автоматизація бек-офісу	Цифровізація відбувається, але повільніше; основна причина – брак інвестиційного ресурсу та кваліфікованих IT-кадрів
Комунікація з клієнтами	Проактивна комунікація з гостями через усі канали, управління онлайн-репутацією як пріоритет	Реактивна комунікація; відсутність системної роботи з онлайн-відгуками у більшості готелів

– цифрова трансформація, розпочата ще до кризи, суттєво підвищує операційну гнучкість підприємства та здатність швидко адаптуватися до нових умов;

– активна взаємодія з державою та галузевими асоціаціями дозволяє отримати доступ до антикризових ресурсів та захистити інтереси підприємства на регуляторному рівні;

– репутація та лояльність клієнтів є найціннішим активом у посткризовому відновленні, тому інвестиції в комунікацію та якість обслуговування навіть у кризових умовах є виправданими.

Таким чином, зарубіжний і вітчизняний досвід антикризового управління готелями свідчить про те, що ефективне подолання кризових явищ потребує комплексного, системного підходу, що поєднує стратегічне планування, гнучкі операційні рішення, активну комунікацію зі стейкхолдерами та готовність до трансформації бізнес-моделі. Попри значний розрив між практиками міжнародних мереж та вітчизняних підприємств, українські готелі накопичують власний унікальний досвід антикризової адаптації, який може стати основою для розробки ефективних управлінських рішень у майбутньому.

2. АНАЛІТИЧНИЙ РОЗДІЛ

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СЕРВІСНО-ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ «РУТА» ТА ОЦІНКА ЙОГО КРИЗОВОГО СТАНУ

2.1. Загальна характеристика закладу

Сервісно-туристичний комплекс «Рута» є одним із відомих закладів готельної сфери Тернопільського регіону. Підприємство функціонує у формі підприємства Тернопільської обласної ради профспілок (ТОРП), що визначає його особливий організаційно-правовий статус та соціальне призначення. Повна офіційна назва суб'єкта господарювання – Підприємство Тернопільської обласної ради профспілок «Сервісно-туристичний комплекс «Рута»» (скорочено – ПТОРП СТК «Рута»), код ЄДРПОУ 34419509.

Засновником та власником підприємства виступає Тернопільська обласна рада профспілок – представницький орган профспілкових організацій Тернопільської області. Така форма власності обумовлює специфічну місію підприємства: СТК «Рута» покликаний забезпечувати доступні послуги розміщення та харчування насамперед для трудящих, членів профспілок та їхніх сімей, одночасно функціонуючи як комерційне підприємство, що надає послуги широкому колу споживачів. Підприємство керується нормами господарського законодавства України та діє відповідно до свого статуту.

Готельний комплекс розташований за адресою: м. Тернопіль, вул. Медова, 2 – у безпосередній близькості до центру обласного центру. Місцерозташування є однією з ключових конкурентних переваг підприємства. Від готелю кілька хвилин пішої прогулянки до Тернопільського ставу та парку «Сопільче», центральної площі міста, Тернопільського автовокзалу та залізничного вокзалу, торгово-розважального центру «Орнава». Така локація є привабливою як для ділових мандрівників, так і для туристів, що бажають зупинитися в пішій доступності від основних об'єктів інфраструктури міста.

Основні реєстраційні та ідентифікаційні відомості підприємства, а також ключові параметри його діяльності представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПТОРП СТК «Рута»

Реквізит / показник	Характеристика
Повна офіційна назва	Підприємство Тернопільської обласної ради профспілок «Сервісно-туристичний комплекс «Рута»
Скорочена назва	ПТОРП СТК «Рута»
Код ЄДРПОУ	34419509
Організаційно-правова форма	Підприємство об'єднання профспілок (ТОРП)
Засновник	Тернопільська обласна рада профспілок
Юридична адреса	46008, Україна, Тернопільська обл., м. Тернопіль, вул. Медова, буд. 2
Основний вид діяльності (КВЕД)	55.10 – Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
Додаткові види діяльності	56.10 – Ресторани та надання послуг харчування; 68.20 – Надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого майна
Місткість готелю	138 місць (блочна система: 2-місні + 4-місні номери)
Заклади харчування у складі комплексу	Великий зал кафе (80 осіб, 100 м ²) + Малий зал (30 осіб, 36 м ²)
Контактний телефон (готель)	(0352) 52-62-15
E-mail	hotel.ruta@gmail.com

Основним видом господарської діяльності підприємства відповідно до КВЕД є 55.10 – «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування». Поряд із цим, підприємство провадить і додаткові види діяльності: надання послуг харчування (КВЕД 56.10) та надання в оренду й експлуатацію власного або орендованого майна (КВЕД 68.20). Наявність

кількох взаємодоповнюючих видів діяльності дозволяє підприємству формувати диверсифіковані джерела доходів, що підвищує його стійкість до коливань попиту на окремі послуги.

На рис. 2.1 наведено фото будівлі закладу.



Рис. 2.1. Будівля СТК «Рута»

Готельний фонд СТК «Рута» налічує 138 місць. Номерний фонд організований за блочним принципом: кожен блок об'єднує 2-місний та 4-місний номери, пов'язані спільним коридором при наявності роздільного санвузла. Така планувальна структура, типова для радянської доби, забезпечує певний рівень приватності та водночас знижує витрати на обслуговування. Номери оснащені стандартним набором меблів та обладнання: ліжками, холодильником, телевізором, столом та стільцями (рис. 2.2-2.3).

До складу сервісно-туристичного комплексу входять два заклади харчування. Великий зал кафе розрахований на 80 осіб і займає площу 100 м² (рис. 2.4). Він використовується для організації комплексних обідів, бенкетів, весільних урочистостей та інших заходів.



Рис. 2.2. Стандартні номери СТК «Рута»

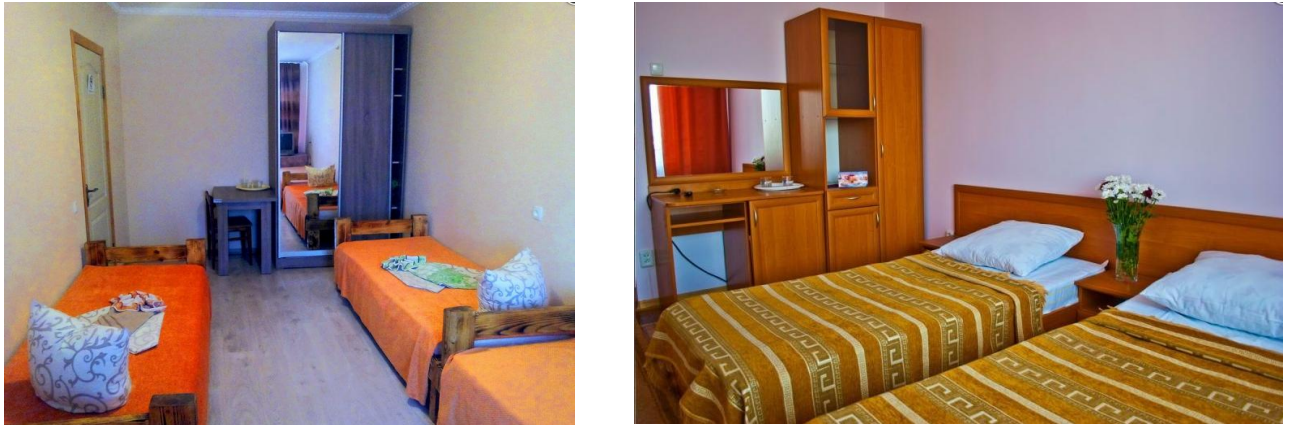


Рис. 2.3. Оновлені три-, чотиримісні номери СТК «Рута»

Малий зал кафе місткістю 30 осіб площею 36 м² призначений переважно для проведення ділових заходів – семінарів, корпоративних зустрічей, презентацій. Наявність двох залів різної місткості дозволяє підприємству обслуговувати заходи широкого формату та задовольняти потреби різних категорій клієнтів.

Спектр послуг, що надаються гостям СТК «Рута», охоплює як обов'язкові готельні сервіси, вартість яких включена до ціни проживання, так і додаткові платні послуги. До безкоштовних послуг належать:

- бронювання номера;
- побудка у визначений час;
- одноразове харчування на встановлену суму;
- надання необхідного інвентарю (праска, чайник тощо);
- виклик таксі;
- виклик швидкої медичної допомоги.



Рис. 2.4. Зал закладу харчування СТК «Рута»

Конкурентне середовище, в якому функціонує СТК «Рута», є доволі насиченим. Серед основних конкурентів на готельному ринку Тернополя слід виокремити готельний комплекс «Алігатор» (три зірки, розважально-оздоровча інфраструктура), готель «Тернопіль-Готель», готельний комплекс «Версаль», а також ряд менших готелів, хостелів і об'єктів Airbnb. Порівняно з більшістю конкурентів, СТК «Рута» позиціонується як бюджетний заклад з акцентом на доступних цінах та центральному розташуванні.

Важливим аспектом діяльності підприємства є його зв'язок із туристичною сферою, відображений у самій назві – «сервісно-туристичний комплекс». В безпосередній близькості від закладу діє туристична агенція «Рута-Тур», яка пропонує послуги організації туристичних подорожей та бронювання. Синергія готельних та туристичних послуг теоретично створює додаткові можливості для комплексного обслуговування клієнтів.

Підприємство функціонує відповідно до встановленого режиму роботи: адміністративні та бухгалтерські служби працюють у режимі понеділок–п'ятниця з 9:00 до 17:00, у суботу – з 9:00 до 13:00. Готель і заклади харчування

функціонують у відповідному операційному режимі, що передбачає обслуговування гостей цілодобово.

Аналіз загальної характеристики ПТОРП СТК «Рута» дозволяє виявити ключові особливості підприємства, що визначають його позиціонування на ринку готельних послуг Тернопільщини. По-перше, вигідне центральне розташування є суттєвою конкурентною перевагою, що забезпечує стабільний приплив клієнтів. По-друге, профспівкова форма власності обумовлює соціальну спрямованість діяльності та певні обмеження у гнучкості управлінських рішень. По-третє, відносно великий номерний фонд (138 місць) дозволяє приймати групові заїзди та забезпечувати обслуговування корпоративних клієнтів. По-четверте, наявність у складі комплексу закладів харчування та туристичних послуг формує потенціал для диверсифікованої виручки. Водночас необхідно зазначити, що характеристики матеріально-технічної бази підприємства, закладені ще за радянської доби, можуть слугувати чинником, що обмежує конкурентоспроможність в умовах зростаючих вимог сучасних споживачів.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану закладу

Інформаційною базою аналізу фінансово-економічного стану ПТОРП СТК «Рута» є фінансова звітність мікропідприємства за формами № 1-мс (Баланс) та № 2-мс (Звіт про фінансові результати) за 2023-2025 роки, а також статистична звітність за формою 1-КЗР (Звіт про діяльність колективного засобу розміщення) за 2024-2025 роки. Аналіз здійснюється методами горизонтального та вертикального аналізу фінансової звітності, розрахунку фінансових коефіцієнтів та оцінки показників ділової активності. Мета аналізу – виявити ключові фінансові тенденції та визначити ступінь кризового стану підприємства.

