

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н.КАРАЗІНА**
**Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного
бізнесу**
**Кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної
справи**

ДО ЗАХИСТУ
завідувачка кафедри міжнародної
електронної комерції та готельно-
ресторанної справи
доц. Данько Н.І.

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Розробка антикризової маркетингової стратегії готельного
підприємства (на прикладі міні-готелю «SkyHome» у м. Київ)»

Виконав:
студент 4 курсу, групи УГР-41
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
ОПП «Готельно-ресторанна справа»
Чернишов Данила Денисович
Керівник:
к. е. н, доц. Писаревський Микола Ілліч

Рецензент
к.е.н. доцент Іванова Ольга Анатоліївна

Підсумкова оцінка:

за шкалою ЗВО: _____

кількість балів: _____

Голова Екзаменаційної комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Харків – 2024 рік

Міністерство освіти і науки України
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені В.Н. КАРАЗІНА

Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи

ЗАВДАННЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

Студента Чернишова Данили Денисовича
Курсу IV групи УГР-41

Тема дипломної роботи «Розробка антикризової маркетингової стратегії готельного підприємства (на прикладі міні-готелю «SkyHome» у м. Київ)

затверджена наказом від 12.04.2024 року № 4002-5/809

1. Графік виконання робіт:

Назва розділів роботи	Дата закінчення	Відмітка про виконання (підпис керівника)
Теоретичні основи розробки антикризової маркетингової стратегії готельного підприємств	25.12.2023	
Обґрунтування антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome» у м. Київ	22.04.2024	
Економічне обґрунтування антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome»	15.05.2024	

2. Термін подання дипломної роботи на кафедру 10.06.2024 р.

3. Термін та результати попереднього захисту (допуск/ недопуск до захисту, ступінь готовності роботи у відсотках) 22.05.2024 р.

КЕРІВНИК РОБОТИ: канд екон. наук, доц.

Микола ПИСАРЕВСЬКИЙ

Дата видачі завдання 1.12.2023 р.

Завдання прийняте до виконання дипломником

Данила ЧЕРНИШОВ

Завідувачка кафедри
міжнародної електронної комерції
та готельно-ресторанної справи, доцент

Наталя ДАНЬКО

АНОТАЦІЯ

Чернишов Данила Денисович. Розробка антикризової маркетингової стратегії готельного підприємства (на прикладі міні-готелю «SkyHome» у м. Київ)

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню розробці та обґрунтуванню антикризової маркетингової стратегії міні-готелю. Проаналізовано сутність антикризової маркетингової стратегії та їх види та надано характеристику факторів, що впливають на необхідність та етапи її розробки. Охарактеризована діяльності міні-готелю «SkyHome», проведено аналіз та оцінку його факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на основі чого здійснено вибір антикризової маркетингової стратегії міні-готелю. Здійснено оцінку ефективності пропонованої антикризової маркетингової стратегії міні-готелю.

Ключові слова: антикризова маркетингова стратегія, криза, бізнес-міні-готель, оптимізація.

ANNOTATION

Danilo Chernyshov. Development of an Anti-Crisis Marketing Strategy for a Hotel Enterprise (Case Study of the "SkyHome" Mini-Hotel in Kyiv)

This qualification work is dedicated to the research, development, and justification of an anti-crisis marketing strategy for a mini-hotel. It analyzes the essence of anti-crisis marketing strategies, their types, and provides a characterization of the factors that influence the necessity and stages of their development. The activities of the "SkyHome" mini-hotel are described, and an analysis and evaluation of its external and internal environmental factors are conducted, based on which the anti-crisis marketing strategy for the mini-hotel is selected. An assessment of the effectiveness of the proposed anti-crisis marketing strategy for the mini-hotel is carried out.

Keywords: anti-crisis marketing strategy, crisis, mini-hotel business, optimization

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ АТИКРИЗОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Сутність антикризової маркетингової стратегії та їх види.....	8
1.2. Характеристика факторів, що впливають на необхідність розробки антикризової маркетингової стратегії.....	12
1.3. Етапи розробки антикризової маркетингової стратегії.....	16
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. ОБГРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗИВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ МІНІ-ГОТЕЛЮ «SKYHOME» У М. КИЇВ	25
2.1. Характеристика діяльності міні-готелю «SkyHome»	25
2.2. Аналіз та оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища міні-готелю «SkyHome»	34
2.3 Вибір антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome».....	46
Висновки до розділу 2	54
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ МІНІ-ГОТЕЛЮ «SKYHOME».....	Ошибка! Закладка не определена. 56
3.1. Характеристика антикризової маркетингової стратегії міні-готелю.....	56
3.2. Оцінка ефективності пропонованої антикризової маркетингової стратегії міні-готелю	61
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ.....	68
ЛІТЕРАТУРА.....	71
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

У сучасному світі готельний бізнес стикається з численними економічними викликами, такими як кризи, рецесії та інфляція. Такі тенденції є особливо важливими в теперішній час дії воєнного стану, коли економіка країни перебуває у кризовому стані, що обумовлює відповідний стан для багатьох вітчизняних підприємств. Це особливо стосується міні-готелів, які менш стійкі до економічних потрясінь через обмежені ресурси. С початку пандемія, а зараз військовий конфлікт дуже вплинули на туристичний сектор, знижуючи попит на послуги розміщення. Міні-готелі повинні адаптуватися до змін у поведінці клієнтів та нових ринкових умов, що робить розробку антикризової стратегії вкрай необхідною.

Крім того, складні економічні умови обумовлює те, що конкуренція в готельному бізнесі постійно зростає. Міні-готелі повинні знайти унікальні шляхи для залучення і утримання клієнтів, особливо в умовах кризи, коли конкуренція за кожного гостя посилюється.

Під час криз, а в ситуації повномасштабного вторгнення особливо, споживачі змінюють свої звички та переваги, що впливає на попит на готельні послуги. Розробка антикризової маркетингової стратегії дозволяє міні-готелям краще розуміти та реагувати на ці зміни. Перш за все, у періоди кризи міні-готелі змушені оптимізувати свої витрати, щоб вижити. Антикризова маркетингова стратегія допомагає ефективніше використовувати обмежені ресурси, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність маркетингових кампаній. Розробка і впровадження антикризової маркетингової стратегії сприяє довгостроковій стійкості бізнесу, дозволяючи міні-готелям не тільки виживати під час криз, але й виходити з них сильнішими та більш конкурентоспроможними.

Таким чином, розробка антикризової маркетингової стратегії є важливою для міні-готелів, оскільки вона допомагає адаптуватися до змінних умов ринку, забезпечує стійкість бізнесу і сприяє його розвитку навіть у складних

економічних умовах, що обумовлює актуальність теми роботи, яка розглядається.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування та розробка антикризової маркетингової стратегії міні-готелю.

Задля досягнення визначеної мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- розглянути сутність антикризової маркетингової стратегії та їх види;
- надати характеристику факторів, що впливають на необхідність розробки антикризової маркетингової стратегії;
- дослідити етапи розробки антикризової маркетингової стратегії;
- охарактеризувати діяльності міні-готелю «SkyHome»;
- провести аналіз та оцінку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища міні-готелю «SkyHome»
- здійснити вибір антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome»;
- надати характеристику антикризової маркетингової стратегії міні-готелю;
- оцінити ефективність пропонованої антикризової маркетингової стратегії міні-готелю.

Об'єктом дослідження є процес розробки антикризової маркетингової стратегії.

Предметом дослідження виступає антикризова маркетингова стратегія міні-готелю в місті Київ.

У ході підготовки кваліфікаційної роботи були використані такі методи наукового дослідження, як логічний аналіз, контент-аналіз, графічний аналіз, класифікація, узагальнення, прогнозування, опис, експертне оцінювання та інші. Так, у перший розділ присвячено теоретичному аналізу, досліджено та проаналізовано сутність поняття антикризова стратегія, а також методи її розробки. Метод класифікації було використано в першому розділі для визначення характеристик, видів і критеріїв антикризових маркетингових стратегій. В другому розділі були використані методи логічного аналізу,

контент-аналізу, графічного аналізу, експертного оцінювання. узагальнення та опису під час аналізу готельного ринку, діяльності міні-готелю. У третьому розділі в основному використовувався описовий метод, метод прогнозування, дисконтування та ін.

Теоретична цінність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в ній проаналізовано та систематизовано різні літературні джерела за темою дослідження. Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в проведеному аналізі готельного ринку міста Києва, діяльності міні-готелю, а також розробленій антикризовій маркетинговій стратегії на прикладі «SkyHome».

Емпіричною базою кваліфікаційної роботи є актуальні статті та дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів, а також наукові монографії, навчальні посібники за темою розробки та обґрунтування антикризової маркетингової стратегії, матеріали офіційних досліджень готельного ринку, дані про діяльність міні-готелю «SkyHome», власні дослідження, експертні опитування, а також інформаційні джерела з Інтернету.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел, додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ АТИКРИЗОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність антикризової маркетингової стратегії та її види

Маркетинг - це система організації та управління діяльністю компанії, спрямованої на розробку нових товарів чи послуг, їх виробництво та продаж, що заснована на всебічному вивченні ринку і попиту з метою задоволення потреб споживачів/клієнтів і отримання прибутку [1].

Основна ідея маркетингу полягає в тому, щоб створювати продукцію (послуги) відповідно до попиту, а не намагатися продати те, що виробляється/пропонується для продажу.

Основна мета маркетингу в умовах кризового управління полягає в забезпеченні виробництва і реалізації товарів (послуг), які мають стабільний попит на ринку і приносять закладу основний прибуток [1].

Основні завдання маркетингу в умовах кризового управління включають комплексне дослідження ринку, оцінку попиту, визначення невдоволених потреб, а також розробку маркетингової стратегії та використання маркетингових інструментів (товар, ціна, розповсюдження, комунікації, процесів, персоналу, фізичного оточення) для її втілення [2].

Маркетингова антикризова стратегія разом з тактичними заходами на вирішення поточних завдань є цілісним процесом управління ринком в умовах кризи з боку компанії, які виготовляють товари чи пропонують послуги. Коротко- та довгострокові маркетингові антикризові програми потребують розробки та реалізації стратегій, спрямованих на досягнення бажаного рівня бізнес-активності та ефективності компанії з урахуванням впливу факторів кризового середовища [1].

Криза є більш складною ситуацією на ринку, яка вказує на нестабільність внутрішньої системи компанії та негативного впливу факторів зовнішнього

середовища. Це раптова та несподівана подія, що становить загрозу фінансовому становищу та репутації компанії. Кризова ситуація означає переломний момент у діяльності компанії, що характеризується подальшою невизначеністю в її функціонуванні.

На сьогоднішній день існують кілька типів криз і вони мають різні характеристики: 1) фінансова криза (виникає внаслідок неефективного використання власного та позикового капіталу, невдалих інвестицій, що призводить до фінансових проблем у підприємства); 2) організаційна криза (виникає через недоліки в управлінні виробництвом та організаційною структурою, неефективний розподіл обов'язків та відповідальності між рівнями управління, конфлікти в колективі); 3) інформаційна криза (викликана недостатньою інформованістю про зміни на ринку, порушенням потоків інформації між відділами компанії); 4) природні кризи (спричинені непередбаченими природними явищами) [3].

Ці види криз мають взаємозв'язки між собою. Неправильне управління будь-яким з них може суттєво позначитися на фінансовому стані організації. Під час кризи негативна реакція споживачів є основною загрозою для компанії.

Кризи можуть призвести до фізичних, емоційних та фінансових труднощів для споживачів. Крім того, вони можуть призвести до поширення негативної інформації і вплинути на рішення споживачів уникати покупок від компанії, яка потрапила в кризу, або ж створити негативний імідж цієї компанії. Такі реакції можуть призвести до низьких обсягів продажів та втрати частки на ринку для компанії [4].

Кожна криза є унікальною. Багато великих компаній зникають через неадекватну реакцію на кризу, що розвивається. Останнім часом, у зв'язку з повномасштабним вторгненням росії на територію України та постійними обстрілами, підвищеним рівнем небезпеки та ін., кількість кризових ситуацій постійно зростає, і багато з них супроводжуються людськими трагедіями.

Маркетингова стратегія в період фінансового оздоровлення компанії має бути спрямована на максимальне пристосування виробничого процесу та процесів обслуговування до потреб ринку [2].

Ця стратегія є визначальною для інших складових стратегічного плану управління підприємством. Вона фокусується на [5]:

1. Забезпеченні та розвитку продажів.
2. Вдосконаленні виробництва та надання послуг відповідно до вимог замовників.
3. Розвитку інтелектуального потенціалу працівників компанії, який виявляється в розширенні асортименту та покращенні якості послуг, що надаються.

Збереження існуючих та завоювання нових ринків збуту та збільшення обсягу продажів повинні мати стратегічний характер і враховувати життєвий цикл товарів та самого підприємства. Вибір типу антикризової маркетингової стратегії залежить від прогнозу ринкової ситуації і можливостей компанії у майбутньому [6].

Існують різні види антикризових маркетингових стратегій для підприємства [7]:

1. Стратегія відновлення позицій на ринку - передбачає повернення компанії на ринок зі своїми вже наявними товарами або послугами, які вже відомі споживачам та конкурентам на ринку.

Щоб реалізувати цю стратегію, потрібно вдосконалити організацію маркетингу та продажів, зокрема: провести навчання персоналу; створити відділ маркетингу (чи визначити людину, яка має займатися питаннями маркетингу); провести дослідження ринку; активізувати заходи з просування продукції/послуг; впровадити супровід постійних клієнтів [8].

Ця стратегія є менш витратною для компанії у відновленні платоспроможності, особливо якщо на ринку залишається незайнята ніша або ринок має потенціал для розширення. Вона застосовується до компанії, що

виробляють товари / надають послуги, які користуються попитом на ринку, і реалізується на початковому етапі відновлення нормальної роботи компанії.

2. Стратегія розвитку ринку – компанія розширює збут своїх товарів і (або) послуг за рахунок пошуку і створення нових ринків збуту.

Для реалізації цієї стратегії необхідно: встановлення нових прямих контактів зі споживачами продукції чи послуг (включаючи експортні ринки); активізація створення дилерської мережі на нових ринках збуту; впровадження інструментів аналізу конкуренції, планування та проведення рекламних кампаній [9].

Ця стратегія виправдана, коли фірма прагне розширити свій ринок збуту за рахунок проникнення на нові географічні ринки за рахунок зниження витрат і підвищення якості продукції.

3. Стратегія розвитку продукту/ послуг: полягає в створенні зовсім нових або у модифікації наявних продуктів для введення їх на старі ринки. Цей підхід застосовується для підприємств, які не мають товарів, що користуються попитом, а також для тих, у кого вже є розробки, які відповідають ринковому попиту [10].

Ця стратегія потребує значних фінансових вкладень у розробку, розвиток та просування нового продукту на ринку. Вона є досить ризикованою, особливо для підприємств у кризовому становищі, які мають проблеми з фінансуванням. Однак переорієнтація асортименту на потреби платоспроможних покупців може стати ключовим чинником для оживлення бізнесу та залучення інвестиційних ресурсів.

4. Стратегія диверсифікації: полягає в розширенні ринків шляхом введення нових продуктів в асортимент компанії.

Ця стратегія також є ризикованою і може вимагати значних вкладень. Умови недостатньої інформації про потреби клієнтів та їх фінансовий стан можуть ускладнити ситуацію для компаній з великими боргами. Суть стратегії полягає в розробці нових продуктів для введення на нові ринки [8].

5. Стратегія виходу: приймається лише після ретельного аналізу економічної та ліквідаційної вартості підприємства як господарського суб'єкта або підрозділу.

У цьому випадку також враховується соціальний фактор, оскільки багато підприємств є містоутворюючими і їх ліквідація може призвести до серйозного загострення соціальної напруги.

Ліквідація підприємства може бути як добровільною, так і примусовою, коли кредитори виступають через суд. Розрахунок ліквідаційної вартості базується на оцінці ринкової вартості активів і пасивів компанії. Для того, щоб реалізувати активи, компанія змушена сплачувати комісійні, понести витрати на демонтаж і знизити ціни для забезпечення ліквідності. Таким чином, ліквідаційна вартість представляє собою очікуваний дохід від продажу активів компанії після урахування всіх витрат і податків [11].