Слід зазначити, що підприємство відповідно до чинного законодавства України складає спрощену фінансову звітність мікропідприємства – форми № 1-мс та № 2-мс, що обумовлено відповідністю критеріям мікропідприємства: середня кількість працівників – 9 осіб. Зазначений формат звітності обмежує деталізацію окремих статей, однак є достатнім для здійснення комплексної оцінки фінансового стану.

Аналіз майнового стану закладу за даними балансу за 2023-2025 рр. представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз балансу СТК «Рута» за 2023-2025 рр., тис. грн

Показник	Роки			Відхилення, тис. грн	
	2023	2024	2025	2023/24	2024/25
АКТИВ					
Необоротні активи, у т.ч.	155,7	144,3	132,8	-11,4	-11,5
– основні засоби (залишкова вартість)	141,7	130,3	118,8	-11,4	-11,5
Оборотні активи, у т.ч.	449,8	408,3	131,0	-41,5	-277,3
– запаси	16,3	4,5	3,8	-11,8	-0,7
– поточна дебіторська заборгованість	125,9	42,6	33,9	-83,3	-8,7
– гроші та їх еквіваленти	307,6	361,2	93,3	+53,6	-267,9
Баланс (усього активів)	605,5	552,6	263,8	-52,9	-288,8
ПАСИВ					
Власний капітал, у т.ч.	603,1	111,1	30,1	-492,0	-81,0
– нерозподілений прибуток	590,1	98,1	17,1	-492,0	-81,0
Поточні зобов'язання, у т.ч.	2,4	441,5	233,7	+439,1	-207,8
– кредиторська заборгованість за товари/послуги	1,0	31,7	30,9	+30,7	-0,8

– інші поточні зобов'язання	0,0	405,0	200,0	+405,0	-205,0
Баланс (усього пасивів)	605,5	552,6	263,8	-52,9	-288,8

Аналіз даних табл. 2.2 виявляє низку тривожних тенденцій у майновому стані підприємства. Загальна вартість активів підприємства демонструє стійку тенденцію до скорочення: з 605,5 тис. грн у 2023 р. до 552,6 тис. грн у 2024 р. (-52,9 тис. грн, або -8,7%) та до 263,8 тис. грн у 2025 р. (-288,8 тис. грн, або -52,3%). Таким чином, за два роки підприємство втратило понад половину своїх активів, що є надзвичайно серйозним сигналом.

Найбільш драматичні зміни відбулися у структурі пасивів. Власний капітал підприємства впав із 603,1 тис. грн у 2023 р. до 111,1 тис. грн у 2024 р. та до 30,1 тис. грн у 2025 р. – тобто скоротився у 20 разів. Рушійною силою цього скорочення став нерозподілений збиток: у 2024 р. підприємство отримало чистий збиток у розмірі 492,0 тис. грн, у 2025 р. – 81,0 тис. грн. При цьому у 2024 р. виникли значні «Інші поточні зобов'язання» у сумі 405,0 тис. грн (на кінець 2025 р. – 200,0 тис. грн), природа яких потребує додаткового роз'яснення у примітках до звітності.

Серед оборотних активів звертає на себе увагу різке скорочення грошових коштів: із 361,2 тис. грн на кінець 2024 р. до 93,3 тис. грн на кінець 2025 р. (-267,9 тис. грн). Це скорочення значною мірою пояснює від'ємний фінансовий результат та зростання зобов'язань. Позитивним моментом є послідовне скорочення дебіторської заборгованості – з 125,9 тис. грн у 2023 р. до 33,9 тис. грн у 2025 р.

Аналіз динаміки фінансових результатів підприємства наведено у табл. 2.3 та проілюстровано на рис. 2.5.

Динаміка фінансових результатів ПТОРП СТК «Рута» за 2023-2025 рр., тис. грн

Показник	Роки			Відхилення, %	
	2023	2024	2025	2023/24	2024/25
Чистий дохід від реалізації	2 692,5	2 107,6	2 299,8	-21,7	+9,1
Інші доходи	111,5	0	250,0	-100,0	-
Разом доходи	2 804,0	2 107,6	2 549,8	-24,8	+21,0
Собівартість реалізованих послуг	1 883,4	1 944,6	1 885,2	+3,3	-3,1
Інші витрати	745,5	655,0	745,6	-12,1	+13,8
Разом витрати	2 628,9	2 599,6	2 630,8	-1,1	+1,2
Чистий прибуток (збиток)	+175,1	-492,0	-81,0	-	-
Рентабельність продажів, %	+6,50	-23,34	-3,52	-	-

Аналіз доходів підприємства свідчить про суттєве погіршення ситуації у 2024 р. порівняно з 2023 р.: чистий дохід від реалізації скоротився з 2 692,5 тис. грн до 2 107,6 тис. грн, тобто на 584,9 тис. грн або на 21,7%. Це падіння значною мірою пояснюється зменшенням завантаженості готелю – за даними форми 1-КЗР кількість прибуттів скоротилася з 2 280 (2024 р.) до 1 912 (2025 р.), а ночівель – з 6 001 до 4 501. У 2025 р. спостерігається часткове відновлення: дохід від реалізації зріс до 2 299,8 тис. грн (+9,1%), що є позитивним сигналом.

Витрати підприємства протягом аналізованого періоду залишаються відносно стабільними: у межах 2 599-2 631 тис. грн на рік. Показово, що у 2024 р., попри суттєве падіння доходів, витрати скоротились лише незначно (-1,1%), що призвело до критичного збитку у 492,0 тис. грн. Це свідчить про низьку гнучкість витратної структури підприємства та значну частку постійних витрат, які важко зменшити в короткостроковій перспективі.

У 2025 р. ситуація дещо покращилась: збиток скоротився до 81,0 тис. грн. Водночас рентабельність продажів залишається від'ємною (-3,52%). Важливо зазначити, що у 2025 р. підприємство отримало значні інші доходи у сумі 250,0 тис. грн (порівняно з 0 у 2024 р.), що суттєво вплинуло на загальний фінансовий результат.

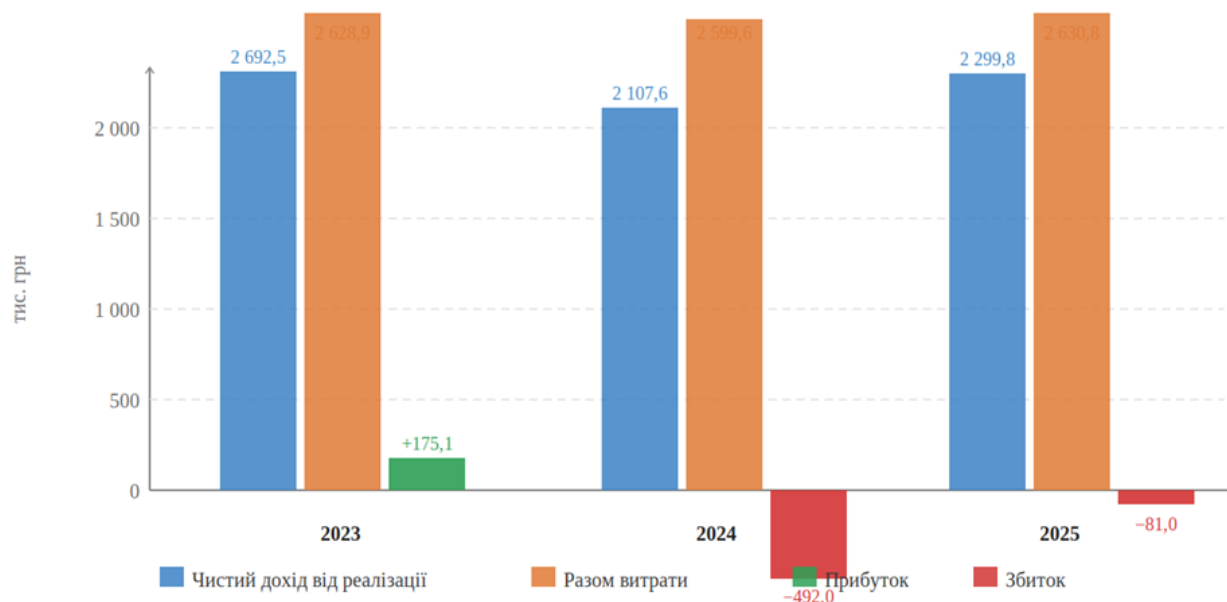


Рис. 2.5. Динаміка доходів, витрат та фінансового результату

СТК «Рута» за 2023-2025 рр., тис. грн

Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства розраховано ключові фінансові коефіцієнти, зведені у табл 2.4.

Таблиця 2.4

Фінансові коефіцієнти ПТОРП СТК «Рута» за 2023-2025 рр.

Показник	Роки			Норматив	Оцінка тенденції
	2023	2024	2025		
<i>Показники ліквідності</i>					
Коефіцієнт поточної ліквідності	187,4	0,925	0,561	1,5-2,5	Критичне зниження
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	128,2	0,818	0,399	0,1-0,2	Вище норми у 2023 р., у 2024 р., знизилось

Продовження таблиці 2.4.

Коефіцієнт швидкої ліквідності	180,6	0,915	0,544	$\geq 1,0$	Нижче норми у 2024-2025 рр.
<i>Показники фінансової стійкості</i>					
Коефіцієнт автономії	0,996	0,201	0,114	$\geq 0,5$	Катастрофічне падіння
Коефіцієнт фінансової залежності	0,004	3,974	7,764	$\leq 1,0$	Критичне перевищення
<i>Показники рентабельності та ділової активності</i>					
Рентабельність активів (ROA), %	+28,9	-89,0	-30,7	> 0	Збитковість протягом 2 років
Рентабельність ВК (ROE), %	+29,0	-442,8	-269,1	> 0	Критична збитковість
Рентабельність продажів, %	+6,50	-23,3	-3,52	> 0	Часткове покращення у 2025 р.
Оборотність активів, разів	4,45	3,81	8,72	зрост.	Зростання через зменшення активів

Аналіз показників ліквідності демонструє різку поляризацію між 2023 р. та наступними роками. У 2023 р. коефіцієнти ліквідності були надзвичайно високими (поточна ліквідність – 187,4; абсолютна – 128,2), що пояснювалось мінімальними поточними зобов'язаннями (лише 2,4 тис. грн). Проте у 2024 р. внаслідок різкого зростання поточних зобов'язань до 441,5 тис. грн усі показники ліквідності впали нижче нормативних значень: коефіцієнт поточної ліквідності – 0,925 (норма 1,5-2,5), швидкої – 0,915 (норма $\geq 1,0$). У 2025 р. ситуація погіршилась: поточна ліквідність – 0,561, швидка – 0,544. Це означає, що підприємство не здатне покрити свої поточні зобов'язання наявними оборотними активами.

Показники фінансової стійкості підтверджують критичний характер ситуації. Коефіцієнт автономії впав із 0,996 у 2023 р. до 0,201 у 2024 р. та до 0,114 у 2025 р. при нормативному значенні $\geq 0,5$. Коефіцієнт фінансової залежності зріс із 0,004 до 7,764, що вказує на надзвичайно високу залежність

підприємства від зовнішніх зобов'язань. Власний капітал підприємства вже не покриває навіть необоротні активи (30,1 тис. грн проти 132,8 тис. грн основних засобів), що є ознакою глибокої фінансової кризи.