При розробці антикризової стратегії підприємства-боржника важливо зосередитися на знаходженні оптимального варіанту, який потребує мінімальних витрат на початковому етапі і забезпечує максимальну віддачу в майбутньому.

1.2. Характеристика факторів, що впливають на необхідність розробки антикризової маркетингової стратегії

Криза є неперервною і повторюваною подією, яка пройде через свої власні стадії, які були запропоновані у 5-фазній моделі Джеймсом і Вутеном: I. Виявлення сигналу; II. Підготовка/Профілактика; III. Технічне обслуговування/ремонт; IV. Відновлення бізнесу; V. Дослідження [12].

Рейнольдс і Сігер виклали «5-фазну» модель, яка включає [13]: 1) докризову комунікацію ризиків та розробку механізму впливу на поведінку організації; 2) зниження рівня невизначеності подій, заспокоєння емоційного стресу організації і розуміння ситуації; 3) підтримка особистої ініціативи у пошуку рішень та забезпечення зворотного зв'язку; 4) ініціювання оновлення та

обговорення відновлення зусиль; 5) оцінка нововведень і адекватності реагування.

Ця модель сприяє антикризовому процесу, взаємодії стейкхолдерів та підготовці до комунікації з цільовою аудиторією в період перед кризою та під час неї. Для посткризового періоду ця модель дозволяє вивчити проблеми компанії. Кризи завжди стають новинними подіями для ЗМІ, і вони можуть мати серйозні наслідки для компанії, включаючи загрозу існуванню. Тому при виникненні кризи кризові комунікації важливо ввести негайно [14].

Швидкий поширювання інформації через ЗМІ про кризу в компанії протягом перших годин/днів визначає громадську думку щодо ситуації. Щоб уникнути постійного повторення тільки того, що сталося, необхідно забезпечити постійну комунікацію (надсилання та демонстрацію нових матеріалів для вирішення питання/проблеми) через пошту, телефонні дзвінки, прес-конференції тощо.

Потік інформації може стати неконтрольованим, якщо його не зупинити вчасно. У таких випадках складно обмежити доступ до інформації, і вона починає поширюватися від внутрішньої до публічної сфери. Тому антикризове управління, зокрема, антикризова комунікація, стають важливими аспектами маркетингу, які стрімко розвиваються [13].

У цілому, антикризовий маркетинг - це управління PR-асpekтами серйозних подій, які можуть негативно вплинути на репутацію компанії. Ці події можуть включати стихійні лиха, техногенні катастрофи, витік конфіденційної інформації, юридичні, економічні, політичні, екологічні проблеми, поведінку топ-менеджменту, помилки та недостовірну інформацію в ЗМІ і т. д.

Отже, кризи можуть виникати внаслідок різноманітних ситуацій з різних сфер життя. Особливість антикризового маркетингу полягає в тому, що він вимагає пріоритетного уваги і обмеженості часу, а також відчутного тиску зі сторони всіх зацікавлених сторін [14].

Аспекти кризової ситуації включають [15]: 1) необоротність вже сталої події; 2) негайний запуск процесу перетворення способу представлення

інформації про ситуацію; 3) розвиток інформаційної складової кризи, яка частково виходить за межі контролю компанії.

Кризи відомі своєю широкою поширеністю, і їх постійне виникнення є неunikним. Важливо розглядати їх як контрольований процес і зберігати під контролем. Керівництво компанії також повинне створити кризовий штаб, який буде здійснювати функції комунікації, захисту та інформації.

Проте нестача ресурсів (інтелектуальних, фінансових, матеріальних, людських) може вплинути на ефективність роботи та результати колективу. Автори і дослідники в галузі антикризового маркетингу і PR наголошують на необхідності наперед підготувати антикризовий план. Це дозволяє прискорити реагування компанії на кризу, частково знизити новизну ситуації та вплив стресів, які часто призводять до неправильних рішень [16].

У своїй роботі професор Сем Блек розробив кілька етапів підготовки плану дій у кризовій ситуації, включаючи аналіз проблем, формування плану, формування команди, забезпечення необхідними комунікаційними засобами та проведення командних тренінгів. Він також визначив загальні принципи, такі як миттєве реагування на запити ЗМІ та демонстрація достовірних фактів на прес-конференції.

Представники ЗМІ повинні отримати повний обсяг інформації та відповіді на всі їхні питання. На прес-конференції також має бути присутність керівництва компанії, а ведучий повинен відповідати манері розмови та вигляду ситуації, що відбулася. Треба приділяти увагу не тільки потерпілим, а й їхнім родичам та іншим, хто може бути опосередковано зацікавлений у ситуації [17].

Таким чином, сутність антикризового маркетингу полягає в активній комунікації в умовах кризи. Це включає виявлення аудиторії впливу та поширення інформації серед зацікавлених сторін. Ефективні кризові комунікації сприяють покращенню репутації компанії та відображаються на її іміджі. Комунікація є важливою складовою антикризового маркетингу, який передбачає цикл дій та процесів, що не обмежуються вирішенням самої кризи [18].

Однією з основних проблем у будь-якій кризі є недостатність інформації. Правильно структурована та передана комунікація допомагає вирішити цю проблему. Наступною за важливістю є втрата довіри стейкхолдерів до джерел інформації, а тут ефективні комунікаційні стратегії грають критичну роль. Особливе значення мають представники компанії, що спілкуються зі зацікавленою аудиторією [19].

Необхідність формування кризової команди в той період, коли компанія не має проблем, має обґрунтування через кілька чинників [13]:

- Потреба у часі для того, щоб колектив звик до спільних рішень та відпрацював групові підходи.
- Відсутність специфічних баз даних для аналізу різноманітних кризових ситуацій.
- Присутність конкурентної динаміки всередині та між групами в компанії.
- Недостатньо чітко визначених ролей на перших етапах формування, коли кожен відповідає за все.
- Слабкий зв'язок з генеральним директором компанії.

Ці фактори перешкоджають належному розвитку та прийняттю правильних антикризових рішень. Ключовим елементом у моделі кризових комунікацій є самі антикризові комунікації. Під час дослідження розглядалося кілька аспектів цієї сфери. Зокрема, аналізувалася теорія ситуаційних кризових комунікацій (SCCT), розроблена Кумбсом у 2007 році. Особливість цієї теорії полягає у тому, що вона досліджує комунікативну взаємодію не лише під час кризи, а й у контексті післякризових комунікаційних стратегій [20].

Теорія ситуаційних кризових комунікацій (SCCT) виділяє три типи криз [21]:

- Група жертв, яка майже не приписує відповідальність компанії (наприклад, природні катастрофи).
- Випадкова група, яка має мінімальні вимоги до компанії (наприклад, технічні проблеми з продуктом).

- Група, якій можна запобігти, де компанія несе значну відповідальність за кризу (наприклад, порушення законодавства).

1.3. Етапи розробки антикризової маркетингової стратегії

Важливим напрямом вдосконалення діяльності компанії в кризовому стані є розробка антикризової маркетингової стратегії [22].

Розробка антикризової маркетингової стратегії проводиться в три етапи:

1. Оцінка маркетингової стратегії на відповідність ситуації на ринку.
2. Оцінка маркетингової стратегії на відповідність концепції компанії.
3. Обґрунтування та розробка заходів щодо реалізації маркетингової стратегії.

Покрокова розробки антикризової маркетингової стратегії включає [23]:

1. Всебічне і всебічне дослідження стану ринку: споживачі, конкуренти, партнери.
2. Маркетингова оцінка можливостей закладу щодо виживання в кризових ринкових умовах.
3. Постановка антикризових цілей.
4. Побудова альтернативних антикризових маркетингових стратегій.
5. Проведення порівняльного аналізу антикризових маркетингових стратегій.
6. Вибір найбільш оптимальної антикризової маркетингової стратегії.
7. Обґрунтування та розробка тактики і заходів щодо виходу з кризового стану.
8. Удосконалення бізнес-процесів закладу.
9. Моніторинг реалізації стратегій антикризової маркетингової стратегії.
10. Контроль за реалізацією етапів антикризової маркетингової стратегії.

Антикризова маркетингова стратегія має включати сучасні методи та напрями виходу з кризового стану в умовах обмежених ресурсів [24]. Одним з сучасних маркетингових інструментів, що спрямовані на вихід підприємства з кризового стану є електронний маркетинг та просування закладу в Інтернеті.

Залучення нових клієнтів та створення міцного іміджу компанії, робота з громадськістю може стати ефективним маркетинговим інструментом. Щодо криз, концепція громадськості перетворюється на наступне: це група людей, які найбільше постраждали від кризи; група людей, які мають інтерес до спостереження за кризовим процесом; група людей, які мають довгостроковий інтерес у впливі на репутацію та діяльність компанії [25].

Модель BMCC розглядає, як ключові елементи громадськості пов'язані один з одним за допомогою кризових потоків інформації, що створюються впливовими зовнішніми блогами. Розглянемо цю модель більш детально (рис. 1.1.).

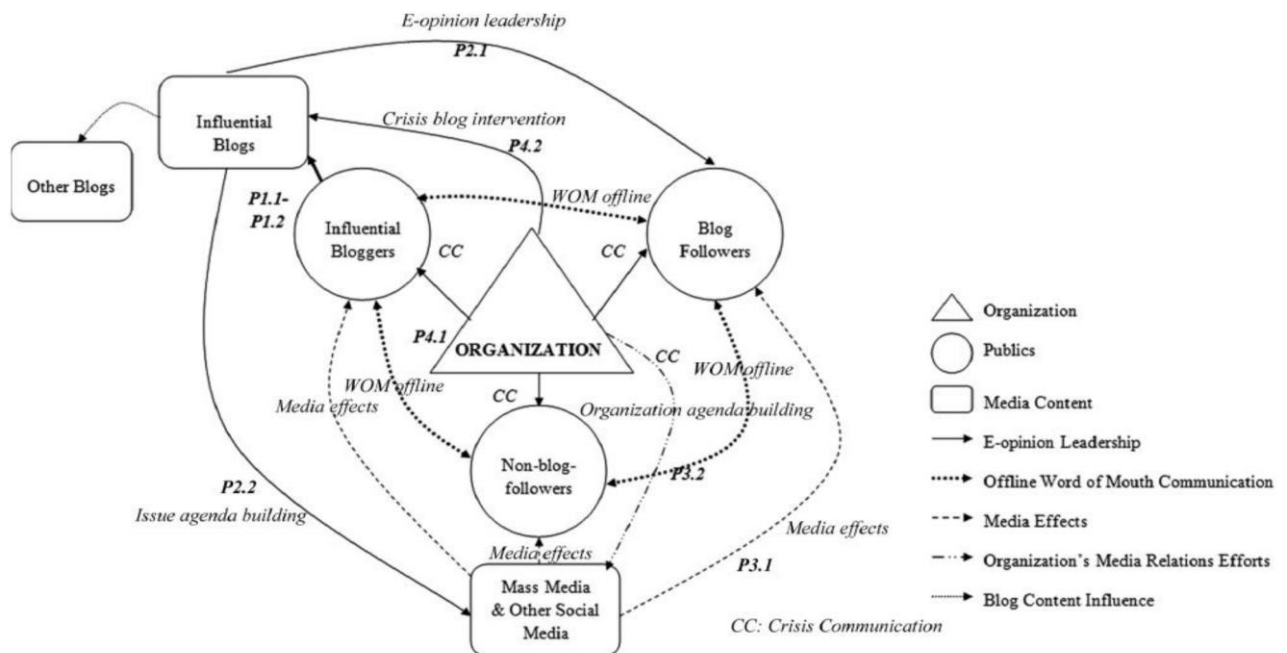


Рис.1.1. Блог-медійна модель антикризових комунікацій

Джерело: побудовано на основі [26]

Автори представили кілька пропозицій щодо функціонування цієї моделі в кризовій ситуації.

WOM (сарафанне радіо) – це процес передачі відповідної інформації від одного споживача до іншого. Існують два типи WOM: онлайн та офлайн [27].

P1.1 у моделі: а) впливові блогери, які беруть участь у запровадженні організаційного кризового блогу через зацікавленість у вирішенні проблем; б) впливові блогери, які обговорюють організаційні кризи, щоб підкреслити свою важливість.

Основна ефективність WOM полягає у відсутності фінансових мотивів у неформального лідера. Дослідники розглядають блоги як досить надійне джерело інформації, проте це вище, ніж довіра до традиційних ЗМІ, які використовують WOM для збору інформації від автора та її публікації. Рівень довіри до блогу також пов'язаний зі ставленням читачів цього блогу до кризи та компанії [28].

В рамках моделі P1.2 передбачається, що впливові блогери мають більший вплив, коли і рівень інформаційної авторитетності, і рівень довіри до блогера є однаково високими. Автори моделі також розрізняють три типи мотивації впливових авторів: 1. Публікація актуальної інформації: цікавість читачів у цій проблемі. 2. Пошук та розподіл інформації: публікація додаткової інформації, яка не представлена у традиційних засобах масової інформації. 3. Емоційне вираження та підтримка: читачі блогу діляться своїми думками, ідеями та досвідом стосовно того, що трапилося.

P2.1 (Е-опініон лідерство) - впливові блоги впливають на своїх читачів. Думка блогерів є провідною для читачів, оскільки вона задовольняє їхні інформаційні та емоційні потреби щодо кризової ситуації.

P2.2 (Побудова порядку денного проблеми) - впливові блоги, створені впливовими блогерами, впливають на ЗМІ, включаючи кризові питання до порядку денного, пропонуючи альтернативну кризову інформацію журналістам. Блогосфера не обмежена тими ж правилами написання текстів, як традиційні видання.

P3.1 (Мультимедійні ефекти) - Традиційні ЗМІ виступають ключовим джерелом інформації для сегмента громадськості, що не взаємодіє з

впливовими блогами. Впливові блоги опосередковано впливають на освідомленість ключової громадськості щодо проблеми, надаючи ЗМІ достовірний контент [29].

Р3.2 (WOM офлайн) - Впливові блоги опосередковано впливають на освідомленість ключової громадськості щодо проблеми, хоча між блогерами та їхніми читачами відбувається офлайн комунікація.

П4.1 - Кризові менеджери повинні постійно контролювати кожен етап формування інформації, щоб уникнути поширення чуток, які можуть потенційно посилювати кризу.

П4.2 - Кризові менеджери повинні акцентуватися на стратегіях управління кризовою ситуацією та запобігати появі дезінформації через впливові блоги. Цю модель розроблено для підтримки PR-представників у взаємодії зі зацікавленими сторонами. Однак її ефективність потребує подальшого тестування.

Ян Цзінь і Брук Лю представили ще одну модель кризових комунікацій - модель соціально-опосередкованої кризової комунікації (SMCC), яку можна побачити на рис. 1.2.