Статистичні дані форми 1-КЗР доповнюють фінансову картину операційними показниками. Місткість готелю за два роки скоротилася з 120 місць (2024 р.) до 75 місць (2025 р.), тобто на 37,5%, що свідчить про виведення з експлуатації частини номерного фонду. Рівень завантаженості залишається критично низьким: у 2024 р. – 13,7%, у 2025 р. – 16,4% (розраховано як співвідношення кількості ночівель до максимальної потужності). Для беззбиткового функціонування готелю, як правило, необхідне завантаження не менше 40-50%.

Таким чином, комплексний аналіз фінансово-економічного стану СТК «Рута» за 2023-2025 рр. дозволяє констатувати таке. По-перше, підприємство перебуває в стані глибокої фінансової кризи, що підтверджується від'ємними показниками рентабельності протягом двох років поспіль, катастрофічним скороченням власного капіталу та порушенням нормативних значень усіх ключових фінансових коефіцієнтів. По-друге, операційна ситуація характеризується критично низькою завантаженістю номерного фонду та скороченням кількості гостей. По-третє, незважаючи на часткове покращення у 2025 р. (зростання доходів, скорочення збитку), підприємство потребує негайного впровадження комплексу антикризових заходів.

2.3. Оцінка факторів, що зумовлюють кризовий стан сервісно-туристичного комплексу «Рута»

Результати аналізу фінансово-економічного стану ПТОРП СТК «Рута» однозначно свідчать про наявність глибокої кризи на підприємстві. Для розробки ефективних антикризових заходів необхідно провести системну діагностику факторів, що зумовлюють цей кризовий стан. Відповідно до

методологічного підходу, викладеного у розділі 1, фактори кризи поділяються на зовнішні – ті, що формуються у зовнішньому середовищі підприємства та не залежать від його керівництва, та внутрішні – пов’язані з особливостями менеджменту, ресурсним потенціалом та операційною ефективністю самого підприємства.

Системна карта факторів кризи СТК «Рута» у вигляді діаграми Ісікави (причинно-наслідкової діаграми) представлена на рис. 2.6.

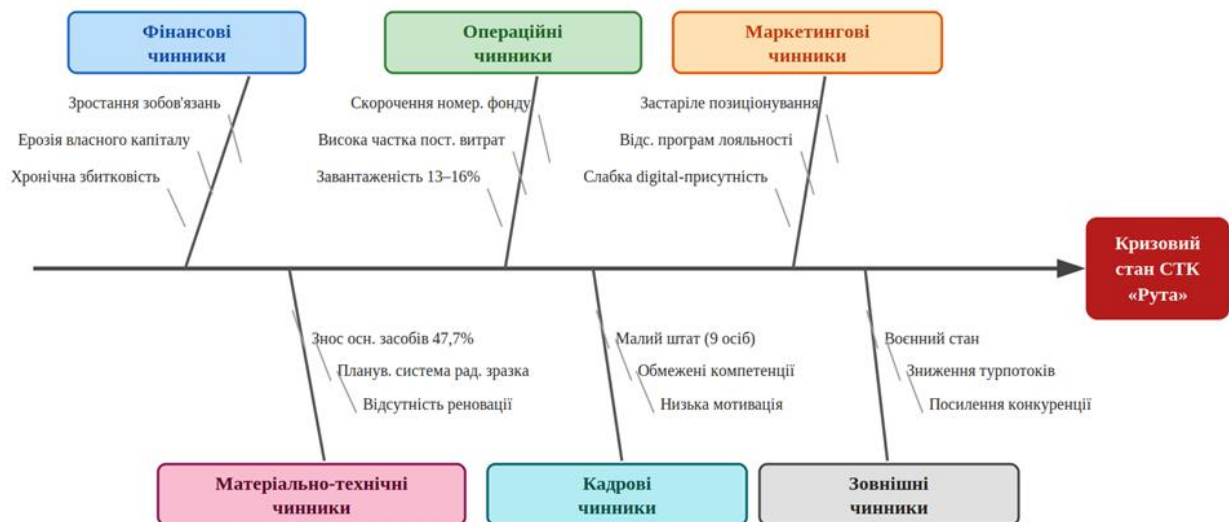


Рис. 2.6. Діаграма причинно-наслідкових зв'язків кризового стану СТК «Рута»

1. Фінансові фактори є найбільш очевидним і безпосереднім проявом кризи. Підприємство отримало збиток у 2024 р. у розмірі 492,0 тис. грн та у 2025 р. – 81,0 тис. грн. Сукупний збиток за два роки становить 573,0 тис. грн, що майже повністю знищило накопичений нерозподілений прибуток (590,1 тис. грн на початок 2024 р.). Власний капітал підприємства скоротився з 603,1 тис. грн до 30,1 тис. грн, тобто у 20 разів. Коефіцієнт автономії впав до критично низького рівня – 0,114 при нормативі $\geq 0,5$, що означає: лише 11,4% активів підприємства фінансується за рахунок власних коштів.

Особливої уваги заслуговує поява у пасиві балансу за 2024 р. статті «Інші поточні зобов'язання» у сумі 405,0 тис. грн (на кінець 2025 р. – 200,0 тис. грн). Ці витрати суттєво погіршують показники фінансової стійкості підприємства.

2. Операційні фактори є ключовими рушіями фінансової кризи. Головним серед них є критично низький рівень завантаженості готельного фонду. За даними форми 1-КЗР, завантаженість у 2024 р. становила лише 13,7%, у 2025 р. – 16,4% при мінімально необхідному для беззбиткового функціонування рівні близько 40–50%. Це означає, що підприємство завантажено менш ніж на третину від критичного порогу беззбитковості. Кількість прибуттів гостей скоротилася з 2 280 осіб (2024 р.) до 1 912 осіб (2025 р.), ночівель – з 6 001 до 4 501.

Показово, що незважаючи на падіння доходів, витрати підприємства залишаються практично незмінними – у межах 2 599-2 631 тис. грн на рік. Це свідчить про надзвичайно негнучку структуру витрат з високою часткою постійних видатків: фонд оплати праці 9 штатних одиниць, комунальні послуги, утримання будівлі та обладнання. Навіть при суттєвому скороченні доходів підприємство не в змозі пропорційно зменшити витрати, що автоматично генерує збиток. За розрахунками, точка беззбитковості підприємства при поточній структурі витрат відповідає доходу приблизно 2 630 тис. грн, тоді як фактичний дохід від реалізації у 2024 р. склав лише 2 107,6 тис. грн.

Ще одним тривожним операційним сигналом є скорочення номерного фонду. Якщо у 2023 р. у звітності фігурує 138 місць, то у 2024 р. – вже 120, у 2025 р. – лише 75 місць. Таким чином, за два роки підприємство вивело з експлуатації більш ніж 45% номерного фонду. Це може свідчити про неможливість утримувати весь фонд у функціональному стані через фінансові обмеження.

3. Матеріально-технічні фактори формують структурне підґрунтя операційних проблем. Ступінь зносу основних засобів підприємства на кінець 2025 р. становить 47,7% (накопичений знос 108,4 тис. грн при первісній вартості 227,2 тис. грн). При цьому первісна вартість основних засобів залишалася незмінною з 2023 р. (227,2 тис. грн), що означає повну відсутність нових капітальних вкладень. Нарахований знос щорічно зростає приблизно на

11,5 тис. грн, і без оновлення обладнання підприємство поступово наближається до стану, коли основні засоби будуть повністю зношені.

Планувальна система номерного фонду – блочна організація 2-місних та 4-місних номерів зі спільним коридором – є спадщиною радянської доби і суттєво обмежує конкурентоспроможність готелю. Сучасний мандрівник, особливо у сегменті ділового туризму, очікує окремого санвузла безпосередньо в номері, наявності Wi-Fi, сучасного оснащення та відповідного рівня дизайну. Відповідно до відгуків у відкритих джерелах, готель характеризується як «скромний, але охайний», що є свідченням морального зносу матеріально-технічної бази.

4. Маркетингові фактори відіграють важливу роль у формуванні кризового стану. Аналіз цифрової присутності підприємства свідчить про суттєві прогалини: відсутність власного повноцінного веб-сайту, обмежена присутність на сучасних платформах (Booking.com, Expedia тощо), відсутність активного управління онлайн-репутацією. В умовах, коли переважна більшість бронювань готелів здійснюється через інтернет, це є критичним конкурентним недоліком. Підприємство фактично позбавляє себе значної частки потенційних клієнтів, які здійснюють пошук готелів виключно в онлайн-каналах.

Аналіз структури гостей за даними форми 1-КЗР підтверджує вузькість клієнтської бази: у 2025 р. лише 28 іноземних гостей із загальних 1 912 прибуттів (1,5%). Відсутність стратегії залучення іноземних туристів та ділових мандрівників позбавляє підприємство потенційно вищедохідних сегментів.

5. Кадрові фактори, незважаючи на менший безпосередній вплив на фінансовий стан, формують системні обмеження для антикризового управління. Штат підприємства протягом усього аналізованого періоду становить 9 осіб, що є мінімальним рівнем для забезпечення базових функцій готелю. Такий малий штат унеможливорює глибоку спеціалізацію персоналу, обмежує можливості для навчання та розвитку, а також знижує якість обслуговування в умовах пікового завантаження. Відсутність у структурі

підприємства спеціаліста з маркетингу та управління доходами є одним із ключових управлінських дефіцитів.

6. Зовнішні фактори відіграють роль потужного катализатора, який посилює дію внутрішніх слабкостей підприємства. Воєнний стан в Україні з лютого 2022 р. суттєво скоротив внутрішній та міжнародний туристичний потік, що безпосередньо вплинуло на завантаженість тернопільських готелів. Тернопіль, хоча й перебуває у відносно безпечному західноукраїнському регіоні, також зазнав скорочення ділових поїздок та туристичних відвідувань. Водночас зростаюча конкуренція з боку платформ короткострокової оренди (Airbnb) та хостелів, що пропонують дешевше розміщення, додатково тисне на ціни та завантаженість бюджетних готелів.

Зведена оцінка факторів кризового стану СТК «Рута» за групами представлена у табл. 2.5, а інтенсивність їх впливу – на рис. 2.7.

Таблиця 2.5

Фактори кризового стану СТК «Рута» та їх вплив

Група факторів	Конкретний фактор	Прояв у діяльності СТК «Рута»	Ступінь впливу
Фінансові	Хронічна збитковість (2 роки поспіль)	Збиток 492,0 тис. грн (2024 р.), 81,0 тис. грн (2025 р.)	Критичний
	Ерозія власного капіталу	Власний капітал скоротився з 603,1 до 30,1 тис. грн за 2 роки	Критичний
	Зростання поточних зобов'язань	Поточні зобов'язання зросли з 2,4 до 441,5 тис. грн у 2024 р.	Критичний
Операційні	Критично низька завантаженість	13,7% у 2024 р., 16,4% у 2025 р. при мінімальній нормі 40%	Критичний
	Скорочення номерного фонду	З 138 місць до 75 місць (-45,7%) за 2023-2025 рр.	Суттєвий
	Висока частка постійних витрат	Витрати 2 630 тис. грн/рік незалежно від доходів	Суттєвий

Матеріально-технічні	Фізичний та моральний знос основних засобів	Знос 47,7% (108,4/227,2 тис. грн); відсутність реновації	Суттєвий
	Блочна система номерів радянського зразка	Невідповідність сучасним стандартам готельного сервісу	Помірний
Маркетингові	Слабка цифрова присутність	Відсутність сайту, обмежена присутність на сучасних платформах	Суттєвий
	Відсутність програм лояльності	Низька частка повторних звернень, переважно разові гості	Помірний
Кадрові	Мінімальний штат (9 осіб)	Обмежені можливості для спеціалізації та підвищення якості сервісу	Помірний
	Обмежені управлінські компетенції	Реактивний підхід до управління, відсутність антикризового плану	Суттєвий
Зовнішні	Воєнний стан в Україні	Скорочення туристичних потоків, обмеження пересування	Критичний
	Зниження платоспроможного попиту	Кількість прибуттів – 16,1% (2024-2025 рр.); ночівель –25,0%	Суттєвий
	Посилення конкуренції з боку Airbnb та хостелів	Цінова конкуренція у бюджетному сегменті; відтік клієнтів	Помірний

Узагальнення результатів оцінки факторів дозволяє зробити такі висновки. По-перше, кризовий стан СТК «Рута» є комплексним та багатофакторним: жоден окремий чинник не може пояснити всю глибину проблем, однак їх поєднання створює синергетичний ефект взаємного підсилення. По-друге, три групи факторів мають критичний ступінь впливу: фінансові (хронічна збитковість та ерозія капіталу), операційні (катастрофічно низька завантаженість) та зовнішні (воєнний стан).

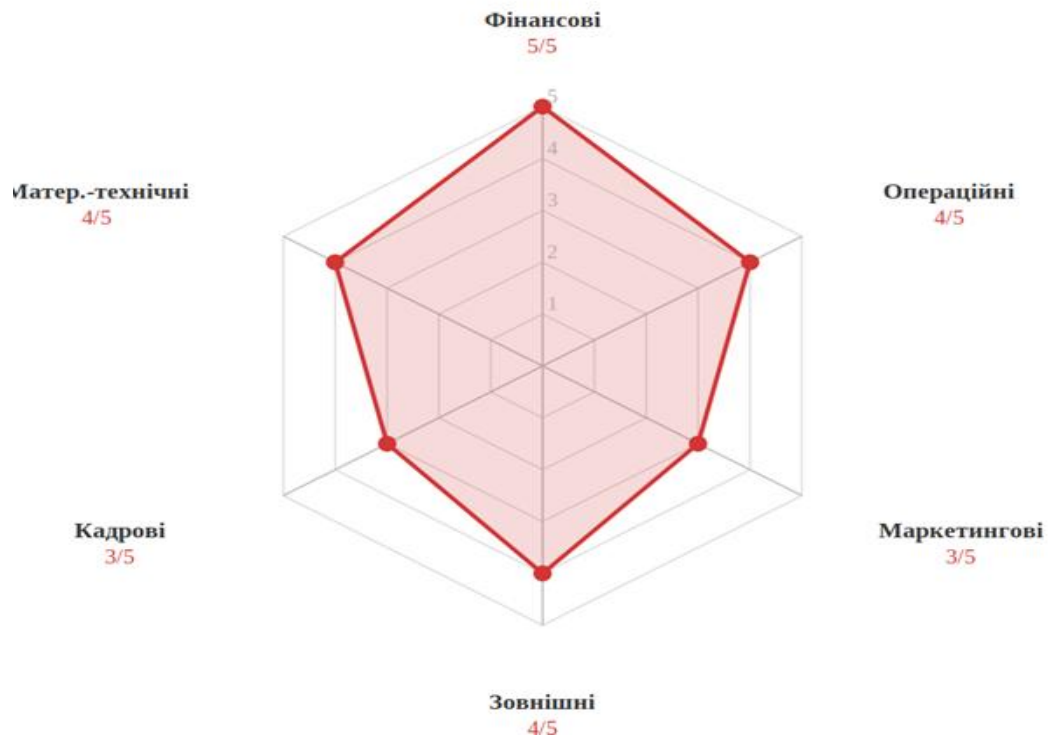


Рис. 2.7. Інтенсивність впливу груп факторів на кризовий стан СТК «Рута»
(за 5-бальною шкалою оцінювання)

По-третє, незважаючи на вагомість зовнішніх факторів, внутрішні чинники – операційна неефективність, відсутність маркетингової стратегії та антикризового плану – відіграють не менш важливу роль. По-четверте, часткове поліпшення у 2025 р. (зростання доходів, скорочення збитку) свідчить про потенціал відновлення за умови реалізації комплексних антикризових заходів. Розробка таких заходів є предметом третього розділу роботи.

3. РЕКОМЕНДАЦІЙНО-РОЗРАХУНКОВИЙ РОЗДІЛ РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

3.1. Напрями антикризового управління закладом індустрії гостинності

Результати аналізу фінансово-економічного стану та оцінки факторів кризового стану СТК «Рута», здійснені у другому розділі роботи, свідчать про наявність глибокої, але не безнадійної кризи. Підприємство демонструє окремі позитивні сигнали: часткове відновлення доходів у 2025 р. (+9,1% до 2024 р.), скорочення збитку з 492,0 тис. грн до 81,0 тис. грн, збереження повного штату протягом кризового періоду. Ці факти свідчать про потенціал відновлення за умови своєчасного та комплексного антикризового втручання.

Розробка напрямів антикризового управління СТК «Рута» здійснюється відповідно до методологічних засад, викладених у розділі 1, та ґрунтується на принципах системності, превентивності та адаптивності. Ключовою методологічною передумовою є усвідомлення того, що кризовий стан підприємства є наслідком поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів, і тому ефективна антикризова програма має одночасно впливати на кілька вимірів проблеми: фінансовий, операційний, маркетинговий та стратегічний.

Пропонована система антикризового управління СТК «Рута» включає чотири взаємопов'язані напрями, організовані за принципом пріоритетності – від невідкладних заходів фінансової стабілізації до довгострокових стратегічних перетворень. Схематично ієрархію напрямів представлено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Ієрархія напрямів антикризового управління СТК «Рута»

Перший і найбільш невідкладний напрям – фінансова стабілізація. Цей напрям спрямований на зупинення ерозії власного капіталу підприємства та відновлення його платоспроможності. Власний капітал СТК «Рута» на кінець 2025 р. становить лише 30,1 тис. грн – катастрофічно мало для підприємства з річними операційними витратами близько 2 630 тис. грн. Коефіцієнт автономії 0,114 означає, що 88,6% активів фінансуються за рахунок зобов'язань, що створює ризик неплатоспроможності при будь-якому несприятливому відхиленні доходів.

У рамках першого напрямку пріоритетними є такі заходи:

- проведення детального аудиту поточних зобов'язань, насамперед статті «Інші поточні зобов'язання» (200,0 тис. грн на кінець 2025 р.), та розробка графіку їх погашення або реструктуризації за домовленістю з кредиторами;

- оптимізація структури витрат шляхом виявлення та скорочення невиробничих видатків без шкоди для якості обслуговування – за розрахунками, скорочення витрат на 10–15% може вивільнити 263–395 тис. грн на рік і суттєво знизити поріг беззбитковості;

– звернення до засновника – Тернопільської обласної ради профспілок – із обґрунтованим клопотанням про виділення цільового фінансування на відновлення номерного фонду та поповнення обігових коштів.

Другий напрям – операційне відновлення – спрямований на підвищення ефективності поточної діяльності готелю та зростання завантаженості номерного фонду. Фактична завантаженість 13,7-16,4% є найгострішою операційною проблемою підприємства: при такому рівні завантаженості жодна готельна структура не може бути прибутковою через домінування постійних витрат. Перехід до рівня завантаженості 35-40% – реалістична мета на 12-місячну перспективу – дозволить наблизитись до точки беззбитковості.

Ключовим операційним інструментом є впровадження системи управління доходами, що передбачає гнучке ціноутворення залежно від сезону, дня тижня та поточного рівня завантаженості. Наприклад, зниження цін у низький сезон та у будні дні може стимулювати додатковий попит, тоді як підвищення цін у вихідні та святкові дні забезпечить максимізацію доходу з кожного зайнятого номера. Паралельно необхідно розглянути введення в експлуатацію частини законсервованого номерного фонду (місткість скоротилася з 138 до 75 місць) після проведення мінімально необхідного ремонту.

Третій напрям – маркетинг та репозиціонування – є критично важливим для залучення нових клієнтів та відновлення потоку бронювань. Аналіз виявив суттєві прогалини у цифровій присутності підприємства: відсутність повноцінного вебсайту, мінімальна представленість на сучасних платформах (Booking.com, Google Hotels). У сучасних умовах це рівнозначно «невидимості» для значної частини потенційних клієнтів. Реєстрація та активне управління профілями на ключових платформах бронювання є найшвидшим і найдешевшим способом збільшити завантаженість.

Репозиціонування підприємства передбачає акцент на трьох цільових сегментах:

– корпоративні клієнти – підприємства та організації Тернопільщини, що потребують розміщення для відряджених співробітників; сегмент характеризується стабільним попитом незалежно від сезону та готовністю до укладення довгострокових договорів;

– внутрішні туристи – мешканці інших регіонів України, що відвідують Тернопіль; просування через регіональні туристичні платформи та партнерство з туристичною агенцією «Рута-Тур»;

– гуманітарні та волонтерські організації – у поточних умовах воєнного стану це перспективний сегмент, що потребує надійного та доступного розміщення.

Четвертий напрям – стратегічний розвиток – орієнтований на довгострокове підвищення конкурентоспроможності готелю та є логічним продовженням антикризових заходів після стабілізації. Ключовою стратегічною ціллю є комплексна модернізація номерного фонду: перехід від блочної системи до номерів з індивідуальними санвузлами, оновлення інтер'єрів та обладнання, встановлення якісного Wi-Fi. Такі інвестиції дозволять підвищити ціновий сегмент та збільшити середній добовий тариф на 30-40%.

Зведений план антикризових заходів за всіма чотирма напрямками із зазначенням термінів реалізації представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Зведений план антикризових заходів СТК «Рута»

Напрямок	Антикризовий захід	Очікуваний результат	Термін реалізації
1. Фінансова стабілізація	Аудит та реструктуризація поточних зобов'язань (200,0 тис. грн «Інших поточних зобов'язань»)	Зниження боргового навантаження, відновлення фінансової стійкості	0-3 міс.
	Перегляд структури витрат: скорочення невиробничих витрат на 10-15%	Зниження порогу беззбитковості; вивільнення 260-395 тис. грн/рік	0-6 міс.