Social-mediated Crisis Communication Model

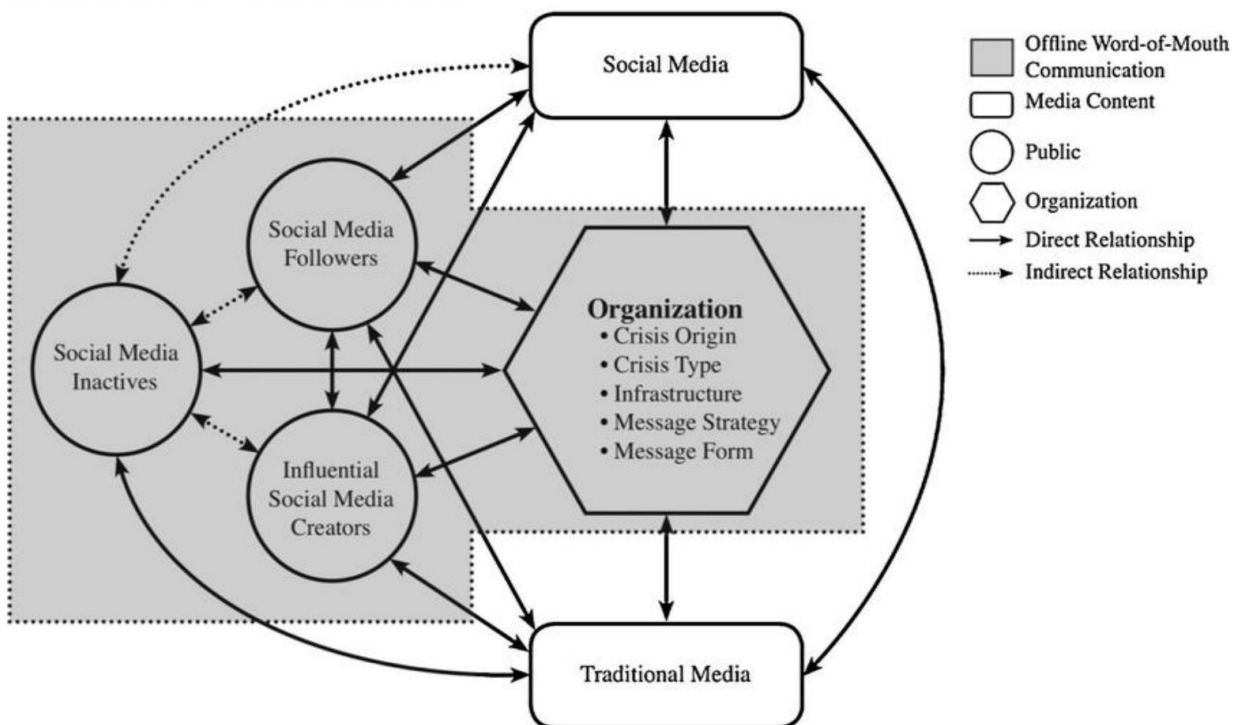


Рис. 1.2. Соціально-медійна модель антикризових комунікацій

Джерело: побудовано на основі [30]

Ця модель відіграє ключову роль у сучасній теорії кризових комунікацій. Також соціальні мережі значно впливають на зміну ходу кризових ситуацій завдяки ефективним комунікаційним стратегіям. Однак науковці у галузі кризового управління ще тільки починають досліджувати цей явище [31].

Соціальні мережі є різноманітними онлайн-платформами, які дозволяють користувачам створювати та обмінюватися контентом. Згідно з цією моделлю, у світі соціальних мереж існують кілька типів учасників громадськості [32]:

1. Впливові творці соціальних мереж - особи, які створюють інформацію про кризу, доступну для інших користувачів.
2. Підписники впливових творців соціальних мереж - особи, які слідкують за інфлюенсерами та отримують доступ до інформації, яку вони поширюють.
3. Неактивні користувачі соціальних мереж - особи, які не мають доступу до інформації від інфлюенсерів через соціальні мережі, але шукають її в інших джерелах або піддаються впливу інформації з соціальних мереж опосередковано.

Ця модель акцентує увагу на тому, як пряме, так і опосередковане поширення інформації через соціальні медіа, а також взаємодію з традиційними засобами масової інформації. Вона є корисною для управління надзвичайними ситуаціями, допомагаючи виявляти групи людей, що можуть становити загрозу для підприємства, та максимально контролювати ці групи [33].

Сучасний світ все більше об'єднаний через соціальні мережі, що робить їх потужним інструментом для використання під час кризи для залучення більшої кількості зацікавлених сторін. У моделі чітко визначено, як організація залежить від характеристик кризи, її типу, інфраструктури, комунікаційної стратегії та форми комунікації.

Оцінка ефективності кризової комунікації під час кризи включає три основні елементи [34]:

1. Вимірювання продуктивності та ефективності комунікаційного процесу на годинній/денній основі, моніторинг інформації у нових і традиційних медіа, щоб визначити, наскільки ключові повідомлення досягають аудиторії і як вони сприймаються.

2. Вимірювання впливу - визначення ефекту інформації, що надходить від компанії про кризу: чи відповідає ця інформація цілям компанії? Чи довіряють стейкхолдери цій інформації? Чи не викликає ця інформація суперечок у громадському мнінні?

3. Вимірювання результатів - оцінка того, як позитивні або негативні кризові комунікації впливають на репутацію компанії, намір стейкхолдерів до подальшої взаємодії та співпраці з компанією.

Для вимірювання ефективності кризових комунікацій існує кілька видів [35]:

1. Аналіз обсягу та змісту інформації, що проводиться щоденно або щогодини, може бути корисним інструментом для оцінки ситуації, але лише у тому випадку, якщо компанія готова відповідати на отриману інформацію. Такий контроль особливо необхідний під час активної фази кризи, коли потрібно швидко реагувати на публікації. Після моніторингу ключові повідомлення слід аналізувати та, за необхідності, змінювати для майбутніх дій.

Звіт про моніторинг має включати дані з традиційних та нових медіа, а також аналіз всіх соціальних мереж. Такий підхід дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах і уникати подальшого їх загострення. Після виявлення негативних відгуків компанія може відразу відреагувати, щоб зменшити негативну реакцію аудиторії.

2. Оцінка обсягу та змісту інформації не дає повної картини ставлення стейкхолдерів до компанії. Для отримання точної інформації про сприйняття повідомлень від громадськості найкраще проводити опитування. Це може бути опитування з закритими питаннями, розміщене на офіційних ресурсах компанії в інтернеті, або телефонне опитування. Вартість останнього залежить від розміру компанії та масштабу ситуації, але в середньому становить 5000-25000 доларів.

Хоча ці витрати можуть здатися великими, порівняно з витратами на боротьбу з наслідками кризи вони є невеликими. Однак цей метод дозволить з'ясувати ставлення зацікавлених сторін до компанії та кризи, що допоможе керівництву прийняти більш обґрунтовані рішення.

3. Оцінка впливу Загальна оцінка ефективності має враховувати не лише якість комунікації - чи вона була позитивною або негативною та як це вплинуло на аудиторію, але й те, як ці комунікації вплинули на ставлення стейкхолдерів до компанії, її репутацію, обсяги продажів, акційний курс та інше.

Для початку програми вимірювання ефективності необхідно виконати кілька кроків [36]:

- Визначити цільову аудиторію.
- Встановити цілі компанії.
- Визначити критерії вимірювання.
- Вирішити, з чим порівнювати результати ефективності (який є бажаним результатом).
- Визначити часові рамки та бюджет.
- Вибрати інструмент вимірювання.
- Проаналізувати отримані результати для формування обґрунтованих висновків.
- Повторити (вимірювання має бути регулярним) [37].

Перший етап передбачає збір представників компанії з різних напрямків: відділ зв'язків з громадськістю, маркетингу, PR, антикризового менеджменту. На цьому етапі визначається потенційна аудиторія, така як: співробітники, клієнти, постачальники, волонтери, спонсори, акціонери, інвестори, представники влади на різних рівнях (від місцевих до світових), волонтерські та екологічні організації і т. д. Під час пріоритезації визначається, які повідомлення будуть відстежуватися [38].

Другим кроком є оцінка взаємин з аудиторіями та вивчення впливу кожного рівня на діяльність компанії. У багатьох випадках позитивні взаємини можуть запобігти поданню позову в суд. Це є перевагою для компанії. Третім

кроком є визначення конкретних критеріїв комунікації, які встановлюють часові рамки і конкретні метрики. Наприклад, "передати ключові повідомлення в X% всіх статей" або "зберігати негативні повідомлення про компанію в обсязі не більше 10% від загального обсягу контенту" [39].

Наступним важливим етапом в створенні програми вимірювання ефективності є визначення, з ким або чим порівнюється компанія щодо своїх результатів. Під час кризи зазвичай вимірюється власний прогрес організації з плином часу. Після визначення цільової аудиторії, встановлення пріоритетів, вибору критеріїв та об'єктів порівняння необхідно розрахувати бюджет. За загальними правилами, на програми вимірювання ефективності антикризової комунікації зазвичай виділяється 5-10% бюджету організації, але в кризовий період ця сума може бути значно вищою, навіть до 30%, залежно від обставин та складності ситуації [40]. Важливо усвідомлювати, що якісні вимірювання можуть допомогти компанії скоротити тривалість кризи. У разі успішного впорядкування кризи фінансові витрати на вимірювання та оцінку ефективності антикризових комунікацій будуть значно меншими, ніж витрати на відновлення репутації під час кризи. Аналіз даних, отриманих в процесі вимірювання, є важливою складовою цього процесу. Він дозволяє організації виявити точки дії, які можна змінити та покращити, і визначити необхідні заходи на майбутнє. Ці ідеї та рекомендації гарантують, що система вимірювання вважатиметься вартою уваги [40].

Вимірювання завжди повинно бути постійною і невід'ємною частиною вашої стратегії управління. Ефективна стратегія антикризового маркетингу має бути відомою набагато раніше, ніж криза виникає, і її реалізація повинна продовжуватися й після подолання кризи. Загалом стратегія антикризового маркетингу включає в себе різноманітні дослідження: від стратегій передкризового запобігання та підготовки до реагування на посткризові методи стримування та оцінки.

Висновки до розділу 1

Основна ідея маркетингу полягає в тому, щоб створювати продукцію (послуги) відповідно до попиту, а не намагатися продати те, що виробляється/пропонується для продажу.

Основні завдання маркетингу в умовах кризового управління включають комплексне дослідження ринку, оцінку попиту, визначення невдоволених потреб, а також розробку маркетингової стратегії та використання маркетингових інструментів (товар, ціна, розповсюдження, комунікації, процесів, персоналу, фізичного оточення) для її втілення.

Маркетингова антикризова стратегія разом з тактичними заходами на вирішення поточних завдань є цілісним процесом управління ринком в умовах кризи з боку компанії, які виготовляють товари чи пропонують послуги. Коротко- та довгострокові маркетингові антикризові програми потребують розробки та реалізації стратегій, спрямованих на досягнення бажаного рівня бізнес-активності та ефективності компанії з урахуванням впливу факторів кризового середовища.

Існують різні види антикризових маркетингових стратегій для підприємства: стратегія відновлення позицій на ринку; Стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продукту/ послуг; стратегія диверсифікації; стратегія виходу.

Аспекти кризової ситуації включають: 1) необоротність вже сталої події; 2) негайний запуск процесу перетворення способу представлення інформації про ситуацію; 3) розвиток інформаційної складової кризи, яка частково виходить за межі контролю компанії.

Розробка антикризової маркетингової стратегії проводиться в три етапи: оцінка маркетингової стратегії на відповідність ситуації на ринку; оцінка маркетингової стратегії на відповідність концепції компанії; обґрунтування та розробка заходів щодо реалізації маркетингової стратегії.

РОЗДІЛ 2. ОБГРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ МІНІ-ГОТЕЛЮ «SKYHOME» У М. КИЇВ

2.1. Характеристика діяльності міні-готелю «SkyHome»

«SkyHome» – це міні-готелі, що був відкритий 2015 році та розташовані у місті Київ, які пропонують номери для одного, двох чи трьох гостей за розумною ціною. Власницею міні-готелю «SkyHome» є Ксенія Агібалова. «SkyHome» - це невелика мережа, що включає один міні-готель розташований на лівому березі на Позняках та два на правому березі Дніпра. Особливістю «SkyHome» є авторський дизайн номерів задля забезпечення гостям комфортного відпочинку, створення затишної та домашньої атмосфери [41].

Міні-готелі «SkyHome» розташовані за такими адресами: Голосіївський проспект, 27, на правому березі Дніпра у Голосіївському районі в 15-ти хвилинах їзди від центру Києва; Науки проспект, 54-Б, на правому березі Дніпра також у Голосіївському районі в 20 хвилинах їзди від центру міста, на першому поверсі житлового будинку; Олени Пчілки, 5, розташований на лівому березі Дніпра на Позняках, на 26 поверсі багатоповерхового будинку поряд зі автобусною станцією. Коротко розглянемо основні характеристики міні-готелю «SkyHome».

Міні-готель «Голосієво SkyHome» має номери та інтер'єр авторського дизайну, розташований поруч із центром міста, за декілька хвилин від станцій метро Голосіївська та Деміївська, неподалік від популярного торгового центру міста Ocean Plaza. Зазвичай зручна транспортна розв'язка дозволяла швидко дістатися будь-якій частині міста. Але, з 9 грудня 2023 року частину синьої гілки метро між станціями Деміївська та Теремки закрили у зв'язку з ремонтом перегінного тунелю. На який термін відбулося закриття станцій остаточно не відомо, але найближчим часом дістатися до центра міста стало складніше. Аеропорт «Київ» (колишній аеропорт «Жуляни») знаходиться на відстані 8 км від міні-готелю, а до центрального залізничного вокзалу Києва - 6,5 км. У пішій

доступності знаходяться декілька відомих ресторанів, кафе, продуктові магазини, супермаркети, лікарня, аптеки та банки [41].

Готель розташований на першому поверсі багатоповерхового будинку. Номерний фонд готелю «Голосієво SkyHome» складається з 9-ти номерів різного рівня комфортності, які оснащені необхідними меблями, побутовою технікою, ванною кімнатою з душем та туалетом. Крім того, в готелі є невеликі кухні, що обладнані побутовою технікою, що дозволяє приготувати або розігріти собі їжу. Ціни на номери від 599 грн до 949 грн. Характеристика номерів Міні-готель «Голосієво SkyHome» та ціни представлена в табл. 2.1. Дешеві бюджетні номери мають дуже невеликий розмір - 3 на 2 метри та без вікон. В готелі не дозволяється перебування з собаками. До грудня 2023 року основними гостями міні-готелю «Голосієво SkyHome» були люди, що перебувають у відрядженні. Середній термін перебування – 3 дні.

Міні-готель «Голосієво SkyHome» працює цілодобово, розрахунковий час - 12:00, час заселення - 14:00. Пріоритет на розміщення в готелі мають гості, які здійснили попереднє бронювання. Бронювання вважається підтвердженням після отримання передоплати, яка не повертається у разі відмови від номера. Всі інші гості розміщуються в порядку загальної черги. Для реєстрації гостю необхідно надати адміністратору документ, що посвідчує особу. Проживання в готелі забезпечується тільки на оплачений період. Після його закінчення, при наявності вільних місць, можливе продовження проживання за бажанням гостя. У разі пошкодження майна готелю клієнт зобов'язаний відшкодувати всі витрати. В загальних зонах готелю ведеться відеоспостереження, за винятком туалетів та приватних апартаментів [41].

Всі цінні речі та документи пропонується зберігати в сейфі готелю. Адміністрація не несе відповідальності за речі, залишені в номері без нагляду.

Безкоштовні додаткові послуги, що пропонуються гостям Міні-готель «Голосієво SkyHome»: користування аптечкою, виклик швидкої допомоги, замовлення таксі, послуга «Будильник», користування праскою та феном (їх немає в номері).

Таблиця 2.1

Характеристика номерів Міні-готелю «Голосієво SkyHome»

Назва номеру	Характеристика номеру	Комплектація номеру	Ціна, грн
Стандарт двомісний №1	Стандартний двомісний номер з одним ліжком пристосований для одно або двомісного розміщення	велике двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом, робочий стіл, шафа, стільці, телевізор із плоским екраном, Wi-Fi, кондиціонер, ванна кімната, туалетне приладдя	949
Двомісний стандарт №2	Стандартний двомісний номер з одним ліжком пристосований для одно або двомісного розміщення	велике двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом, робочий стіл, шафа, стільці, телевізор із плоским екраном, Wi-Fi, кондиціонер, ванна кімната, туалетне приладдя	949
Двомісний стандарт №3	Стандартний двомісний номер з одним ліжком пристосований для одно або двомісного розміщення	велике двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом, робочий стіл, шафа, стільці, телевізор із плоским екраном, Wi-Fi, кондиціонер, ванна кімната, туалетне приладдя	949
Двомісний стандарт №4	Стандартний двомісний номер з одним великим ліжком пристосований для одного або двомісного розміщення.	велике двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом, робочий стіл, шафа, стільці, телевізор із плоским екраном, Wi-Fi, кондиціонер, ванна кімната, туалетне приладдя	949
Двомісний стандарт №5	Стандартний двомісний номер з одним великим ліжком пристосований для одного або двомісного розміщення	велике двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом, робочий стіл, шафа, стільці, телевізор із плоским екраном, Wi-Fi, кондиціонер, ванна кімната, туалетне приладдя	949
Двомісний стандарт №6	Стандартний двомісний номер з одним великим ліжком пристосований для одного або двомісного розміщення	велике двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом, робочий стіл, шафа, стільці, телевізор із плоским екраном, Wi-Fi, кондиціонер, ванна кімната, туалетне приладдя	949
Бюджетний двомісний номер №7	Бюджетний двомісний номер без вікна з ванною кімнатою пристосований для одного або двомісного розміщення	двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом, тумбочки у ліжка, шафа, кондиціонер, телевізор із плоским екраном, Wi-Fi, ванна кімната, ванне приладдя	849
Одномісний бюджетний номер №8	Одномісний бюджетний номер без вікна, із загальною ванною кімнатою	полуторне ліжко з ортопедичним матрацом, тумбочка у ліжка, вішалка для одягу, телевізор із плоским екраном, Wi-Fi, туалетне приладдя	599
Одномісний бюджетний номер №9	Одномісний бюджетний номер без вікна, із загальною ванною кімнатою	полуторне ліжко з ортопедичним матрацом, тумбочка у ліжка, вішалка для одягу, телевізор із плоским екраном, Wi-Fi, туалетне приладдя	599

Джерело: побудовано на основі [41]

В міні-готелі «Голосієво SkyHome» заборонено куріння. При зміні дати виїзду при оплаченому бронюванні гостю необхідно письмово повідомити адміністрацію за 24 години. У разі відсутності попередження передплата не повертається і стягується за кожен заброньований день. Також, під час реєстрації гість залишає адміністратору заставу за ключі у розмірі 200 грн.

Міні-готель «SkyHome» на проспекті Науки в Києві розташований, за 15-17 хвилин їзди до центру міста на автомобілі. Поруч з міні-готелем розташована зупинка автобусу. Неподалік від міні-готелю розташовані кафе, ресторани, продуктові магазини, супермаркети, аптеки. Для гостей готелю, які приїхали на автомобілі передбачені послуги платної стоянки. Відстань до залізничного вокзалу від готелю становить 8,4 км, до аеропорту "Бориспіль" – 32,6 км, до найближчого автовокзалу – 2,9 км.

Номерний фонд міні-готелю складає 8 номерів. Кожен з номерів міні-готелю SkyHome оснащений усім необхідним для перебування з мінімально необхідним комфортом. Для зручності гостей готелю передбачена кухонна зона.

Характеристика номерів міні-готелю «SkyHome на Научній» та ціни представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика номерів міні-готелю «SkyHome на Научній»

Назва номеру	Характеристика номеру	Комплектація номеру	Ціна, грн
Економ одномісний №3	Одномісний бюджетний номер без вікна із загальною ванною кімнатою	полуторне ліжко з ортопедичним матрацом, тумбочка, кондиціонер, плазмовий телевізор, туалетне приладдя	599
Економ двомісний №4	Двомісний бюджетний номер без вікна для одномісного або двомісного розміщення.	двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом, шафа, Wi-Fi, плазмовий телевізор, ванна кімната, туалетне приладдя	849
Стандарт двомісний №1	Однокімнатний двомісний стандартний номер з дизайнерським ремонтом для одномісного та двомісного розміщення	двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом, шафа, кондиціонер, робочий стіл, стільці, Wi-Fi, плазмовий телевізор, ванна кімната, туалетне приладдя	1199

Стандарт двомісний №2	Однокімнатний двомісний стандартний номер з дизайнерським ремонтом підходить для одномісного та двомісного розміщення	двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом, шафа, кондиціонер, робочий стіл, стільці, Wi-Fi, плазмовий телевізор, ванна кімната, туалетне приладдя	1099
Стандарт двомісний №5	Однокімнатний двомісний стандартний номер з дизайнерським ремонтом для одномісного та двомісного розміщення	двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом, шафа, кондиціонер, робочий стіл, стільці, Wi-Fi, плазмовий телевізор, ванна кімната, туалетне приладдя	1099
Стандарт двомісний №6	Однокімнатний двомісний стандартний номер з дизайнерським ремонтом підходить для одномісного та двомісного розміщення.	двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом, шафа, кондиціонер, робочий стіл, стільці, Wi-Fi, плазмовий телевізор, ванна кімната, туалетне приладдя	1099
Сімейний №8	Сімейний номер з одним великим та одним полуторним ліжками, для розміщення двох або трьох гостей	велике ліжко з ортопедичним матрацом, полуторне ліжко з ортопедичним матрацом, кондиціонер, кабельне телебачення, Wi-Fi, стіл, стільці, шафа, ванна кімната, туалетне приладдя	1399
Люкс двомісний №7	Номер люкс-це комфортний, затишний номер з дизайнерським ремонтом, для розміщення одного або двох гостей	двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом, Wi-Fi, кабельне телебачення, кондиціонер, робочий стіл, стільці, холодильник, ванна кімната, халати, туалетне приладдя	1299

Джерело: побудовано на основі [41]

Умови перебування в міні-готелі «SkyHome на Научній» аналогічні умовам перебування в міні-готелі «Голосієво SkyHome».

Розташований міні-готель "Позняки SkyHome" на лівому березі Києва в новому будинку. У всіх номерах виконаний сучасний ремонт із втіленням авторських дизайнерських рішень. З вікон номерів готелю відкривається панорамний вид з висоти 26-го поверху, що є його родзинкою. По всій території готелю на Позняках є безкоштовний Wi-Fi, деякі номери мають просторі балкони. Для зручності гостей на території є загальна кухонна зона з усім необхідним: технікою та посудом міні-готель «Позняки SkyHome» знаходиться

лише за 6 км від Міжнародного виставкового центру та за 7 км від Києво-Печерської лаври, до центру міста - лише 15 хвилин на авто.

Характеристика номерів міні-готелю «Позняки SkyHome» та ціни представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика номерів міні-готелю «Позняки SkyHome»

Назва номеру	Характеристика номеру	Комплектація номеру	Ціна, грн
Двомісний економ із загальним душем №11	Двомісний функціональний номер категорії Економ із загальним санвузлом для одномісного або двомісного розміщення	двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом, шафа, тумбочка біля ліжка, стільці, робочий стіл, кондиціонер, Wi-Fi, телевізор із плоским екраном, туалетні приладдя	849
Двомісний стандарт №12	Стандартний двомісний номер з оригінальним дизайнерським оздобленням для одномісного або двомісного розміщення	велике двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом, шафа, тумбочка біля ліжка, робочий стіл, стільці, Wi-Fi, телевізор із плоским екраном, кондиціонер, ванна кімната, туалетне приладдя	949
Двомісний стандарт №14	Стандартний двомісний номер з оригінальним дизайнерським оздобленням для одномісного або двомісного розміщення	велике двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом, шафа, тумбочка біля ліжка, робочий стіл, стільці, Wi-Fi, телевізор із плоским екраном, кондиціонер, ванна кімната, туалетне приладдя	1099
Економ одномісний із загальною ванною №10	Недорогий одномісний бюджетний номер без вікна із загальним санвузлом	полуторне ліжко з ортопедичним матрацом, тумба біля ліжка, вішалка для одягу, система вентиляції, телевізор із плоским екраном, Wi-Fi туалетне приладдя	599
Стандарт з двома роздільними ліжками №5	Світлий та просторий номер з двома роздільними ліжками та санвузлом, розрахований на одномісне або двомісне розміщення	два ліжка з ортопедичними матрацами, 2 тумби, шафа, робочий стіл, стільці, Wi-Fi, кондиціонер, телевізор із плоским екраном, ванна кімната, туалетне приладдя	1099
Сімейний з двома ліжками та балконом №3	Затишний номер з одним двоспальним та полуторним ліжком, санвузлом та балконом для одномісного, двомісного чи тримісного розміщення	двоспальне ліжко та полуторне ліжко з ортопедичним матросом, шафа, робочий стіл, стільці, Wi-Fi, кондиціонер, телевізор із плоским екраном, ванна кімната, туалетне приладдя	1399
Стандарт із двома роздільними ліжками №2	Світлий та просторий номер з двома окремими ліжками та санвузлом, розрахований на одномісне або двомісне розміщення	два ліжка з ортопедичними матрацами, 2 тумби, шафа, робочий стіл, стільці, Wi-Fi, кондиціонер, телевізор із плоским екраном, ванна кімната, туалетне приладдя	1099

Люкс двомісний з балконом №15	Просторий номер люкс з балконом для одного або двомісного розміщення	двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом, шафа, тумба, кондиціонер, Wi-Fi, робочий стіл, стільці, телевізор із плоским екраном, ванна кімната, туалетне приладдя	1299
Люкс двомісний з балконом №1	Просторий номер люкс з балконом для одного або двомісного розміщення	двоспальне ліжко з ортопедичним матрацом, шафа, тумба, кондиціонер, Wi-Fi, робочий стіл, стільці, телевізор із плоским екраном, ванна кімната, туалетне приладдя	1299

Джерело: побудовано на основі [41]

Умови перебування в міні-готелі «Позняки SkyHome» аналогічні умовам перебування в міні-готелі «Голосієво SkyHome».

Таким чином, загальні зони міні-готелі «SkyHome» оснащені сучасною побутовою технікою, включаючи плазмові телевізори, праски, мікрохвильові печі, холодильники, чайники та інші пристрої. У вартість проживання в готелі включено питну воду та міні-косметичні набори. Гості можуть користуватися пральними та сушильними машинами, що розташовані в зонах загального користування. Міні-готелі зручні для автомобілістів, оскільки поруч є парковка, але вона платна, та хороша транспортна розв'язка. Гостям надається безкоштовний Wi-Fi та телебачення. У міні-готелях є міні-бар, а також можливість замовити каву або чай у номер. Реєстрація працює цілодобово, а персонал привітний та ввічливий. Можемо встановити додаткові ліжка у номері за потреби. Доступна послуга оренди номера погодинно. Кожний міні-готель охороняється цілодобово.

Міні-готель «SkyHome» має 26 номерів в трьох готелях та пропонує бюджетні одномісні номери, а також двомісні – економ, стандарт, люкс, з одним двоспальним або двома роздільними ліжками. Є сімейні номери, де можуть розміщуватися від одного до трьох гостей з двома ліжками – двомісним та полуторним.

Для забезпечення роботи міні-готелю «SkyHome» передбачено такий персонал: власниця- директорка, керуючі готелю, адміністратори, покоївки та охоронці, бухгалтер.

Організаційна структура міні-готелю «SkyHome» та основні співробітники наведені на рис. 2.1.

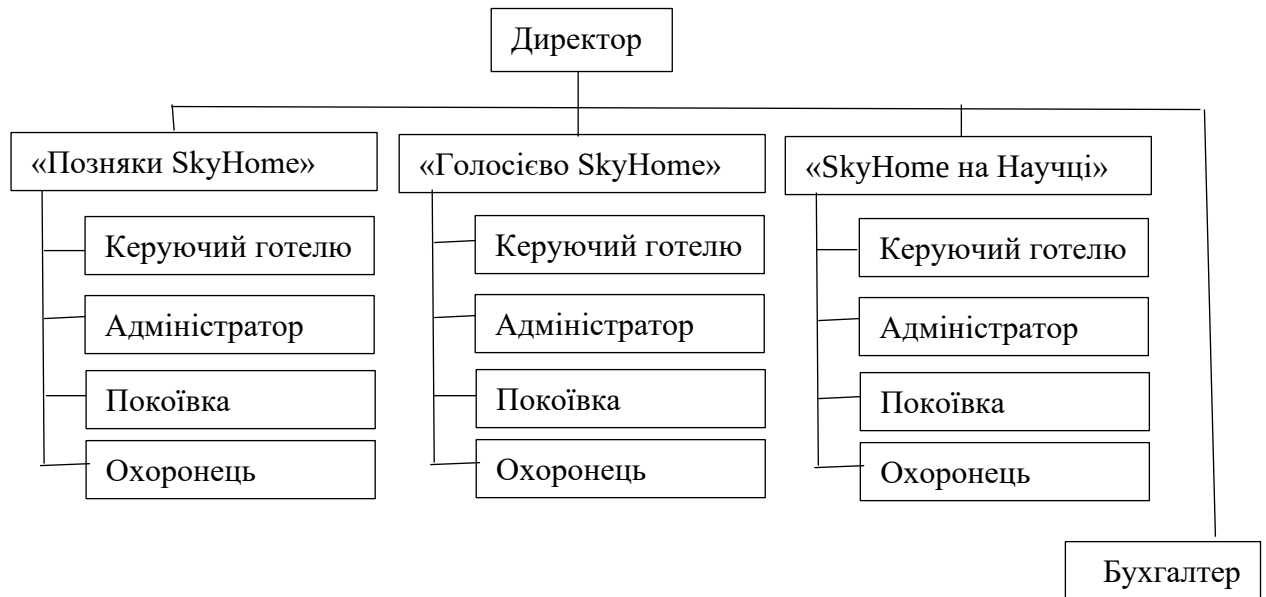


Рис. 2.1. Організаційна структура міні-готелю «SkyHome»

Джерело: побудовано автором

Директор міні-готелю «SkyHome» здійснює загальне керівництво закладом, стратегічне планування, здійснює прийом на роботу співробітників, заключає договори на поставку та співпрацює з іншими закладами.

Керуючі міні-готелю «SkyHome» здійснюють загальний контроль за якістю обслуговування гостей; спрямовує роботу персоналу відповідного міні-готелю на забезпечення безпеки та утримання приміщень та майна в належному стані, доглядає за безперебійністю роботи обладнання, правил дотримання норм пожежної безпеки та санітарних норм; забезпечує прибутковість готелю; управляє своєчасним та якісним наданням комплексу послуг гостям; визначає посадові обов'язки співробітників міні-готелю; здійснює облік майна та його збереження; відповідає за збереження та забезпечення білизни; за необхідністю зустрічає гостей.

Бухгалтер міні-готелю здійснює загальне фінансове управління, організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності, складання та реалізацію фінансових планів, управління грошовими потоками,

закупівлю та постачання ресурсів для веденні бізнесу, ведення бухгалтерської та статистичної звітності, здійснює контроль за виконанням фінансових планів керуючими міні-готелю.

Адміністратори міні-готелю «SkyHome» приймають гостя, обслуговують гостей, оцінюють заповнюваність номерів, розраховують рівень середнього доходу за номер за добу, переглядають список гостей, що виїжджають і прибувають, виконують функції відділу продажів, а також служби бронювання, тобто приймають дзвінки клієнтів та заявки на бронювання номерів.

В функції покоївок входить - прибирати та підтримувати чистоту в зонах загального користування, готельних номерах, ванних кімнатах, кухні та інших призначених приміщеннях.

Охоронець – забезпечує вжиття заходів щодо попередження та припинення можливих правопорушень в міні-готелі, забезпечення охорони об'єктів і матеріальних цінностей, забезпечує безпеку гостей, вжиття заходів щодо затримання порушників встановлених в готелі порядків або гасіння пожежі.

Кількість персоналу зведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Персонал міні-готелю «SkyHome»

Категорія персоналу	Кількість, осіб			
	Голосієво SkyHome	SkyHome на Научці	Позняки SkyHome	Разом
Бухгалтер	-	--		1
Керуючий	1	1	1	3
Адміністратор	3	3	3	9
Покоївка	2	2	2	6
Охоронець	3	3	3	9
Разом	9	9	9	28

Джерело: побудовано автором

Таким чином, в міні-готелю «SkyHome» працює всього 28 осіб. Адміністратори, покоївки та охоронці працюють за змінами.

2.2. Аналіз та оцінка факторів зовнішнього та внутрішнього середовища міні-готелю «SkyHome»

Повномасштабне вторгнення росії завдало серйозного удару по всіх секторах української економіки. Особливо постраждали туристичний та готельний бізнес. В перші місяці війни цей сектор зазнав майже 90% падіння. Евакуація великої кількості людей, економічні труднощі та важкі емоційні умови значно скоротили кількість подорожей українців. Крім того, через небезпечну ситуацію значно зменшилася кількість іноземних відвідувачів України. Це стосується також міста Київ. Але з літа-осені 2022 року кількість відвідувачів в Києві збільшується за рахунок бізнес-відвідувачів, а також внутрішньо-переміщених осіб. Основними клієнтами міні-готелю «SkyHome» є гості, які приїхали до міста за робочими потребами [42-44].