	Залучення цільового фінансування від засновника (ТОРП) на реновацію	Відновлення власного капіталу; фінансування оновлення фонду	3-6 міс.
2. Операційне відновлення	Впровадження динамічного ціноутворення	Підвищення завантаженості до 30-35%	3-9 міс.
	Часткова реновація та введення в експлуатацію законсервованого номерного фонду	Збільшення місткості з 75 до 100+ місць; зростання доходів	6-12 міс.
	Розширення асортименту послуг: оренда залів для заходів, корпоративне харчування	Диверсифікація доходів; зниження залежності від завантаженості номерів	6-12 міс.
3. Маркетинг та репозиціонування	Реєстрація та активне управління профілями на Booking.com, Google Hotels, Airbnb for Work	Зростання онлайн-броней на 25-40%; вихід на нові сегменти клієнтів	1-3 міс.
	Розробка сайту та ведення сторінок у соцмережах (Facebook, Instagram)	Підвищення впізнаваності; збільшення прямих бронювань	3-6 міс.
	Укладення договорів із підприємствами Тернопільщини на корпоративне розміщення	Стабільний базовий потік корпоративних клієнтів протягом року	6-12 міс.
4. Стратегічний розвиток	Комплексна модернізація номерного фонду (індивідуальні санвузли, Wi-Fi, нові меблі)	Підвищення категорії та цінового позиціонування; зростання середнього добового тарифу на 30-40%	1-2 роки
	Розгляд можливості вступу до регіональної туристичної асоціації або франчайзингу	Доступ до маркетингових ресурсів та клієнтської бази мережі	2+ роки

Реалізація запропонованих напрямів антикризового управління потребує чіткої координації між усіма підрозділами підприємства та активної підтримки

з боку засновника – Тернопільської обласної ради профспілок. Враховуючи обмежений штат підприємства (9 осіб), окремі заходи – насамперед у сфері цифрового маркетингу та ІТ – доцільно реалізовувати із залученням зовнішніх спеціалістів на умовах аутсорсингу, що є значно дешевшим, ніж утримання штатних одиниць відповідної кваліфікації.

Важливою умовою успішної реалізації антикризової програми є послідовність дій: спочатку – фінансова стабілізація (зупинення кровотечі), потім – операційне відновлення (повернення до прибутковості), далі – маркетинговий розвиток (зростання клієнтської бази), і лише після цього – стратегічні інвестиції в модернізацію. Спроба реалізовувати всі напрями одночасно без чіткої пріоритизації в умовах обмежених фінансових ресурсів є типовою помилкою антикризового управління, що призводить до розпорошення зусиль і нульового результату.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка економічної ефективності антикризових заходів є обов'язковою складовою будь-якої програми антикризового управління. Без кількісного обґрунтування очікуваних результатів антикризова програма залишається набором декларативних намірів, не придатних для практичного використання.

Методологічною основою розрахунку прогностичного фінансово-економічного ефекту від реалізації заходів є аналіз точки беззбитковості та сценарне прогнозування. Насамперед визначимо структуру витрат підприємства з розподілом на змінні та постійні складові. На основі даних форми № 2-мс за 2025 р. встановлено: собівартість реалізованих послуг (1 885,2 тис. грн) є переважно змінною і залежить від обсягу наданих послуг; інші витрати (745,6 тис. грн) є переважно постійними і включають витрати на оплату праці адміністративного персоналу, комунальні послуги та амортизацію.

Середній змінний витрат на одну ночівлю становить 419 грн (1 885 200 / 4 501). Оскільки дані форми № 2-мс не містять розбивки доходів за видами послуг, для цілей аналізу використовується показник середнього доходу на одну гість-ніч: $2\,299\,800 / 4\,501 = 511$ грн/ніч. Маржинальний внесок на одну ночівлю становить 92 грн (511 – 419).

Аналіз точки беззбитковості при фактичних параметрах показує: для покриття постійних витрат 745,6 тис. грн підприємству необхідно 8 094 ночівлі на рік, що відповідає завантаженості 29,6% при місткості 75 місць. Фактична ж завантаженість (16,4%, 4 501 ночівель) є вдвічі нижчою від порогу беззбитковості – саме цим пояснюється постійна збитковість підприємства у 2024-2025 рр.

Захід 1. Оптимізація структури витрат. Скорочення постійних витрат на 12% (89,5 тис. грн) шляхом перегляду договорів з постачальниками послуг, впровадження енергозберігаючих технологій та оптимізації графіків роботи персоналу дозволить знизити нові постійні витрати до 656,1 тис. грн. Після оптимізації та врахування щорічних маркетингових витрат (30,0 тис. грн) нові постійні витрати становитимуть 686,1 тис. грн. Нова точка беззбитковості при тих самих 75 місцях та середньому доході 511 грн на ночівлю знизиться з 29,6% до 26,0% завантаженості – суттєве полегшення для підприємства.

Захід 2. Підвищення завантаженості шляхом впровадження системи управління доходами (Revenue Management) та розширення номерного фонду. Введення в експлуатацію 25 законсервованих місць (з 75 до 100) після проведення мінімального ремонту вартістю 150,0 тис. грн та впровадження динамічного ціноутворення дозволять, за консервативною оцінкою, досягти завантаженості 30% і підвищити середній дохід на ночівлю до 540 грн (+5,7%). Розрахунок ґрунтується на успішних кейсах аналогічних готелів, що впроваджували таку систему: зростання середнього доходу на 5-15% при одночасному підвищенні завантаженості на 10-15 в.п. є реалістичним результатом. При цих параметрах кількість ночівель складе 10 950 на рік, дохід від номерного фонду – 5 913,0 тис. грн.

Захід 3. Цифровий маркетинг та розширення каналів продажу. Разові витрати на створення вебсайту та підключення до OTA-платформ (онлайн тревел агентство (OTA)) (Booking.com, Google Hotels) складуть 20,0 тис. грн, щорічні витрати на підтримку цифрової присутності та SMM – 30,0 тис. грн. Враховуючи, що у 2025 р. підприємство, очевидно, не мало повноцінної присутності на OTA-платформах, консервативна оцінка додаткового ефекту від цього каналу – забезпечення 20% від загального потоку бронювань, що вже закладено у прогноз завантаженості 30%.

Захід 4. Диверсифікація доходів. Активне використання двох залів кафе (80 та 30 місць) для проведення комерційних заходів – корпоративних тренінгів, семінарів, ділових зустрічей, урочистостей – дозволить генерувати додатковий дохід від оренди залів орієнтовно 120,0 тис. грн на рік (1-2 заходи на тиждень при середньому тарифі 1 200-1 500 грн). Розширення послуг харчування для зовнішніх відвідувачів принесе ще близько 80,0 тис. грн. Разом приріст від диверсифікації – 200,0 тис. грн/рік.

Зведений порівняльний аналіз показників фактичної та прогнозованої діяльності підприємства наведено у табл. 3.2, а внесок кожного заходу у покращення фінансового результату проілюстровано на рис. 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняння фактичних та прогнозних показників діяльності СТК «Рута»

Показник	Факт 2025	Прогноз (базовий сценарій)	Відхилення, +/-	Відхилення, %
Кількість місць, од.	75	100	+25	+33,3
Завантаженість, %	16,4	30,0	+13,6 в.п.	-
Кількість ночівель, од.	4 501	10 950	+6 449	+143,3
Середній дохід на одну ночілю, грн	511	540	+29	+5,7
Дохід від реалізації, тис.грн	2 299,8	5 913,0	+3 613,2	+157,1
Інші доходи, тис. грн	250,0	450,0	+200,0	+80,0

Продовження таблиці 3.2.

Разом доходи, тис. грн	2 549,8	6 363,0	+3 813,2	+149,5
Змінні витрати (собівартість), тис. грн	1 885,2	4 588,1	+2 702,9	+143,4
Постійні витрати (після оптимізації), тис. грн	745,6	686,1	-59,5	-8,0
Разом витрати, тис.грн	2 630,8	5 274,2	+2 643,4	+100,5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-81,0	+1 088,8	+1 169,8	-
Рентабельність продажів, %	-3,52	+17,1	+20,6 в.п.	-
Коефіцієнт автономії	0,114	≥ 0,500	+0,386	-

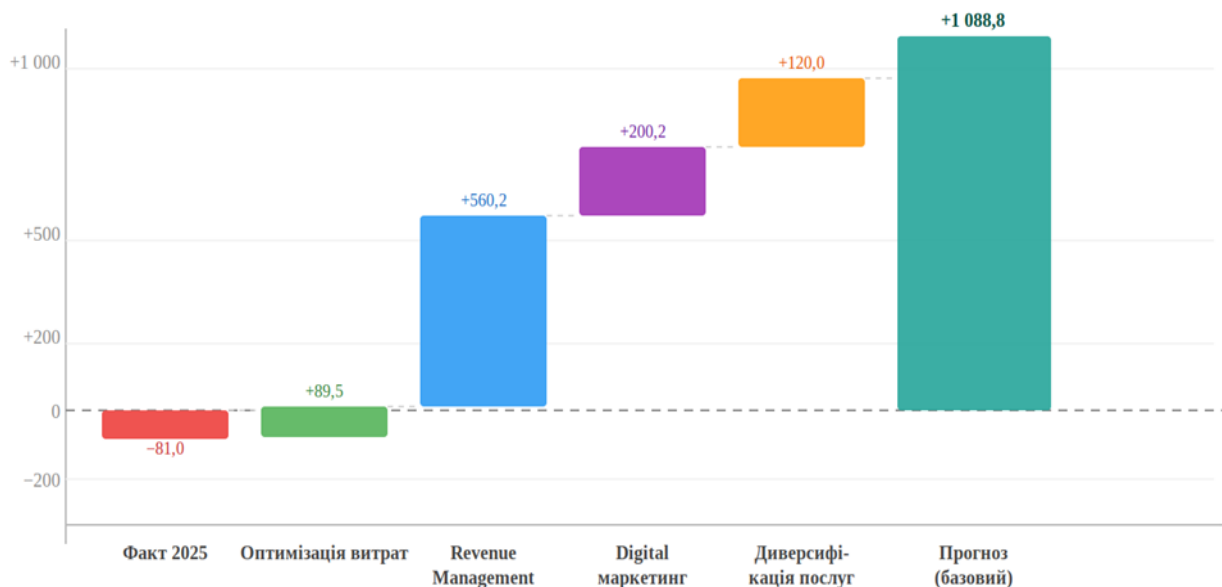


Рис. 3.2. Водоспадна діаграма формування прогнозного фінансового результату СТК «Рута», тис. грн

Аналіз табл. 3.2 та рис. 3.2 дозволяє зробити кілька принципових висновків. По-перше, реалізація запропонованих заходів забезпечує перехід підприємства від збитку -81,0 тис. грн до прибутку +1 088,8 тис. грн, тобто приріст фінансового результату становить 1 169,8 тис. грн. По-друге, найбільший внесок дає підвищення завантаженості та система управління доходами (+560,2 тис. грн), що підтверджує тезу про операційну

неефективність як головний драйвер збитковості. По-третє, рентабельність продажів покращується з -3,52% до +17,1%, що відповідає прийнятному рівню для підприємств готельної галузі. По-четверте, коефіцієнт автономії після накопичення прибутку суттєво зросте і наблизатиметься до нормативного значення $\geq 0,5$.