Основними відвідувачами міні-готелю «SkyHome», як було зазначено раніше, є бізнесмени середнього класу, які розраховують на відпочинок продовж декількох днів та не вимагають престижної обстановки. Зазвичай такі гості вимагають помірному комфорту, можливості забезпечити себе харчуванням, а також чистоти і безпеки, а весь спектр таких послуг вони можуть знайти в міні-готелю «SkyHome». Крім цього, тут доступні ціни та особлива затишна атмосфера, яку дуже складно створити в великих готелях. Інтерес до міні-готелю «SkyHome» є більш-менш постійним та майже не залежить від сезонності, і це вважається величезною перевагою. Але на попит на послуги міні-готелю «SkyHome» впливають інші чинники, які перш за все пов'язані з комфортом готелю, унікальністю пропозиції, співвідношенням ціна/якість, а також місцем розташування.

Проаналізуємо динаміку середнього завантаження міні-готелю «SkyHome» за окремими готелями мережі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка середнього завантаження міні-готелю «SkyHome» за окремими готелями

Готель	2021 рік				2022 рік				2023 рік				2024 рік	
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв (прогноз)
Голосієво	0,8	0,9	0,9	0,95	0,4	0,2	0,7	0,9	0,9	0,9	0,99	0,96	0,3	0,3
На Научній	0,7	0,8	0,8	0,9	0,3	0,1	0,7	0,8	0,9	0,9	0,91	0,96	0,5	0,5
Позняки	0,8	0,7	0,9	0,9	0,3	0,1	0,6	0,8	0,9	0,9	0,95	0,97	0,5	0,5

Джерело: побудовано автором

Отже, аналізуючи рівень завантаження міні-готелю «SkyHome» можна визначити, що у готелю є проблеми. Перший кризовий момент був пов'язаний з початком повномасштабних воєнних дій, а другий після 9 грудня 2023 року, коли частину синьої гілки метро між станціями Деміївська та Теремки було закрито у зв'язку з ремонтом перегінного тунелю. Це пов'язано з тим, що більша частина гостей «Голосієво SkyHome» та «SkyHome на Научці» є людьми, що подорожують за бізнес цілями та мають справи у центрі міста. Дістатися з локацій міні-готелю «SkyHome» стало набагато важче.

Розрахуємо максимальний та реальний грошовий вхідний потік міні-готелю «SkyHome». Результати зведені в табл. 2.6.

Таким чином, можна відзначити, що реальний грошовий потік суттєво зменшився в період початку повномасштабного вторгнення більше ніж на 58 % в першому кварталі 2022 року та ще на 60% в період другого кварталу 2022 року. Далі, можна відмітити поступове зростання реального грошового потоку за усіма готелями мережі. Але, якщо в міні-готелі «Позняки SkyHome» рівень вхідного грошового потоку залишається на майже постійному рівні в 2024 році, то вхідний грошовий потік «Голосієво SkyHome» та «SkyHome на Научці» зменшився в першому кварталі 2024 року на 57% та 29% відповідно. Це призвело до загального зменшення грошового потоку міні-готелю «SkyHome» на 30%.

Таблиця 2.6

Максимальний та реальний грошовий вхідний потік міні-готелю «SkyHome»

Готель	2021 рік				2022 рік				2023 рік				2024 рік	
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв (прогноз)
	Максимальний грошовий потік, грн													
Голосієво	959884	959884	959884	959884	959884	959884	959884	959884	959884	959884	959884	959884	959884	959884
На Научній	1071608	1071608	1071608	1071608	1071608	1071608	1071608	1071608	1071608	1071608	1071608	1071608	1071608	1071608
Позняки	1201684	1201684	1201684	1201684	1201684	1201684	1201684	1201684	1201684	1201684	1201684	1201684	1201684	1201684
Разом	3233176	3233176	3233176	3233176	3233176	3233176	3233176	3233176	3233176	3233176	3233176	3233176	3233176	3233176
	Реальний грошовий потік, грн													
Голосієво	767907,2	863896	863896	911890	383954	191977	671919	863896	863896	863896	950285	921489	287965	287965
На Научній	750125,6	857286	857286	964447	321482	107161	750126	857286	964447	964447	975163	1028744	535804	535804
Позняки	961347,2	841179	1081516	1081516	360505	120168	721010	961347	1081516	1081516	1141600	1165633	600842	600842
Разом	2479380	2562360,8	2802697,6	2957852,6	1065941,2	419306	2143054,8	2682529,2	2909858,4	2909858,4	3067048,2	3115865,8	1424611,2	1424611,2
	Темпи змін реального грошового потоку, одиниць													
Голосієво		1,17	1,00	1,14	0,50	0,50	2,00	1,50	1,00	1,17	1,00	1,00	0,43	1,00
На Научній		1,14	1,00	1,13	0,33	0,33	3,00	1,33	1,25	1,20	1,17	1,00	0,71	1,00
Позняки		1,17	1,00	1,00	0,43	0,33	2,00	1,00	2,00	1,00	1,25	1,00	1,00	1,00
Разом	-	1,16	1,00	1,09	0,41	0,39	2,26	1,32	1,28	1,13	1,13	1,00	0,70	1,00

Джерело: побудовано автором

Аналіз витрат міні-готелю «SkyHome» показує поступове зростання у часті постійних витрат, що пов'язані з виплатою заробітної плати співробітникам, витрат на оплату комунальних послуг (частково) та загальних витрат міні-готелю. Аналіз заробітної плати співробітників готелю представлений в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Аналіз заробітної плати співробітників міні-готелю «SkyHome»

Категорія персоналу	Кількість	2022 рік			2023 рік			2024 рік		
		Місячна оплата праці, грн	Квартальний фонд оплати праці, тис. грн	Річний фонд оплати праці, тис. грн	Місячна оплата праці, грн	Квартальний фонд оплати праці, грн	Річний фонд оплати праці, тис. грн	Місячна оплата праці, грн	Квартальний фонд оплати праці, тис. грн	Річний фонд оплати праці (очікуваний), тис. грн
Бухгалтер	1	30000	120	480	32000	128	512	30000	148	592
Керуючий	3	28000	336	1344	30000	360	1440	28000	420	1680
Адміністратор	6	23000	552	2208	25000	600	2400	23000	936	3744
Покоївка	6	18000	432	1728	20000	480	1920	18000	528	2112
Охоронець	6	21000	504	2016	23000	552	2208	21000	900	3600
Разом	28		1944	7776		2120	8480		2932	11728

Джерело: побудовано автором

Таким чином, якщо в 2023 році рівень оплати праці співробітників міні-готелю «SkyHome» був підвищений, то в 2024 році його знов зменшили.

Інші постійні витрати передбачають суму деяких постійних витрат, витрати на ведення господарства, обслуговування обладнання, витрати на рекламу, податкові виплати – в середньому 210 тис. грн на місяць; 840 тис. грн в квартал та 3760 тис. грн на рік.

Також, передбачаються змінні витрати на туалетні приладдя, рушники, білизну, прибирання номерів та загальних приміщень, а також на прання рушників, білизни та інші витрати, що залежать від кількості гостей міні-готелю «SkyHome». Відсоток таких витрат дорівнює 12% від доходів міні-готелю. Отже, можна розрахувати загальні витрати та рівень прибутку від операційної діяльності, чистий прибуток мережі міні-готелів «SkyHome» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розрахунок операційного та чистого прибутку міні-готелів «SkyHome»

Показник	2021 рік				2022 рік				2023 рік				2024 рік	
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв (прогноз)
Рівень реального доходу, тис. грн	2479380	2562360,8	2802697,6	2957852,6	1065941,2	419306	2143054,8	2682529,2	2909858,4	2909858,4	3067048,24	3115865,8	1424611,2	1424611,2
Оплата праці, тис. грн	1944000	1944000	1944000	1944000	1944000	1944000	1944000	1944000	1944000	1944000	1944000	1944000	1944000	1944000
Інші постійні витрати, тис. грн	276000	276000	276000	276000	276000	276000	276000	276000	289800	292560	293940	295320	276000	276000
Змінні витрати, тис. грн	223144,2	230612,5	252242,8	266206,7	95934,7	37737,5	192874,9	241427,6	261887,3	261887,3	276034,3	280427,9	128215,0	128215,0
Операційний прибуток/ збиток, тис. грн	36236	111748	330455	471646	-1249994	-1838432	-269820	221102	414171	411411	553074	596118	-923604	-923604
Податок на прибуток, тис. грн	6522,444	20114,699	59481,8669	84896,2559				39798,283	74550,8059	74054,0059	99553,3017	107301,22		
Чистий прибуток, тис. грн	29713	91634	270973	386750	-1249994	-1838432	-269820	181303	339620	337357	453521	488817	-923604	-923604

Джерело: побудовано автором

Таким чином, можна зробити висновок, що з початку повномасштабного вторгнення прибутковими були міні-готелі «SkyHome» тільки з 4-го кварталу 2022 року по 4-й квартал 2023 року. У зв'язку з погіршенням транспортного руху в синій гілці метро, привабливість міні-готелів «Голосієво SkyHome» та «SkyHome на Научці» зменшилися та рівень завантаження скоротився.

Розрахуємо мінімально необхідний рівень завантаження готелю, який забезпечує покриття всіх витрат та можливість отримання прибутку. Формула розрахунку рівня беззбитковості така [45; 46]:

$$P_{\text{беззбитковості}} = \frac{\text{Постійні витрати}}{1 - ЧВ_{\text{змінні}}} \quad (2.1)$$

Де $ЧВ_{\text{змінні}}$ – частка змінних витрат в доходах закладу.

Так, за даними прогнозного 2-го кварталу 2024 року рівень беззбитковості дорівнює:

$$P_{\text{беззбитковості}} = \frac{2220000}{1 - 0,9} = 2439560 \text{ грн}$$

Отже, загальний дохід від діяльності міні-готелів «SkyHome» в 2-му кварталі має бути більшим ніж 2439560 грн. Завантаженість міні-готелів «SkyHome» має складати більше ніж 76%. Тільки в такому випадку діяльність міні-готелів «SkyHome» буде беззбитковою за умови, що витрати не будуть перевищувати витрати попереднього періоду.

Розглянемо більш детально процедуру бронювання номерів готелю. Інформація про можливість бронювання номерів міні-готелів «SkyHome» може надходити з різних джерел. Джерела бронювання міні-готелів «SkyHome» поділяються на постійні та епізодичні. Постійні джерела запитів на бронювання надходять на сайт міні-готелів «SkyHome» (<https://skyhome.kiev.ua/uk/>), а також через системи бронювання: booking.com; Tripadvisor; momondo.ua; bronui.com та інші [47].

Дослідження мети прибуття гостей в міні-готелів «SkyHome» представлено на рис. 2.2.

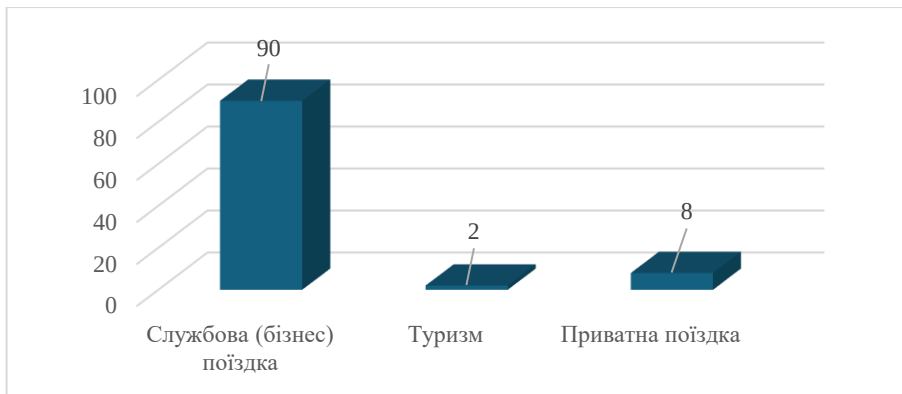


Рис. 2.2. Дослідження мети прибуття гостей в міні-готелів «SkyHome»

Джерело: побудовано автором

Таким чином, ми можемо зрозуміти хто основні споживачі міні-готелів «SkyHome».

Для більш детального аналізу зовнішнього середовища проаналізуємо тенденції готельного ринку міста Києва під час війни. Так, досвід років пандемії COVID-19 та двох років повномасштабного вторгнення зміцнив готельних операторів по всій Україні, зокрема міста Києва, про що свідчать показники 2023 року. Ринок в 2023 році стабілізувався, переорієнтувавшись на внутрішнього туриста.

У перший рік повномасштабного вторгнення росії в Україну правила на готельному ринку визначала внутрішня міграція, оскільки потік іноземних туристів зупинився, робочі події та бізнес-зустрічі були скасовані, а відпочинок відклався на невизначений термін. У 2023 році ситуація дещо покращилася: хоча основними гостями залишилися внутрішні туристи, мета поїздок змінилася.

Цільова аудиторія готельного ринку в цей час в Києві максимально різноманітна за метою візиту: іноземні журналісти, представники неурядових організацій, дипломати, ділові подорожі, тренінги та навчання, лікування, транзитні подорожі, відвідування родичів та особисті справи. Потенційний гість шукає раціональність та водночас враження від споживання готельних послуг. Крім того, термін бронювання скоротився до 1-2 днів, що ускладнює планування діяльності.

Безпека стала однією з ключових вимог клієнтів. Технічні можливості для безперебійного функціонування, високий рівень сервісу, технологічні інновації та концепція сталого туризму відіграють важливу роль у забезпеченні відповідності вимогам ринку та збереженні конкурентоспроможності готелів та аналогічних закладів розміщення. Попри те, що український ринок змушений розвиватися в надскладних умовах та напрацьовувати власні правила.

Концепція полягає в наданні довгострокового та/або короткострокового проживання з додатковими послугами та якісним сервісом, щоб охопити ширшу аудиторію гостей та управляти попитом незалежно від традиційної сезонності. Приватність мешканця прирівнюється до відчуття власного дому, а рівень комфорту, функціональність апартаменту та сервіс додають цінності та конкурентної переваги.

Ще один світовий тренд, який розвинувся в Києві та в Україні – сучасність та екологічність у дизайнерських рішеннях, технологічне оснащення, яке забезпечує побутову автономність гостей, розумна організація життєвого простору, якісний та професійний сервіс, а також варіативність додаткових площ: коворкінг-простір, бар, зони відпочинку.

Основні тренди, що були характерні для 2023 року [48]:

- Стабілізація готельного ринку України: відзначалося зменшення волатильності попиту та стабілізація рівня заповнюваності протягом року.
- Низький та середній рівень заповнюваності в Києві: у столиці цей показник варіювався від 15% до 35%.
- Скорочення тривалості та бюджету поїздок внутрішніх туристів: багато хто планує коротші та дешевші подорожі, часто обираючи замські комплекси для відпочинку на вихідних, або взагалі економлять на відпустках.
- Зменшення попиту зі сторони іноземних гостей: порівняно з 2021 роком, попит знизився на 40%, проте зріс на 23% у порівнянні з 2022 роком. Основними іноземними гостями залишалися офіційні делегації, представники ЗМІ та міжнародних організацій, рідше — туристи з особистими цілями.

– Зміщення ключового доходу готелів: після початку війни основним джерелом доходу стало проживання, тоді як доходи від харчування та проведення заходів значно знизилися.

Руйнування та відновлення готелів: у 2023 році деякі українські готелі були зруйновані (наприклад, в Києві це Alfavito – вже відновлено будівлю, але готель ще не працює).

Окремо варто зазначити ситуацію на ринку праці в індустрії гостинності. Дослідження трудового потенціалу в готельному секторі України у 2023 році виявило кадровий дефіцит, викликаний міграцією та еміграцією спеціалістів, що призвело до стрімкого зростання заробітних плат та переходу ринку від роботодавця до працівника.

На розвиток ринку гостинності в Києві вплинули як негативні, так і позитивні події.

З позитивних подій варто відзначити програму міжнародної співпраці EU4Business, яку реалізує Асоціація «Готелів та курортів України» (UHRA) за підтримки федеральної компанії GIZ, фінансовану Європейським Союзом та урядом Німеччини. Ця програма спрямована на підтримку українських малих і середніх підприємств (МСП) готельно-туристичного сектору, допомагаючи їм підвищувати конкурентоздатність та експортний потенціал до країн ЄС у післявоєнний період.

Цей проєкт, розпочатий у 2023 році, є найбільш значущим у сфері гостинності. Співпраця UHRA та GIZ у рамках програми EU4Business відіграє ключову роль у національному розвитку туризму та готельного господарства на місцевому рівні, сприяючи розвитку малого та середнього бізнесу у туристичній сфері та створенню якісного та конкурентоспроможного продукту як в Україні, так і за її межами [49].

Завдяки цьому проєкту українська індустрія гостинності має змогу зміцнити зв'язки з міжнародними профільними організаціями (HSMAI, Hotel Stars Union, HFTP) для обміну досвідом та навчання, що сприятиме підвищенню кваліфікації спеціалістів та наданню високого рівня сервісу міжнародним

туристам у післявоєнний період. Програма також ініціює дослідницькі проекти у секторі, які допоможуть оцінити реальний стан галузі, постраждалої від агресії РФ. Крім того, вона сприяє створенню широкої освітньої програми на тему USALI (The Uniform System of Accounts for the Lodging Industry), міжнародної системи обліку, аналітики та ефективного управління готелями, що додасть експертизи українським готельєрам і сприятиме підготовці ринку до приходу міжнародних брендів після завершення війни.

Експерти зазначають, що попит поступово відновлюється, хоча регіональний розподіл суттєво змінився через безпекову ситуацію.

За даними 2023 року, попит у готелях Києва стабілізувався. Заповнюваність готелів столиці повільно зростала протягом року, але все ще не досягла рівня 2021 року. Середній рівень заповнюваності в Києві у січні-вересні 2023 року становив 24%, порівняно з 49% за аналогічний період 2021 року.

На тлі зниження попиту на готельні послуги в Києві у 2022-2023 роках, середня вартість номера (ADR) та середня дохідність на номер (RevPar) мали тенденцію до зниження порівняно з 2021 роком. За підсумками перших трьох кварталів 2023 року середній показник ADR у працюючих готелях Києва становив близько \$53 (проти приблизно \$70 у 2021 році), а RevPar — \$12 (проти \$37). Це не стосується п'ятизіркових готелів Києва, більшість з яких працюють під міжнародними брендами і, за своїми внутрішніми політиками та стратегіями, менш гнучкі, зберігаючи вартість номера відповідно до інших готелів мережі по всьому світу. У таких готелях ADR за дев'ять місяців 2023 року становив близько \$170, що загалом несуттєво менше за показник аналогічного періоду 2021 року.

Ринкові оператори налаштовані оптимістично, що підтверджується планами запуску нових проектів. Очікується, що рівень завантаженості не впаде нижче показників 2023 року, а також прогнозується зростання конкуренції в найпопулярніших локаціях.

Основними конкурентами міні-готелю «SkyHome» є інші міні-готелі відповідного цінового діапазону (міні-готель Вокзал, міні-готель 7F, міні-готель

"Комфорт"); квартири, що здаються в оренду подовово (вартість доби оренди від 600 до 1000 грн).

Здійснено оцінку конкурентоспроможності міні-готелю «SkyHome» у порівнянні з основними конкурентами на основі бальної оцінки, де 5-найвищий бал, що характеризує найкращі умови та 1-найгірший бал. Порівняльна характеристика основних конкурентів міні-готелю «SkyHome» представлена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Порівняльна характеристика основних конкурентів міні-готелю «SkyHome» 2.7.

Порівняльна характеристика	міні-готель «SkyHome»	міні-готель «Вокзал»	міні-готель 7F	міні-готель «Комфорт»	Подовова оренда квартир
Місцерозташування	3	5	4	3	5
Кількість номерів	5	4	4	4	1
Ціна	4	5	4	3	5
Часи обслуговування, можливість доступу до послуг	5	5	3	4	1
Рівень комфорту	3	3	3	5	4
Інформаційне та рекламне забезпечення	3	4	3	3	2
Додаткові послуги	2	3	4	5	1
Харчування	2	3	3	4	1
Середній бал	3,4	4,0	3,5	3,9	2,5

Джерело: побудовано автором

Візуалізація рівня конкурентоспроможності міні-готелю «SkyHome» по відношенню до основних конкурентів представлена на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Візуалізація рівня конкурентоспроможності міні-готелю «SkyHome» по відношенню до основних конкурентів

Джерело: побудовано автором

Середній показник конкурентоспроможності міні-готелю «SkyHome» та конкурентів демонструє, що він уступає за багатьма показниками своїм конкурентам, та середній показник у «SkyHome» нижчий у порівнянні з іншими міні-готелями (рис. 2.4).

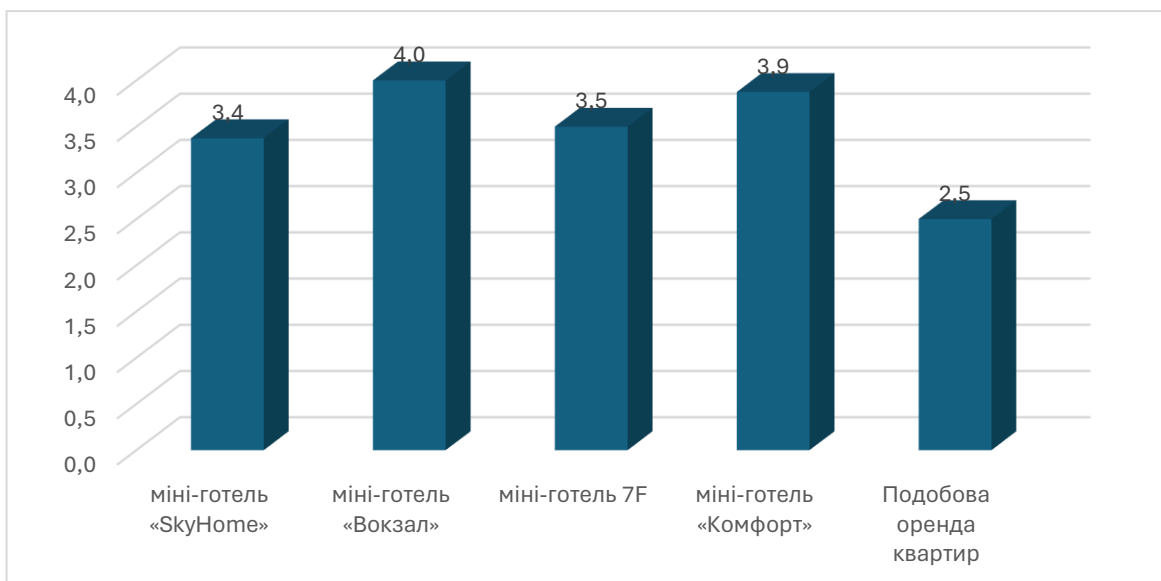


Рис. 2.4. Середній показник конкурентоспроможності міні-готелю «SkyHome» та конкурентів

Джерело: побудовано автором

Таким чином, виходячи з проведеного аналізу можна зробити висновок, що міні-готелю «SkyHome» потребує розробки та впровадження антикризової маркетингової стратегії, яка має включати сучасні методи та напрями виходу з кризового стану в умовах обмежених ресурсів.

2.3 Вибір антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome»

На основі проведеного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища міні-готелю «SkyHome» можуть бути сформовані сильні та слабкі сторони у діяльності закладів, а також загрози і можливості для проведення SWOT-аналізу. В ході проведення SWOT-аналізу були виявлені такі фактори, що впливають на діяльність міні-готелю «SkyHome», які наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз міні-готелю «SkyHome»

Сильні сторони закладу	Слабкі сторони закладу
Відносно низькі ціни на послуги готелю Якість послуг, що відповідає ціновому сегменту Кваліфікований персонал Наявність необхідного обладнання для надання мінімального переліку послуг Розуміння потреб гостей Договірні відносини з постачальниками Обслуговування 24/7, готовність розмістити в номері гостя посеред ночі	Загальне фінансове становище Високий рівень постійних витрат, що не залежать від кількості гостей Використання застарілих технологій надання послуг Мінімальний рівень обладнання номерів Недостатній рівень маркетингу Відсутність власного кафе та харчування в готелі, тільки кухня загального користування Вузький спектр додаткових послуг Заборонено розміщення з тваринами
Можливості закладу в зовнішньому середовищі	Загрози закладу в зовнішньому середовищі
Поява нових інформаційних технологій просування послуг Вендингові автомати Потреба у власників тварин у розміщенні Преференції для малого бізнесу щодо міжнародного фінансування	Війна, що зменшує туристичні потоки Коливання курсу гривні Повітряні тривоги, ракетні атаки Закриття частини синьої гілки метро, проблеми з транспортом Можливі перебої з електрикою

Можливості підвищенні кваліфікації для керуючих міні-готелів	Економічна криза, зниження доходів населення Зростання цін на комунальні послуги Висококонкурентний ринок Мобілізація, що може вплинути на відтоки персоналу
--	---

Джерело: побудовано автором

Так, для міні-готелю «SkyHome» було проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також розроблено SWOT-матрицю, що дозволило визначити основні чинники зростання та ризики, як внутрішнього так й зовнішнього середовища. З метою розробки та вибору антикризової маркетингової стратегії за результатами SWOT-аналізу може бути застосовано перехресний аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Так, були використані парні комбінації внутрішніх та зовнішніх факторів, таких як слабкості-можливості; сили-можливості; сили-загрози; слабкості-загрози. В результаті такого аналізу факторів можна сформулювати набір антикризових маркетингових стратегій з орієнтацією на слабкі сторони та загрози (міні – міні); сильні сторони та загрози (максі – міні); слабкі сторони та можливості (міні – максі); а також Сильні сторони та можливості (максі-максі).

Для міні-готелю «SkyHome» розробка антикризової маркетингової стратегії на готельному ринку може ґрунтуватися на результатах перехресного-SWOT-аналізу. Результати перехресного SWOT-аналізу міні-готелю «SkyHome» представлені в табл. 2.11.

Згідно з методологією перехресного-SWOT-аналізу, антикризова маркетингова стратегія розробляється з урахуванням визначених раніше факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Вибір антикризової маркетингової стратегії для міні-готелю «SkyHome» можна орієнтувати на такі рекомендації.

Таблиця 2.11

Перехресний-SWOT-аналіз міні-готелю «SkyHome» та розробка рекомендацій щодо вибору антикризової маркетингової стратегії

	Можливості: Поява нових інформаційних технологій просування послуг Вендингові автомати Потреба у власників тварин у розміщенні Преференції для малого бізнесу щодо міжнародного фінансування Можливості підвищенні кваліфікації для керуючих міні-готелів	Загрози Війна, що зменшує туристичні потоки Коливання курсу гривні Повітряні тривоги, ракетні атаки, комендантська година Закриття частини синьої гілки метро, проблеми з транспортом Можливі перебої з електрикою Економічна криза, зниження доходів населення Зростання цін на комунальні послуги Висококонкурентний ринок Мобілізація, що може вплинути на відтоки персоналу
Сильні сторони Відносно низькі ціни на послуги готелю Якість послуг, що відповідає ціновому сегменту Кваліфікований персонал Наявність необхідного обладнання для надання мінімального переліку послуг Розуміння потреб гостей Договірні відносини з постачальниками Обслуговування 24/7, готовність розмістити в номері гостя посеред ночі	Стратегічна рекомендація: - Збільшити кількість гостей та рівень завантаження за рахунок використання можливостей ринку. Реалізувати стратегію диверсифікації сегментів ринку та послуг - Стратегія розвитку ринку	Стратегічна рекомендація: - Забезпечити кількість гостей та рівень завантаження за рахунок активного просування послуг готелю Стратегія відновлення позицій на ринку
Слабкі сторони Загальне фінансове становище Високий рівень постійних витрат, що не залежать від кількості гостей Використання застарілих технологій надання послуг Мінімальний рівень обладнання номерів Недостатній рівень маркетингу Відсутність власного кафе та харчування в готелі, тільки кухня загального користування Вузький спектр додаткових послуг Заборонено розміщення з тваринами	Стратегічна рекомендація: Збільшити кількість гостей та рівень завантаження за рахунок мінімізації постійних витрат Стратегія розвитку продукту/ послуг	Стратегічна рекомендація: Продаж бізнесу Стратегія виходу

Джерело: побудовано автором

Якщо розглядати основну мету антикризової маркетингової стратегії з орієнтацією на слабкі сторони та загрози, то вона має бути спрямованою, перш

за все, на максимальне нівелювання слабких чинників роботи готелів та запропонувати найкращу адаптацію до надання готельних послуг в умовах негативного впливу зовнішніх факторів та тенденцій на готельному ринку Києва економічного і фінансового характеру. Такий вибір антикризової маркетингової стратегії на сучасному етапі розвитку готельного ринку Києва рекомендується використовувати закладам, які не є лідерами у своїй галузі, зазнають зниження фінансово-стратегічних показників не зважаючи на загальні тенденції зростання в галузі у нестабільному зовнішньому середовищі, а також пов'язані зі збільшенням загальних витрат мережі міні-готелів.

Антикризова маркетингова стратегія, що орієнтована на сильні сторони та можливості на готельному ринку, передбачає максимально можливе використання сильних сторін міні-готелю «SkyHome» в умовах, що виникають на зростаючому ринку. Така антикризова маркетингова стратегія призводить до максимальної ефективності діяльності готелів в довгостроковій перспективі. В сучасних умовах та у відповідності до положення міні-готелю «SkyHome» на готельному ринку Києва, така стратегія може бути ефективною тільки в умовах зростаючого попиту на послуги закладу, який має бути забезпечений за рахунок змінення сегменту ринку чи його розширення. Якщо заклад не зможе суттєво перетворити свою діяльність та вплив слабких сторін буде проявлятися більше, ніж сильних, а також в умовах дуже значного негативного впливу факторів зовнішнього середовища - основним завданням міні-готелю має бути забезпечення його виживання та підтримання обсягів реалізації послуг на рівні, що вже склався та забезпечення фінансових показників закладу на мінімально прийнятному для його рівні рентабельності.

Антикризову маркетингову стратегію з орієнтацією на сили-загрози рекомендується вибирати міні-готелю «SkyHome», в умовах нагальної мети, спрямованої на максимальне використання наявних у підприємства сил і компетенцій і забезпечення його розвитку в умовах негативного впливу зовнішнього середовища. Ця антикризова маркетингова стратегія рекомендована більшою мірою для закладів галузі, які зможуть забезпечити активне просування

своїх послуг на ринку, які мають міцні зв'язки з партнерами -постачальниками клієнтів (організатори семінарів, конференцій, туристичними агенціями, перевізниками та ін.).

Аникризова маркетингова стратегія з орієнтацією на слабкі сторони і можливості спрямована на покращення слабких факторів внутрішнього середовища міні-готелю «SkyHome» та максимальне використання можливостей, що відкриваються на готельному ринку Києва.

Будь-яке готельне підприємство вимагає розробки аникрислової маркетингової стратегії в умовах кризового стану її ефективної реалізації. Аникризова маркетингова стратегія міні-готелю «SkyHome» – це комплексний план антикризових заходів, який дозволить своєчасно та в повному обсязі проводити управлінські дії, спрямовані на зміцнення позицій готелю на ринку та забезпечить координацію всіх зусиль, залучення та задоволення гостей, досягнення стратегічних цілей та забезпечить його конкурентоспроможність. Одним з основних аспектів аникрислової маркетингової стратегії є сталий розвиток конкурентних переваг.

Для міні-готелю «SkyHome» розробка аникрислової маркетингової стратегії може ґрунтуватися на SWOT-аналізі, що був проведений раніше. Обрані фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, які оцінюються з точки зору їх позитивного та негативного впливу на діяльність міні-готелю «SkyHome», можуть стати основою для розробки аникрислової маркетингової стратегії. Інформація про оцінку експертами всіх представлених раніше факторів з точки зору їх впливу на діяльність міні-готелю «SkyHome» та очікувані результати, представлена в табл. 2.12.

За відповідною методикою розширеного SWOT-аналізу розраховується кількісна оцінка параметрів SWOT-матриць за кожним критерієм, де: k - коефіцієнт важливості відповідного фактору впливу зовнішнього чи внутрішнього середовища (ваговий коефіцієнт), z - значення впливу відповідного фактору, що визначається на основі експертного оцінювання, p -

величина ймовірності настання/невизначеності впливу, v - значення впливу (де v розраховується, як z помножена на p).