Для забезпечення повноти оцінки здійснено сценарне прогнозування за трьома варіантами розвитку подій залежно від темпів відновлення туристичного потоку та ефективності маркетингових заходів. Результати наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Сценарний аналіз фінансових результатів після реалізації
антикризових заходів

Показник	Песимістичний	Базовий (прогноз)	Оптимістичний	Факт 2025 (база)	Норматив / орієнт.
Завантаженість, %	22	30	38	16,4	40-50
Ночівель, од.	7 227	10 950	13 870	4 501	-
Середній дохід на 1 ночівлю, грн	520	540	560	511	-
Разом доходи, тис.грн	4 208,0	6 363,0	8 217,2	2 549,8	-
Фінансовий результат, тис.грн	+493,8	+1 088,8	+1 719,5	-81,0	-
Рентабельність продажів, %	11,7	17,1	20,9	-3,52	> 0

Сценарний аналіз (табл. 3.3) демонструє, що навіть у песимістичному сценарії (завантаженість 22%) підприємство виходить на прибуток 493,8 тис. грн, а рентабельність продажів становить 11,7%. Це принципово відрізняє ситуацію «після заходів» від поточного стану. Базовий сценарій (завантаженість 30%) забезпечує прибуток 1 088,8 тис. грн та рентабельність

17,1%. Оптимістичний сценарій (завантаженість 38%) наближає підприємство до стабільно прибуткового стану з рентабельністю 20,9%.

Оцінка інвестиційної ефективності пропонуваніх заходів наведена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка інвестиційних витрат та строку окупності антикризових заходів
СТК «Рута»

Захід / стаття витрат	Вид витрат	Сума, тис. грн	Очікуваний ефект
Розробка вебсайту та реєстрація на ОТА-платформах	Разові	15,0	Зростання онлайн-бронювань на 25-40%
Налаштування та підключення до платформ бронювання	Разові	5,0	Доступ до 90% онлайн-аудиторії
Мінімальний ремонт законсервованих номерів (25 місць)	Разові	150,0	Збільшення місткості з 75 до 100 місць
Маркетингові матеріали та брендування	Разові	10,0	Підвищення впізнаваності бренду
РАЗОМ разових інвестицій		180,0	
Річні маркетингові витрати (ОТА-комісії, SMM)	Щорічні	30,0	Постійна цифрова присутність
Приріст фінансового результату (прогноз – факт)	На рік	+1 169,8	Перехід від збитку до прибутку
Термін окупності разових інвестицій	-	≈ 1,8 міс.	Висока інвестиційна привабливість заходів

Загальний обсяг разових інвестицій для реалізації антикризових заходів становить 180,0 тис. грн. Зважаючи на прогнозний приріст фінансового результату 1 169,8 тис. грн на рік, термін окупності разових інвестицій складає

приблизно 1,8 місяця. Такий показник є виключно сприятливим і свідчить про високу доцільність реалізації запропонованих заходів. При цьому слід зазначити, що частину інвестицій – насамперед на часткову реновацію номерного фонду (150,0 тис. грн) – доцільно залучити від засновника (ТОРП) у вигляді цільового внеску до статутного капіталу, що водночас вирішить проблему відновлення власного капіталу підприємства.

Необхідно також оцінити нефінансові ефекти від реалізації запропонованих заходів. По-перше, підвищення завантаженості та якості обслуговування сприятиме зростанню рейтингів на платформах бронювання, що матиме кумулятивний ефект на майбутній попит. По-друге, стабілізація фінансового стану підприємства підвищить його репутацію серед постачальників і дозволить отримувати кращі умови закупівель. По-третє, відновлення прибутковості зміцнить соціальну функцію підприємства як об'єкта профспілкової власності, що обслуговує широкі верстви населення.

Таким чином, економічне обґрунтування підтверджує, що запропоновані антикризові заходи є реалістичними, фінансово виправданими та здатними забезпечити виведення ПТОРП СТК «Рута» зі стану глибокої фінансової кризи. Ключовою умовою досягнення прогнозних показників є послідовність і своєчасність реалізації заходів відповідно до пріоритетів, а також активна підтримка програми з боку засновника – Тернопільської обласної ради профспілок.

3.3. Ризики реалізації антикризових заходів та способи їх протидії

Будь-яка антикризова програма реалізується в умовах невизначеності та стикається з ризиками – можливими подіями або обставинами, що здатні перешкодити досягненню запланованих результатів або знизити їх. Ігнорування ризиків при плануванні антикризових заходів є однією з найпоширеніших управлінських помилок, що призводить до невиконання програм та

розчарування стейкхолдерів. Для досліджуваного СТК «Рута», що функціонує у складному зовнішньому середовищі воєнного стану, управління ризиками набуває особливої актуальності.

Ідентифікація та оцінка ризиків здійснені методом якісного аналізу з використанням матриці «ймовірність × вплив». Для кожного ризику визначено ймовірність виникнення (низька / середня / висока), рівень потенційного впливу на результати антикризової програми (низький / середній / високий) та загальну оцінку ризику. Виявлено шість основних ризиків, карту яких представлено на рис. 3.3, а зведений реєстр – у табл. 3.5.

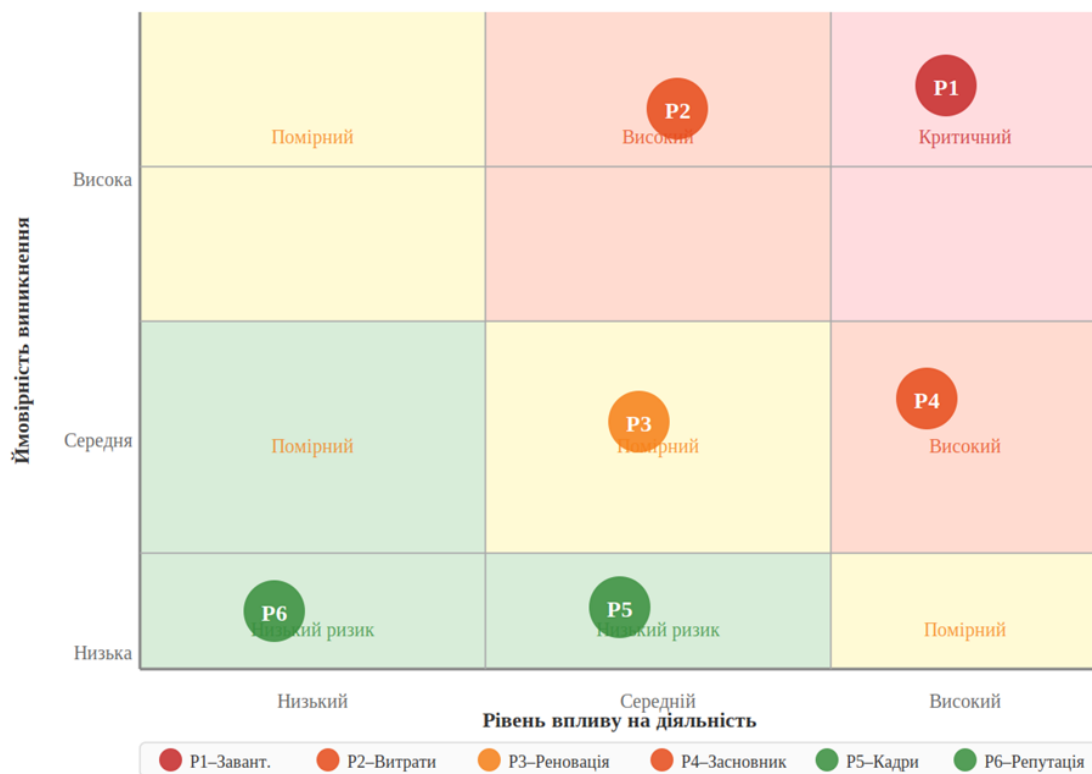


Рис. 3.3. Матриця ризиків реалізації антикризової програми СТК «Рута»

Ризик P1 – не досягнення прогнозованої завантаженості – є найбільш критичним, оскільки саме підвищення завантаженості до 30% є головним операційним драйвером виходу з кризи. В умовах триваючого воєнного стану туристичний та діловий попит залишається пригніченим, а прогнозування його динаміки є вкрай ускладненим.

Ризики антикризової програми СТК «Рута» та заходи протидії

№	Ризик	Ймовірність	Рівень впливу	Загальна оцінка	Захід протидії
P1	Недосягнення прогнозованої завантаженості (30%) внаслідок тривалого воєнного стану	Висока	Високий	Критична	Диверсифікація сегментів; динамічне ціноутворення; укладення договорів на корпоративне розміщення
P2	Інфляційне зростання витрат (ФОП, комунальні, матеріали) вище прогнозного рівня	Висока	Середній	Висока	Щоквартальний перегляд цін на послуги; пріоритизація енергозберігаючих заходів; хеджування ризику довгостроковими договорами з постачальниками
P3	Затримка реновації законсервованого номерного фонду (матеріали, підрядники)	Середня	Середній	Помірна	Поетапний підхід до реновації (пріоритет – 10-15 місць); завчасна закупівля матеріалів; альтернативні підрядники
P4	Відмова або затримка підтримки засновника щодо цільового фінансування	Середня	Високий	Висока	Підготовка обґрунтованого бізнес-плану для ТОРП; пошук альтернативних джерел (кредит, держпрограми); реалізація невитратних заходів у першу чергу
P5	Кадровий ризик: звільнення ключових працівників у процесі антикризових змін	Низька	Середній	Помірна	Залучення персоналу до антикризового планування; прозора комунікація; перегляд системи матеріального стимулювання за результатами
P6	Репутаційний ризик: негативні відгуки в процесі реновації та змін	Низька	Низький	Низька	Проактивна комунікація з гостями; компенсаційні заходи (знижки, бонуси) у перехідний період; моніторинг відгуків

Основним інструментом протидії цьому ризику є диверсифікація цільових сегментів: орієнтація не на традиційних туристів, а на корпоративних клієнтів, гуманітарні та міжнародні організації, що присутні у Тернополі, та внутрішніх відрядних працівників. Попит із боку цих сегментів значно менш чутливий до воєнних ризиків порівняно з рекреаційним туризмом. Укладення довгострокових договорів на корпоративне розміщення забезпечить гарантований базовий потік клієнтів.

Важливим буфером проти ризику P1 є сам сценарний аналіз, здійснений у підрозділі 3.2: навіть у песимістичному сценарії при завантаженості 22% підприємство отримує прибуток 493,8 тис. грн. Це означає, що ризик недосягнення цільового рівня завантаженості є керованим і не ставить під загрозу саму ідею антикризової програми. Підприємство матиме прибуток при будь-якому рівні завантаженості вище від 15,5% (нова точка беззбитковості після оптимізації витрат), що дає значний запас міцності порівняно з фактичними 16,4%.

Ризик P2 – інфляційне зростання витрат – є об'єктивним і практично неминучим в умовах воєнної економіки України. Зростання цін на енергоносії, будівельні матеріали, продукти харчування та заробітна плата відбуваються незалежно від волі підприємства. Головним інструментом протидії є активне управління ціноутворенням: динамічний перегляд тарифів на послуги має випереджати або принаймні компенсувати інфляційне зростання витрат. Додатково підприємству рекомендується укласти довгострокові договори з ключовими постачальниками (продукти харчування, комунальні послуги) із фіксованими або частково фіксованими цінами, що знизить волатильність витратної бази. Реалізація енергозберігаючих заходів (LED-освітлення, автоматизація опалення) може дати щорічну економію 30-50 тис. грн і є відносно малозатратною.