Також, згідно методики кожен блок SWOT-матриці піддається кількісній оцінці на основі такої формули розрахунку [49]:

$$U = \sum(k \cdot v), \quad (2.2)$$

де U - сума важливості факторів/параметрів.

Матриці для проведення розширеного SWOT-аналізу, який містить перелік факторів та їх оцінку наведена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка параметрів SWOT-матриці міні-готелю «SkyHome»

Фактор	Код фактору	Вага (k)	Значення (z)	Вірогідність виникнення (p)	Значення впливу (v)	Сума важливості фактору (U)
Можливості (O)						
Поява нових інформаційних технологій просування послуг	O1	0,2	4	0,9	0,8	0,72
Вендингові автомати	O2	0,2	4	0,9	0,8	0,72
Потреба у власників тварин у розміщенні	O3	0,3	5	0,9	1,5	1,35
Преференції для малого бізнесу щодо міжнародного фінансування	O4	0,2	5	0,8	1	0,8
Можливості підвищення кваліфікації для керуючих міні-готелів	O5	0,1	4	0,8	0,4	0,32
Разом можливості		1				3,91
Загрози (T)						
Війна, що зменшує туристичні потоки	T1	0,2	-3	0,7	-0,6	-0,42
Коливання курсу гривні	T2	0,1	-2	0,7	-0,2	-0,14
Повітряні тривоги, ракетні атаки, комендантська година	T3	0,1	-2	0,8	-0,2	-0,16
Закриття частини синьої гілки метро, проблеми з транспортом	T4	0,2	-4	0,9	-0,8	-0,72
Можливі перебої з електрикою	T5	0,1	-3	0,3	-0,3	-0,09
Економічна криза, зниження доходів населення	T6	0,1	-2	0,5	-0,2	-0,1
Зростання цін на комунальні послуги	T7	0,1	-4	0,6	-0,4	-0,24
Висококонкурентний ринок	T8	0,1	-5	0,9	-0,5	-0,45

Мобілізація, що може вплинути на відтоки персоналу	T9	0,1	-2	0,7	-0,2	-0,14
Разом загрози		1				-2,46
Сильні сторони (S)						
Відносно низькі ціни на послуги готелю	S1	0,1	4	0,7	0,4	0,28
Якість послуг, що відповідає ціновому сегменту	S2	0,2	3	0,8	0,6	0,48
Кваліфікований персонал	S3	0,1	4	0,8	0,4	0,32
Наявність необхідного обладнання для надання мінімального переліку послуг	S4	0,2	4	0,7	0,8	0,56
Розуміння потреб гостей	S5	0,1	3	0,8	0,3	0,24
Договірні відносини з постачальниками	S6	0,1	4	0,9	0,4	0,36
Обслуговування 24/7, готовність розмістити в номері гостя посеред ночі	S7	0,2	4	0,8	0,8	0,64
Разом сильні сторони		1				2,88
Слабкі сторони (W)						
Загальне фінансове становище	W1	0,1	-3	0,7	-0,3	-0,21
Високий рівень постійних витрат, що не залежать від кількості гостей	W2	0,1	-4	0,8	-0,4	-0,32
Використання застарілих технологій надання послуг	W3	0,1	-3	0,7	-0,3	-0,21
Мінімальний рівень обладнання номерів	W4	0,2	-3	0,9	-0,6	-0,54
Недостатній рівень маркетингу	W5	0,1	-4	0,7	-0,4	-0,28
Відсутність власного кафе та харчування в готелі, тільки кухня загального користування	W6	0,1	-4	0,8	-0,4	-0,32
Вузький спектр додаткових послуг	W7	0,2	-4	0,7	-0,8	-0,56
Заборонено розміщення з тваринами	W8	0,1	-4	0,9	-0,4	-0,36
Разом слабкі сторони		1				-2,8

Джерело: побудовано автором

Таким чином, при виборі аникризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome» оцінюється сила впливу основних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність закладу.

За результатами розширеного SWOT-аналізу виходячи з сумарних зважених значень факторів зовнішнього середовища з точки зору можливостей і загроз, а також з точки зору впливу факторів внутрішнього середовища (порівнюючи вплив сильних і слабких сторін готелю), можна зробити висновок,

що можливості, які має міні-готель «SkyHome», відповідають 3,91 з максимально можливих 5-ти одиниць оцінки, що вище, ніж рівень загроз, які відповідають 2,46 (аналогічно з 5-ти можливих одиниць оцінки).

Порівняння впливу зовнішнього середовища на діяльність міні-готелю «SkyHome» в даний час здійснюються наступним чином:

$$O+T= 3,91-2,46= 1,45,$$

Аналогічно, здійснюється порівняння впливу факторів внутрішнього середовища, де вплив сильних сторін дорівнює 2,88, тоді як вплив слабких сторін -2,8:

$$S+W=2,88-2,8=0,08.$$

На рис. 2.4 представлена графічна інтерпретація вибору аникризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome» з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів зовнішнього середовища.

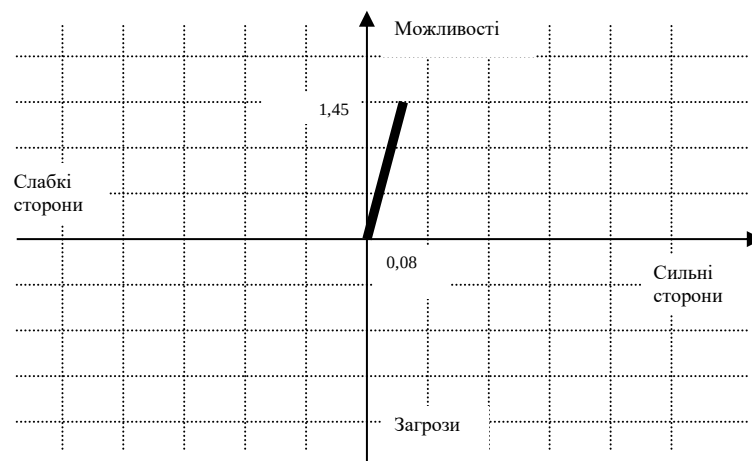


Рис. 2.4. Оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища міні-готелю «SkyHome» та вибір аникризової маркетингової стратегії

Джерело: побудовано автором

В результаті проведеного дослідження був зроблений висновок про необхідність впровадження аникризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome», що орієнтована на сильні сторони та можливості на готельному ринку (max-max), спрямовану на максимальне використання сильних сторін підприємства та максимальне використання можливостей зовнішнього

середовища. А саме, стратегічна рекомендація: збільшити кількість гостей та рівень завантаження за рахунок використання можливостей ринку. Реалізувати стратегію диверсифікації сегментів ринку та послуг.

Вибравши певний напрямок аникризової маркетингової стратегії, необхідно сформулювати конкретну стратегію. Для виходу міні-готелю «SkyHome» з кризового стану рекомендується стратегія розвитку ринку – розширення збуту послуг за рахунок пошуку і створення нових ринків збуту (нових сегментів ринку).

Висновки за розділом 2

«SkyHome» – це міні-готелі, що був відкритий 2015 році та розташовані у місті Київ. «SkyHome» - це невелика мережа, що включає один міні-готель розташований на лівому березі на Позняках та два на правому березі Дніпра. Особливістю «SkyHome» є авторський дизайн номерів задля забезпечення гостям комфортного відпочинку, створення затишної та домашньої атмосфери.

Міні-готель «SkyHome» має 26 номерів в трьох готелях та пропонує бюджетні одномісні номери, а також двомісні – економ, стандарт, люкс, з одним двоспальним або двома роздільними ліжками. Є сімейні номери, де можуть розміщуватися від одного до трьох гостей з двома ліжками – двомісним та полуторним. В міні-готелю «SkyHome» працює всього 28 осіб. Дослідження мети прибуття гостей в міні-готелів «SkyHome» показало, що переважають гості, що прибули по службовим цілям.

З початку повномасштабного вторгнення прибутковими були міні-готелі «SkyHome» тільки з 4-го кварталу 2022 року по 4-й квартал 2023 року. У зв'язку з погіршенням транспортного руху в синій гілці метро, привабливість міні-готелів «Голосієво SkyHome» та «SkyHome на Научці» зменшилися та рівень завантаження скоротився. загальний дохід від діяльності міні-готелів «SkyHome» в 2-му кварталі має бути більшим ніж 2439560 грн. Завантаженість міні-готелів «SkyHome» має складати більше ніж 76%.

Середній показник конкурентоспроможності міні-готелю «SkyHome» та конкурентів демонструє, що він уступає за багатьма показниками своїм конкурентам, та середній показник у «SkyHome» нижчий у порівнянні з іншими міні-готелями.

Виходячи з проведеного аналізу можна зробити висновок, що міні-готелю «SkyHome» потребує розробки та впровадження антикризової маркетингової стратегії, яка має включати сучасні методи та напрями виходу з кризового стану в умовах обмежених ресурсів.

Для міні-готелю «SkyHome» було проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також розроблено SWOT-матрицю, що дозволило визначити основні чинники зростання та ризики, як внутрішнього так й зовнішнього середовища. Для міні-готелю «SkyHome» розробка антикризової маркетингової стратегії на готельному ринку ґрунтується на результатах перехресного-SWOT-аналізу.

В результаті проведеного дослідження був зроблений висновок про необхідність впровадження антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome», що орієнтована на сильні сторони та можливості на готельному ринку (max-max), спрямовану на максимальне використання сильних сторін підприємства та максимальне використання можливостей зовнішнього середовища. А саме, стратегічна рекомендація: збільшити кількість гостей та рівень завантаження за рахунок використання можливостей ринку. Реалізувати стратегію диверсифікації сегментів ринку та послуг.

Вибравши певний напрямок антикризової маркетингової стратегії, необхідно сформулювати конкретну стратегію. Для виходу міні-готелю «SkyHome» з кризового стану рекомендується стратегія розвитку ринку – розширення збуту послуг за рахунок пошуку і створення нових ринків збуту (нових сегментів ринку).

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ МІНІ-ГОТЕЛЮ «SKYHOME»

3.1. Характеристика антикризової маркетингової стратегії міні-готелю

Після початку повномасштабної війни в Україні в діяльності міні-готелю «SkyHome» зіткнулися з безпрецедентною ситуацією, до якої керівники готелів не мали готових рішень. Важливою стала злагоджена робота команди міні-готелю «SkyHome» та лідерство, як здатність взяти на себе відповідальність і створити відчуття контрольованості як для гостей, так і для персоналу готелів. Аникризова маркетингова стратегія міні-готелю «SkyHome», яку рекомендується реалізовувати – це стратегія розвитку ринку. Але ця стратегія для успішності реалізації має бути поєднана також з іншими діями, які будуть сприяти виходу міні-готелю «SkyHome» з кризового стану.

Пропонується реалізувати такі заходи у межах запропонованої антикризової маркетингової стратегії:

1. Оптимізувати процеси в міні-готелю «SkyHome». Перш за все необхідно проаналізувати та оптимізувати витрати, щоб зберегти бізнес, що вимагає переосмислення процесів. Можна виділити такі основні способи економії, які дозволять міні-готелю «SkyHome» ефективно функціонувати:

- Впровадження багатфункціонального персоналу: мінімізація кількості співробітників в готелі, здатних виконувати різні функції надасть можливість скоротити витрати. Так, в міні-готелю «SkyHome» працюють 28 співробітників. Функції адміністратора готелю може частково виконувати керівник готелю. Всього в міні-готелю «SkyHome» 3 керуючих (час роботи з 9 до 18 годин), 6 адміністраторів та 6 покоївок, які працюють за змінами денна зміна та нічна зміна. Рекомендується скоротити кількість адміністраторів до 4-х, з яких 3-и працюють в нічну зміну в кожному закладі, 4-й – змінний адміністратор. В денну зміну функції адміністратора виконує керівник відповідного міні-готелю. Це

дозволить скоротити 46 тис. грн щомісяця. За сумісництво керівникам міні-готелю пропонується збільшити рівень оплати праці на 5 тис. грн кожному. Таким чином, економія складає 31 тис. грн щомісяця. А в рік економія складатиме – 372 тис. грн. Також, рекомендується скоротити кількість покоївок до 4-х – 3 покоївки працюють продовж денної зміни та 1 покоївка змінна, що дозволяє працювати з вихідними. Частково функції покоївки перекладаються на нічного адміністратора – видача рушників, підтримка чистоти приміщень загального користування. Це дозволить скоротити витрати на оплату праці покоївок на 32 тис. грн щомісяця, але за сумісництво адміністратору пропонується збільшити заробітну плату на 2 тис. грн, тобто 18 тис. грн на 6 осіб. Таким чином, економія складатиме 18 тис. грн в місяць, 72 тис. грн в квартал та 288 тис. грн на рік. Загальна сума економії від цього заходу складатиме – 660 тис. грн в рік.

- Перегляд постачання розхідних матеріалів для номерів та прибирання: Для зниження витрат необхідно провести ревізію цін всіх постачальників, оновити пропозиції інших компаній, і не приймати рішення про закупівлю без порівняння трьох пропозицій від різних фірм. Необхідно вимагати від постачальників технічних завдань і якості, щоб отримати найкращу ціну. Це дозволить мінімізувати витрати на 16 тис. в місяць.

- Оптимізація використання ресурсів. Збільшити контроль споживання води, електроенергії. Це дозволить зменшити витрати на 3,5 тис. грн в місяць.

- Планування та прогнозування витрат: впровадити обов’язкове планування витрат на основі їх ретельного аналізу та обліку. Хоча складання річного бюджету може бути доволі складним, планування на квартал та місяць є важливим.

- Уважність до всіх даних про витрати: необхідно запровадити аналіз кожної цифри з точки зору її актуальності, шукаючи способи зменшити витрати та монетизувати додаткові послуги. Усі показники та співвідношення витрат до заповнюваності готелю мають значення.

- Впровадження динамічного ціноутворення: використання підходу до ціноутворення у відповідності до циклічності попиту, а також варіювати ціни від найнижчих до найвищих залежно від завантаженості.

- Економне споживання палива та електроенергії: якщо готель вимушено працює на генераторі, необхідно вести щоденний облік витрат та аналізувати їх залежно від заповнюваності готелю. Рекомендується переносити енерговитратні процеси на часи, коли є електропостачання.

- Змінити підхід до організації сервісу. Так, з початком війни структура готельного сервісу в країні змінилася. Зараз на перший план виходить не WOW-сервіс, а вибачальний сервіс. Якщо раніше стандарти обслуговування були важливими для уникнення збоїв у роботі, то тепер важливо мати стандарти для ситуацій, коли збої неминучі. Переглядайте кожен бізнес-процес, виявляйте можливі проблеми, враховуючи зовнішні чинники, і моделюйте варіанти дій у разі їх виникнення.

2. Запропонувати нові цільові сегменти ринку та спрямувати на них маркетингові активності. Пропонується наступні заходи:

- Сформувати портрет клієнта з такими потребами: перебування в готелі з тваринами; родичі людей, які проходять лікування в лікарнях Києва (наприклад, хірургічне втручання).

- Просування в співтоваристві шанувальників та власників домашніх тварин; лікарнях, де проводяться хірургічне лікування.

Найважливішим правилом у роботі готелів, особливо міні-готелів, є турбота про гостей. У зв'язку з станом в країні люди стали вразливими та тривожними, тому заклади розміщення мають забезпечити ефект максимальної захищеності та спокою. При прийнятті певних рішень щодо роботи міні-готелю «SkyHome» має бути в пріоритеті почуття людей. Міні-готель «SkyHome» має працювати задля забезпечення зручності гостей, що буде сприяти заповнюваності та гарним відгукам. Це здебільшого стосується всіх деталей процесів обслуговування, форматів поселення та виселення, роботи room-сервісу тощо.

Необхідно впроваджувати такі чинники, що роблять перебування гостей у міні-готелю «SkyHome» більш комфортним:

- Реалізація індивідуального підходу та впровадження нестандартних рішень. Комендантська година внесла зміни у функціонування міні-готелю – готель продовжує працювати до прийому та розміщенню гостей 24 години, це може стати конкурентною перевагою готелю – коли гість може заселитися також під час комендантської години в умовах прибуття, наприклад, потягу після початку комендантської години. Це забезпечують співробітники (адміністратор, охоронець), які залишаються ночувати на роботі, щоб забезпечити звичний рівень сервісу.