Ризик P3 – затримка реновації законсервованого номерного фонду – пов'язаний із об'єктивними труднощами будівельного ринку в умовах воєнного

стану: дефіцит матеріалів, мобілізація кваліфікованих підрядників, логістичні обмеження. Для мінімізації цього ризику рекомендується поетапний підхід: у першу чергу відновити 10-15 найбільш придатних місць, не вдаючись до масштабних ремонтних робіт. Пріоритет слід надавати косметичному ремонту (фарбування, заміна постільної білизни, базове обладнання), що не потребує залучення спеціалізованих підрядників і може бути виконане силами власного персоналу або з мінімальним залученням сторонніх фахівців. Це дозволить збільшити місткість навіть у разі затримки більш масштабних робіт.

Ризик Р4 – недостатня підтримка засновника – є стратегічним ризиком, оскільки частина антикризових заходів (насамперед реновація номерного фонду) потребує залучення зовнішніх ресурсів. Тернопільська обласна рада профспілок, як засновник, несе відповідальність за збереження профспілкового майна, проте в умовах загального фінансового тиску на профспілкові структури її можливості для надання підтримки можуть бути обмеженими. Для мінімізації цього ризику рекомендується: по-перше, підготувати детальний бізнес-план із чітким обґрунтуванням очікуваних результатів і термінів окупності; по-друге, структурувати запит до ГОРП як інвестицію (вклад до статутного капіталу), а не субсидію; по-третє, розробити альтернативний фінансовий план, що передбачає поступове накопичення власних коштів для фінансування реновації з операційного прибутку.

Ризик Р5 – кадровий – пов'язаний із можливим відтоком кваліфікованого персоналу в процесі антикризових змін. Будь-які реструктуризаційні заходи породжують у персоналу невизначеність і тривогу щодо збереження робочих місць. Для закладу з 9-ма штатними одиницями втрата навіть 1-2 ключових працівників може суттєво ускладнити операційну діяльність. Протидія цьому ризику полягає у відкритій комунікації: персонал має бути залучений до обговорення антикризового плану та розуміти свою роль у ньому. Введення системи преміювання за результатами (бонуси від досягнення цільового рівня завантаженості) є дієвим мотиваційним інструментом.

Ризик Р6 – репутаційний – є найменш значущим і передбачає можливе тимчасове невдоволення гостей у перехідний період. Він легко нейтралізується проактивною комунікацією та компенсаційними заходами.

Підсумовуючи аналіз ризиків, слід зазначити, що жоден із виявлених ризиків не є фатальним для антикризової програми за умови проактивного управління ними. Навіть найкритичніший ризик (Р1 – недосягнення завантаженості) має прийнятний рівень впливу завдяки значному запасу міцності між новою точкою безбитковості (15,5%) та прогнозною завантаженістю (30%). Реєстр ризиків з визначеними заходами протидії має бути включений до антикризового плану підприємства та переглядатися щоквартально відповідно до змін зовнішнього середовища. Це забезпечить динамічний характер антикризового управління та своєчасне реагування на нові виклики.

РОЗДІЛ 4.

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Пожежна та електробезпека сервісно-туристичного комплексу «РУТА»

Специфіка діяльності підприємств індустрії гостинності пов'язана з цілодобовим перебуванням на його території значної кількості людей (гостей та обслуговуючого персоналу), а також із насиченістю приміщень різноманітним інженерним, технологічним та побутовим обладнанням. У сучасних умовах антикризового управління забезпечення високого рівня пожежної та електричної безпеки є не лише законодавчою вимогою, а й критично важливим фактором збереження матеріальних активів, мінімізації фінансових ризиків та підтримання бездоганної ділової репутації закладу. Будь-яка надзвичайна ситуація, пов'язана з пожежею чи травматизмом через ураження струмом, може завдати готелю непоправних збитків і призвести до повного краху антикризової стратегії.

Пожежна безпека в СТК «РУТА» регламентується Кодексом цивільного захисту України, Правилами пожежної безпеки в Україні та внутрішніми наказами керівництва підприємства. Відповідно до чинних норм, загальне керівництво та відповідальність за пожежну безпеку покладається на директора комплексу.

Для забезпечення надійного захисту будівлі СТК «РУТА» оснащено комплексом відповідних автоматичних систем протипожежного захисту, який інтегрує кілька ключових компонентів (табл. 4.1).

Комплекс заходів для забезпечення захисту будівлі СТК «РУТА»

Назва технічної системи	Складові елементи та тип обладнання	Функціональне призначення в готелі
Автоматична пожежна сигналізація (АПС)	Димові та теплові сповіщувачі в номерах і коридорах; ручні сповіщувачі на шляхах евакуації; приймально-контрольний прилад на пульті охорони.	Раннє виявлення осередку загоряння, передача сигналу на пульт централізованого спостереження ДСНС та запуск інших систем захисту.
Система оповіщення та управління евакуацією (СОУЕ)	Мовленнєві гучномовці, світлові табло «ВИХІД» (EXIT), покажчики напрямку руху з автономним живленням.	Інформування людей про небезпеку, трансляція чітких голосових інструкцій двома мовами (українською та англійською) задля уникнення паніки.
Внутрішній та зовнішній протипожежний водопровід	Пожежні кран-комплекти на поверхах (рукав, ствол, вентиль), пожежні гідранти на території комплексу, насосна станція підвищення тиску.	Забезпечення необхідного об'єму та тиску води для локалізації та гасіння пожежі на початковій стадії персоналом або пожежними підрозділами.

Первинні засоби пожежогасіння розподілені по території СТК «РУТА» відповідно до норм належності. У коридорах, адміністративних приміщеннях, залах ресторану та поблизу технологічних зон встановлено сертифіковані вогнегасники: порошкові (ВП-5, ВП-9) – для гасіння твердих речовин та електроустановок, а також вуглекислотні (ВВ-3, ВВ-5) – для використання в місцях розташування оргтехніки, серверних кімнат та електрощитових, оскільки вони не пошкоджують обладнання під час гасіння.

Конструктивні особливості будівлі комплексу мають забезпечувати безперешкодний рух людей у безпечну зону. Шляхи евакуації в СТК «РУТА» (коридори, вестибюлі, сходові марші) спроектовані з урахуванням нормативної ширини та висоти. Основні вимоги, що суворо контролюються в межах повсякденного менеджменту:

- категорично забороняється захаращувати евакуаційні проходи, тамбури

та виходи меблями, інвентарем, білизною чи відходами;

- двері на шляхах евакуації мають відчинятися вільно, у напрямку виходу з будівлі;

- оздоблення стін та підлоги на шляхах евакуації виконано з негорючих або важкогорючих матеріалів, що унеможливорює швидке поширення полум'я та виділення токсичного диму.

Електроустановки СТК «РУТА» є споживачами підвищеної потужності. До них належать: система централізованого кондиціонування, професійне кухонне обладнання харчоблоку, пральний комплекс, системи освітлення (внутрішнього та фасадного), а також сотні побутових електроприладів (телевізори, фени, міні-бари, чайники), які використовуються безпосередньо гостями в номерах.

Основними небезпечними факторами є ризик ураження людини електричним струмом (при прямому чи непрямому контакті з струмоведучими частинами) та виникнення пожеж через коротке замикання або перевантаження електромережі.

Для нівелювання цих ризиків у готелі впроваджено комплекс технічних засобів електробезпеки: захисне заземлення та занулення, застосовуються автоматичні вимикачі.

Організаційний аспект електробезпеки передбачає, що обслуговування, ремонт та модернізацію електромереж готелю здійснює виключно кваліфікований персонал (електромонтери), який пройшов навчання, склав іспит на знання Правил безпечної експлуатації електроустановок споживачів (ПБЕЕС) та має відповідну групу з електробезпеки (не нижче III для робіт в установках до 1000 В).

В умовах кризи та нестабільності економіки керівництво СТК «РУТА» стикається із жорсткою необхідністю оптимізації витрат. Проте, стратегія антикризового менеджменту чітко визначає, що статті витрат на безпеку праці, пожежну та електробезпеку належать до категорії захищених (незамінних). Економія на заходах безпеки є недопустимою з таких причин:

- економічна недоцільність – штрафні санкції з боку контролюючих органів (ДСНС, Держпраці) або, що гірше, витрати на ліквідацію наслідків аварії чи пожежі в сотні разів перевищують вартість планово-попереджувальних ремонтів та технічного обслуговування систем;
- маркетинговий аспект – сучасний споживач готельних послуг вкрай чутливий до питань власної безпеки;
- сучасні форс-мажори (блекаути та автономність) – кризове управління СТК «РУТА» на сучасному етапі повинно включати використання потужних дизель-генераторів для забезпечення автономного енергопостачання. Експлуатація генераторів створює додаткові ризики (наявність запасу паливно-мастильних матеріалів, високе навантаження при перемиканні мереж). Тому слід розробити спеціальні інструкції щодо безпечного підключення генераторних установок, облаштування місць їх зберігання засобами пожежогасіння та недопущення перевантаження внутрішніх мереж готелю під час переходу на аварійне живлення.

Загалом аналіз стану пожежної та електробезпеки в ТОРП «Сервіс-туристичний комплекс «РУТА» свідчить про системний підхід менеджменту до мінімізації виробничих та операційних ризиків. Впровадження таких антикризових рішень як посилений аудит проводки, автоматизація контролю навантаження мереж дозволить підвищити загальну ефективність управління, захистити життя людей та інвестиції в готельний бізнес.

4.2. Організація охорони праці в СТК «РУТА»

Організація охорони праці в СТК «РУТА» базується на Конституції України, Законі України «Про охорону праці», Кодексі законів про працю України та інших нормативно-правових актах. На підприємстві створено та діє Система управління охороною праці (СУОП), яка є невіддільною частиною загального менеджменту готельного комплексу.

Оскільки СТК «РУТА» за чисельністю персоналу та специфікою діяльності потребує чіткої координації безпекових процесів, обов'язки щодо забезпечення належних умов праці розподілені таким чином:

- директор комплексу – несе персональну відповідальність за створення безпечних умов праці в цілому на підприємстві, затверджує фінансування відповідних заходів та видає накази щодо призначення відповідальних осіб;

- призначена особа з охорони праці – здійснює безпосередній контроль за дотриманням працівниками вимог інструкцій, веде облік інструктажів, бере участь у розробці комплексних заходів щодо досягнення встановлених нормативів безпеки;

- керівники структурних підрозділів (керівник служби прийому та розміщення, шеф-кухар, завідувач господарства) – відповідають за стан охорони праці безпосередньо на робочих місцях своїх підлеглих.

Профілактична робота з персоналом містить обов'язкове проведення інструктажів (вступного при прийнятті на роботу, первинного безпосередньо на робочому місці, повторного – не рідше одного разу на 6 місяців для робіт із підвищеною небезпекою та одного разу на рік для інших працівників).

Діяльність персоналу комплексу диверсифікована, що зумовлює наявність різних за характером шкідливих та небезпечних виробничих факторів:

- адміністративно-управлінська група та служба реєстрації – характеризується високим нервово-емоційним напруженням через постійну комунікацію з клієнтами, значним зоровим навантаженням під час тривалої роботи за комп'ютерами, а також гіподинамією;

- служба обслуговування номерного фонду – покоївки та прибиральниці піддаються значним фізичним навантаженням (динамічна та статична праця при заміні білизни, чищенні поверхонь), контактують із хімічними речовинами (мийно-дезінфікуючі засоби), які можуть викликати алергічні реакції або хімічні опіки шкіри;

- технічна служба та працівники харчоблоку – стикаються з небезпекою

травмування рухомими частинами обладнання, підвищеною температурою поверхонь (кухонні плити, печі) та повітря робочої зони, а також ризиками, пов'язаними з роботою у вологому середовищі (харчоблок, пральня).

Підсумовуючи, можна наголосити, що організація охорони праці в «Сервісно-туристичний комплекс «РУТА» побудована на засадах системності, відповідності трудовому законодавству України та врахування специфіки готельної індустрії.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі бакалавра здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо впровадження заходів антикризового управління готельним підприємством – сервісно-туристичним комплексом «Рута» – з метою підвищення ефективності його діяльності на основі аналізу фінансово-економічного стану, виявлення факторів кризового розвитку та формування комплексу антикризових заходів. Основні теоретико-практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. Визначено, що криза готельного підприємства є складним багатофакторним явищем, що виникає під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників та проявляється у порушенні стабільності функціонування, зниженні ефективності діяльності й загрозі подальшому розвитку підприємства. Специфіка готельного бізнесу – висока залежність від попиту, значна частка постійних витрат, важливість репутації та якості обслуговування – обумовлює особливу вразливість підприємств сфери гостинності до кризових явищ і потребує своєчасного реагування на кризові сигнали.

2. Запропоновано розглядати антикризове управління готелем як комплексну систему управлінських заходів, спрямованих не лише на подолання кризових ситуацій, а й на їх попередження, адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечення його стійкого розвитку.

3. Встановлено, що ефективність антикризового управління значною мірою залежить від дотримання принципів системності, превентивності, адаптивності, оперативності та збалансованості інтересів, а також від використання сучасних фінансових, маркетингових, кадрових, цифрових та організаційних інструментів управління.

4. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду показав, що найбільш результативними є ті моделі антикризового управління, які ґрунтуються на стратегічному плануванні, цифровій трансформації, гнучкому управлінні

ресурсами, збереженні кадрового потенціалу та активній взаємодії зі стейкхолдерами, що є важливим орієнтиром для вдосконалення діяльності сучасних готельних підприємств.

5. У результаті проведеного аналізу діяльності ПТОРП СТК «Рута» доведено, що підприємство перебуває у стані глибокої фінансово-економічної кризи, про що свідчать хронічна збитковість, критичне скорочення власного капіталу та порушення нормативних значень основних фінансових показників. Встановлено, що ключовими причинами кризового стану підприємства є критично низький рівень завантаженості номерного фонду, висока частка постійних витрат, моральний і фізичний знос матеріально-технічної бази, а також недостатня ефективність маркетингової діяльності та цифрової присутності підприємства.

6. Виявлено, що зовнішні чинники, зокрема воєнний стан в Україні, скорочення туристичних потоків та посилення конкуренції у бюджетному сегменті готельного ринку, суттєво посилили вплив внутрішніх проблем і негативно позначилися на результатах діяльності підприємства.

7. Обґрунтовано, що підприємство має потенціал для поступового відновлення за умови впровадження комплексної системи антикризового управління, спрямованої на підвищення завантаженості готелю, модернізацію матеріально-технічної бази, удосконалення маркетингової політики та оптимізацію витрат.

8. Розроблено комплекс антикризових заходів для СТК «Рута», що охоплює напрями фінансової стабілізації, операційного відновлення, маркетингового репозиціонування та стратегічного розвитку підприємства, реалізація яких спрямована на підвищення ефективності діяльності закладу індустрії гостинності.

9. Виявлено, що впровадження системи управління доходами, оптимізація витрат, розширення каналів збуту та диверсифікація послуг дозволять забезпечити зростання доходів підприємства, підвищення рентабельності

продажів і перехід від збиткової до прибуткової діяльності навіть за песимістичного сценарію розвитку подій.

10. Обґрунтовано економічну доцільність реалізації запропонованих антикризових заходів, оскільки прогнозний приріст фінансового результату становить 1 169,8 тис. грн на рік, а термін окупності інвестицій складає близько 1,8 місяця, що підтверджує високу ефективність і практичну значущість запропонованої програми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. *Антикризове управління підприємством: Навчально-методичний посібник для вузів / За заг. ред. З. Є. Шершньової. К.: КНЕУ, 2007. 680 с.*
2. Ахновська І. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. *Молодий вчений*. 2015. Вип. 2(6). С. 914-918. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2\(6\)__230](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2(6)__230).
3. Банєва І. О., Величко О. В. Перспективи післявоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67. 48 с.
4. Білоус С.П., Власенко А.Ю. Управління ризиками на підприємстві. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 17-21. <https://doi.org/10.32782/dees.8-4>.
5. Бланк І. О. *Управління фінансовою санацією підприємства*. Київ: Ніка-Центр, 2006.
6. Богуславська С.І., Білоус С.П., Дяк В.С. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>.
7. Боронос В. Г. *Управління фінансовою санацією підприємств: підручник / В. Г. Боронос, І. Й. Плікус. Суми: Сумський державний університет, 2022. 459 с.*
8. Будна Ю. А., Малюта Л. Я. Готельний бізнес в умовах війни. *Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНЕУ «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу»*, (Тернопіль, 18 листопада 2022 року). URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39961/2/SRBD_2022_Budna_Y-Hotel_business_in_Ukraine_during_23-24.pdf.
9. Василенко В. О. *Антикризове управління підприємством: навчальний посібник*. К.: ЦУЛ, 2013. 504 с.

10. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 38-43.
11. Возний С. В., Тюріна Н. М. Сутнісна характеристика кризи підприємств та причини їх виникнення. *Наука і економіка*. 2017. № 3(7). С. 66-69.
12. Гасанов С. С., Штангрет А. М., Котляревський Я. В. та ін. *Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти*. К., 2012. 301 с.
13. Герасименко В. В. *Антикризове управління підприємством: теорія і практика*: монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 368 с.
14. Герасименко Т. В. Туристична інфраструктура – драйвер економічного розвитку та інвестиційної привабливості. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2025. №12. С.27-35. <https://doi.org/10.32782//tourismhospcee-12-4>.
15. Головач К. С. Узагальнення наукових підходів до поняття «криза на підприємстві». *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. № 1. С. 74-79.
16. Гринчишин Я. М. Основні підходи до визначення поняття «криза підприємства». *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 277-283. https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2014/24_4/277_Gryn.pdf.
17. Дацюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. *Технологія і техніка друкарства*. 2010. № 2(28). С. 165-170. [https://doi.org/10.20535/2077-7264.2\(28\).2010.56741](https://doi.org/10.20535/2077-7264.2(28).2010.56741).
18. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 36. С. 113-116.
19. Іванченко К., Біловодська О. Концептуальні підходи до визначення та класифікації кризи діяльності суб'єктів господарювання. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка*. Економіка. 2024. №1 (224). С. 28-36. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/4>.

20. Клебанова Т. С., Бондар О. М. *Банкрутство і санація підприємств: теорія і практика кризового управління*. Х.: ВД «Інжек», 2007. 272 с.
21. Ковальов А., Карташов С. Кризовий стан як об'єкт антикризового управління підприємством. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. №3(58). С. 103-112. [https://doi.org/10.33987/vsed.3\(58\).2015.103-112](https://doi.org/10.33987/vsed.3(58).2015.103-112).
22. Козаченко Г. В., Надьон Г. О. Природа кризи в діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 175-181. https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-3_0-pages-175_181.pdf.
23. Комова О. Особливості функціонування готельної індустрії України в умовах війни. *Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Чернівці, 11 травня 2023 р. Чернівці: Технодрук, 2023. 266 с. С. 129-133. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_11_05_2023.pdf.
24. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
25. Лігоненко Л. О. *Антикризове управління підприємством: підручник*. Київ: КНТЕУ, 2005. 824 с.
26. Любіцева О. О. *Ринок туристичних послуг*. К.: Альтерпрес, 2010. 436 с.
27. Мальська М. П. *Організація готельного обслуговування: підручник* / М. П. Мальська, І. Г. Пандяк, Ю. С. Занько. К.: Знання, 2011. 366 с.
28. Мальська М. П., Пандяк І. Г. *Готельний бізнес: теорія та практика*. К.: Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
29. Мельник Л., Юрша О., Коваль С. Трансформація антикризового управління підприємствами в парадигмі цифрової економіки. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки. 2024. Вип. 12(45). С. 201-213.

30. Миськів Г. В., Білик В. М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 19-37.

31. Навчально-методичний посібник до практичних занять з дисципліни «Безпека життєдіяльності, основи охорони праці» для студентів освітнього ступеня «бакалавр» усіх спеціальностей та форм навчання / Укладачі: О. Я. Гурик, І. Б. Окіпний, В. С. Сенчишин, С. Ю. Мариненко, О. І. Король. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2025. 123 с.

32. Носань Н., Борисенко О., Назаренко Т. Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>.

33. Офіційний веб-сайт Всесвітньої туристичної організації (World Tourism Organization, UNWTO): <https://www.untourism.int/>.

34. *Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі*: колективна монографія. Видання восьме / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю., проф. Барського Ю.М., доц. Лепкого М.І. Луцьк: ВПП Луцького НТУ, 2022. 408 с.

35. Пушкар А. І. *Антикризове управління: стратегії, моделі, механізми*. Харків: ХДЕУ, 2001. 452 с.

36. Самодай В. П., Рибальченко С. М., Орищенко Є. М. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35>.

37. Сумец Н. В. Визначення сутності та економічного змісту поняття «криза підприємства». *Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес*: тези доп. Міжнар. наук.-теор. конф. студ. і аспір., 7-8 квітня 2015 р., м. Харків: у 3 ч. Ч. 2 / редкол. Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ [та ін.]. Харків: НТУ «ХП», 2015. С. 55-56. <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/d5e8fd4a-3dd3-4210-87ea-bbf7c5bfe9be/content>.

38. Терещенко О. О. *Антикризове фінансове управління на підприємстві*: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 268 с.
39. Федішин І., Малюта Л. Вплив криз на розвиток туристичного бізнесу [Електронний ресурс]. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 1 (22). С. 36-47. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20fibrtb.pdf>.
40. Хринюк О. С., Очеретяна О. В. Фактори виникнення кризових явищ та забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск №26. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-47>.
41. Череп А., Корженевська В. Використання економічних інструментів в системі антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. №1(187). 2017. С. 177-187.
42. Шерстюк Р. П., Козловський А. В. Інноваційні стратегії розвитку підприємств в умовах сучасних викликів. *Соціальна економіка*. 2024. № 67. С. 91-102. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-09>.
43. Церклевич В., Ставська Ю. Антикризове управління готелем в тиловому регіоні: інструменти менеджменту, поствоєнний досвід, туристичні можливості. *Трансформаційна економіка*. 2024. Вип. 3 (08). С. 56-64. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-8>.
44. Herasynmenko T.V. (2023) Current trends of international investments of TNC in crisis conditions. *Modern processes of economy adaptation in crisis conditions*. Monograph. Opole: Academy of Applied Sciences Academy of Management and Administration in Opole. p.134-143. https://old.wszia.opole.pl/wp-content/uploads/2020/05/Monograf_Opole_2023.pdf.