- Необхідно приділяти увагу до дрібниць. Маленькі деталі можуть виявляти справжню турботу про гостя. Гості мають відчувати, що їх чекали в готелі, що їм раді і готові допомогти. В українських готелях спектр безкоштовних послуг значно розширився і включає медичну допомогу, транспорт, логістику, а також допомогу з дітьми та тваринами. Але в міні-готелі немає можливості забезпечувати всі ці додаткові послуги в повному обсязі. Необхідно спробувати їх забезпечити в тому обсязі, як це можливо. Наприклад, змістити фокус основного сегменту споживачів – бізнес-мандрівники на інші. В міні-готелю «SkyHome» не дозволяється зупинятися гостям з тваринами. Пропонуємо дозволити зупинятися в міні-готелю «SkyHome» гостям з тваринами (вагою до 10 кг) за додаткову плату (250 грн доба). Це створює відчуття гостинності та сприяє розвитку туризму в Україні.

- Впровадження нових маркетингових інструментів. Повномасштабна війна змінила підхід до маркетингу на ринку готельних послуг. Багато з раніше ефективних інструментів маркетингу зараз працюють інакше. Замість того, щоб чекати на гостей, потрібно активно їх запрошувати. Це можна забезпечити за рахунок заключення договорів про співробітництво з логістичними підприємствами (таксі, Південна залізниця та ін.), бізнес-тренерами та ін.

- Необхідно змінити рекламні стратегії. Через зменшення кількості пошукових запитів на послуги розміщення, контекстна реклама працює гірше.

Тому потрібно активно нагадувати про міні-готелью «SkyHome». Робота з наявною базою гостей є особливо ефективною. Варто проводити закриті розпродажі та інші акції, щоб повернути гостей до готелю.

На сьогоднішній день важко спрогнозувати тривалість війни, тому українським готельним підприємствам необхідно адаптуватися до нових умов ведення бізнесу. Доцільно звернути увагу на міжнародний досвід антикризового управління готельними підприємствами в умовах війни. Вдалим прикладом є Ізраїль, який постійно перебуває у стані конфлікту. Ця країна може слугувати орієнтиром для дослідження та прогнозування стану української промисловості та економіки. Готельний сектор Ізраїлю організовує свою діяльність з урахуванням можливості непередбачених подій, які можуть вплинути на роботу готелів. Нині готельний бізнес в Ізраїлі орієнтується не лише на транснаціональні мережі, але й на малих підприємців. На основі представленої вище інформації можна визначити такі основні напрями реалізації антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome» (рис. 3.2).

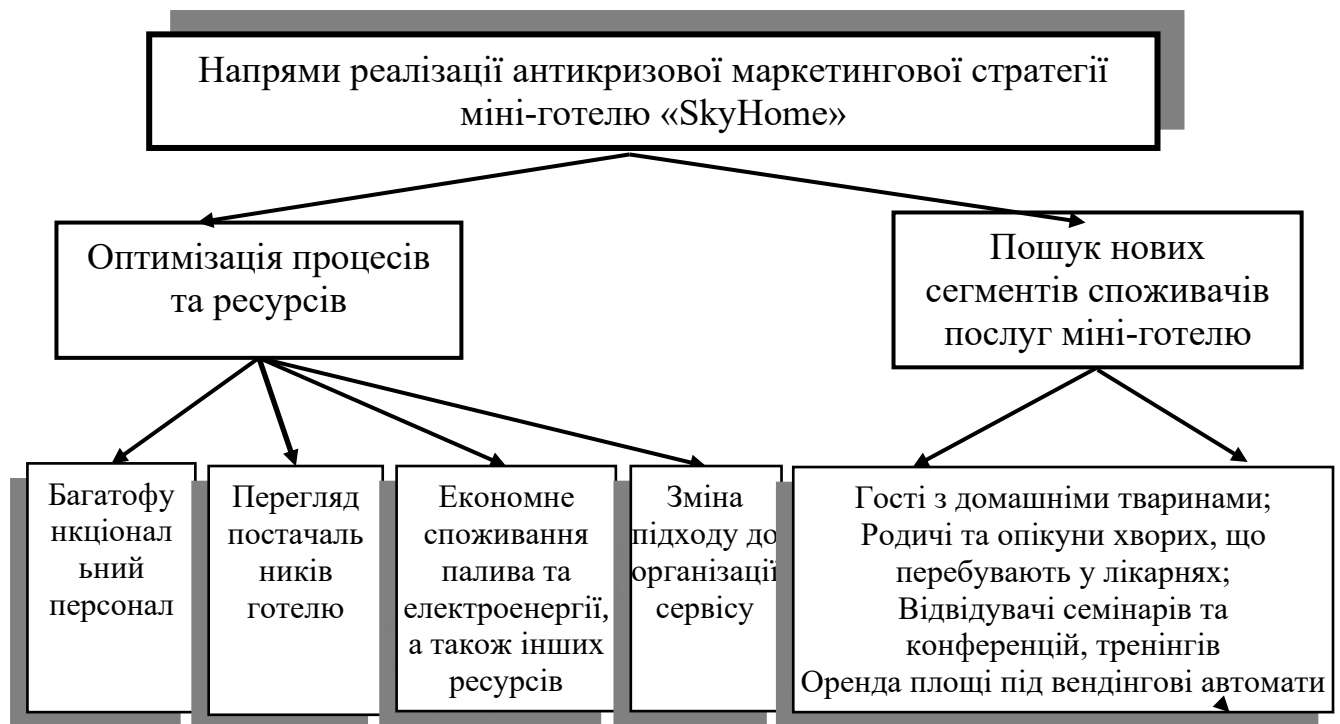


Рис. 3.2. Основні напрями реалізації антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome»

Джерело: побудовано автором

Таким чином, передбачається, що запровадження наведених рекомендацій щодо реалізації антикризової маркетингової стратегії надасть міні-готелю «SkyHome» покращити свої фінансові результати та вистояти в умовах кризового стану.

3.2. Оцінка ефективності пропонованої антикризової маркетингової стратегії міні-готелю

Оцінка очікуваної ефективності реалізації антикризової маркетингової стратегії надасть міні-готелю «SkyHome» може бути проведена на основі експертного оцінювання. Розглянемо основні фактори успіху реалізації антикризової маркетингової стратегії надасть міні-готелю «SkyHome» за такими аспектами: очікувана ефективність загального управління компанією, маркетинг, фінансовий менеджмент, процес надання послуг розміщення. Оцінка здійснюється в балах експертами за кожним з названих вище аспектів. Підсумковий бал ефективності реалізації антикризової маркетингової стратегії надасть міні-готелю «SkyHome» розраховується як відношення середнього оціночного показника до максимально можливого його значення. В табл. 3.1 наводиться оцінка можливої ефективності реалізації антикризової маркетингової стратегії надасть міні-готелю «SkyHome».

Таблиця 3.1

Оцінка очікуваної ефективності реалізації антикризової маркетингової стратегії надасть міні-готелю «SkyHome»

Фактори успіху	Оцінка ефективності реалізації антикризової маркетингової стратегії надасть міні-готелю «SkyHome»						Відносна ефективність (C _{f i} /C _{o i})	
	Оцінки експертів (C _{f i})					Оптимал ьний рівень (C _{o i})		
	1	2	3	4	5			Середні значенн я
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Загальне управління:								

• відповідність системи менеджменту	5	4	5	5	5	4,8	5	0,96
• організація впровадження інновацій;	4	4	5	4	5	4,4	5	0,88
• людські ресурси;	5	5	4	5	5	4,8	5	0,96
• корпоративна культура	5	5	4	5	4	4,6	5	0,92
Фінансовий менеджмент:								
• фінансова стійкість;	4	5	5	4	5	4,6	5	0,92
• ліквідності;	5	5	4	5	4	4,6	5	0,92
• управління грошовими потоками;	5	5	4	5	5	4,8	5	0,96
• оптимізація витрат	4	5	5	5	4	4,6	5	0,92
Маркетингу:								
• аналіз ринку;	5	4	4	5	5	4,6	5	0,92
• вибір та обґрунтування цільових сегментів ринку;	5	5	5	5	5	5	5	1
• використання методів просування;	5	4	5	5	5	4,8	5	0,96
• канали просування.	4	5	4	5	5	4,6	5	0,92
Процес надання послуг								
• вартість послуг;	5	5	5	4	5	4,8	5	0,96
• якість обслуговування;	5	5	4	4	4	4,4	5	0,88
• управління ризиками;	5	3	4	5	3	4	5	0,8
Соціокультурна ефективність								
• мотивація	5	4	4	4	4	4,2	5	0,84
• рівень кваліфікації	5	4	5	5	5	4,8	5	0,96
Середня ефективність								0,92

Джерело: побудовано автором

Таким чином, на основі оцінки очікуваної ефективності реалізації антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome», проведеної на основі експертного методу. Аналіз показав, що майже всі експерти оцінюють ефективність запропонованої стратегії як ту, що може бути оцінено на найвищій бал за 5-бальною шкалою оцінки.

Також, використовуємо проєктний підхід для оцінки ефективності реалізації антикризової маркетингової стратегії надасть міні-готелю «SkyHome». Для цього необхідно класифікувати всі витрати на реалізацію запропонованої стратегії на інвестиційні та поточні.

У табл. 3.2 наведено класифікацію всіх витрат на реалізацію антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome», що виникають у зв'язку з реалізацією проєкту. Поточні витрати пов'язані з підвищенням поточних маркетингових витрат, що пов'язані з просуванням послуг міні-готелю. Інвестиційні витрати – витрати на заключення договорів та дослідження ринку з формуванням нових сегментів ринку.

Таблиця 3.2

Витрати на реалізації антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome»

Витрати	Інвестиційні витрати, тис. грн	Приріст поточних витрат, тис. грн
Вдосконалення он-лайн продажів	9	14
Витрати на контент-маркетинг	101	20
Інші витрати	-	24
Разом	110	58

Джерело: побудовано автором

Таким чином, з метою реалізації антикризової маркетингової стратегії надасть міні-готелю «SkyHome» сума одноразових інвестиційних витрат становитиме 110 тис. грн. Поточні щорічні витрати становитимуть 58 тис. грн.

Збільшення прибутку від реалізації антикризової маркетингової стратегії надасть міні-готелю «SkyHome» може бути досягнуто за рахунок зниження витрат, пов'язаних з оптимізацією трудових ресурсів та зменшенням фонду оплати праці на 660 тис. грн в рік. Також, за рахунок перегляду постачальників можна скоротити витрати на 120 тис. грн в рік. За рахунок економного споживання палива, електроенергії та води – 21 тис. грн в рік.

Також, передбачається підвищення рівня завантаження готелів на 30%, що збільшить доходи закладів за рахунок збільшення сегментів ринку та залучення нових клієнтів. Крім того, очікується збільшення доходів за рахунок розміщення клієнтів з домашніми тваринами – 200 грн додатково. Річний додатковий дохід очікується на рівні 374 тис. грн. Також, пропонується торгівельна площа в

оренду під вендингові автомати для різних підприємців. Доходи від оренди площі складатимуть 390 тис. грн за рік.

Таким чином, в табл. 3.3 розраховано загальний приріст прибутку від реалізації антикризової маркетингової стратегії надасть міні-готелю «SkyHome» за 6 місяців та один рік.

Таблиця 3.3

Фінансовий план реалізації антикризової маркетингової стратегії надасть міні-готелю «SkyHome»

Показник	Сума приросту прибутку за 6 місяців, тис. грн	Річна сума приросту прибутку, тис. грн
Економія на фонді оплати праці	330,0	660,0
Перезаключення договорів з постачальниками	60,0	120,0
Економія ресурсів	10,5	21,0
Приріст прибутку за рахунок підвищення завантаження номерів	1975,0	3950,0
Збільшення доходів від розміщення гостей з тваринами	187,0	374,0
Оренда торгівлі площ під вендингові автомати	195,0	390,0
Разом	2757,5	5515,0

Джерело: побудовано автором

Розрахуємо показники ефективності інвестицій від реалізації антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome». Оцінка економічної ефективності проекту може проводитися двома ключовими методами: простим методом, без урахування фактору часу, і методом дисконтування, який враховує фактор часу.

Проста норма прибутковості (ПНП) розраховується як відношення операційного прибутку за рік до загальної суми інвестиційних витрат:

$$\text{ПНП} = 5515/110 = 50.$$

Таким чином, інвестиційні витрати окупаються у вигляді операційного прибутку протягом одного року, а операційний прибуток в 50 рази перевищує суму інвестиційних витрат.

Простий термін окупності - це тривалість періоду, протягом якого інвестиції окупляться. Простий термін окупності, при якому чистий прибуток і амортизація прирівнюються до вкладень.

Простий термін окупності проекту становить менше одного місяця. Тобто, якщо реалізувати антикризову маркетингову стратегію міні-готелю «SkyHome» він буде отримувати прибуток вже в перші місяці.

Розрахуємо показники економічної ефективності проекту реалізації антикризової маркетингової стратегії наддасть міні-готелю «SkyHome» з урахуванням фактора часу. Ставка дисконтування встановлена на рівні 30% з урахуванням ризику та інфляційних очікувань. Відповідно до індексу інфляції у 2023 року (за даними Міністерства фінансів України) – 5% (за оцінками Міністерства фінансів, у 2024 році прогнозується зниження індексу інфляції до 8,1%).

Табл. 3.4 наведено розрахунок чистої приведеної вартості проекту реалізації антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome».

Таблиця 3.4

Чиста приведена вартість реалізації проекту антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome»

Показник	Значення за роками, тис. грн					
	2024	3,4 квартали 2024	2025	2026	2027	2028
Інвестиції	110					
Приріст прибутку за рахунок впровадження стратегії		2757,5	5515,0	5515,0	5515,0	5515,0
Поточні витрати на реалізацію стратегії		29	58	58	58	58
Операційний прибуток від реалізації проекту		2728,5	5457,0	5457,0	5457,0	5457,0
Податок на прибуток		491,13	982,26	982,26	982,26	982,26
Чистий прибуток	-110	2237,4	4474,7	4474,7	4474,7	4474,7
Коефіцієнт дисконтування (30%)	1	1	0,76923	0,59172	0,00013	0,26933
Поточна вартість дисконтованого потоку, тис. грн	-110	2237,37	3442,11	2647,79	0,58172	1205,18

Дисконтований потік зростаючим підсумком, тис. грн		2127,37	5569,48	8217,27	8217,85	9423,03
---	--	---------	---------	---------	---------	---------

Джерело: побудовано автором

Позитивне значення чистого дисконтованого потоку, що дорівнює 9423,03 тис. грн є підтвердженням доцільності реалізації антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome».

Здійснено розрахунок інших показників ефективності реалізації антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome» з урахуванням фактору часу.

Термін окупності, що визначається з урахуванням значення дисконтованого грошового потоку та сумарних інвестицій 110 тис. грн дорівнює – менше ніж 1 місяц.

Внутрішня норма доходності IRR реалізації антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome» була розрахована за допомогою Excel та дорівнює – 2125%. Показник PI рентабельності інвестицій реалізацію антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome» дорівнює: 60.

Усі розраховані показники ефективності реалізації антикризової маркетингової стратегії надасть міні-готелю «SkyHome» зведено до табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Показники ефективності реалізації антикризової маркетингової стратегії

надасть міні-готелю «SkyHome»

Показник	Значення
Сума інвестиційних витрат, тис. грн	110
Ставка дисконтування, %	30
Чистий дисконтований дохід, тис. грн.	9423,03
Термін реалізації проекту, років	4,5
Дисконтований термін окупності	менше 1 місяця

Джерело: складено автором

З табл. 3.5 видно, що показники економічної ефективності, що були розраховані у відповідності до прогнозу реалізації антикризової маркетингової

стратегії міні-готелю «SkyHome» є дуже високими. Сам факто, що запропонована антикризова маркетингова стратегія надасть міні-готелю «SkyHome» можливість вийти з кризи, збільшити рівень завантаженості, покрити збитки та забезпечити прибутковість, підтверджує доцільність її реалізації.

Висновки до розділу 3.

Вибравши певний напрямок антикризової маркетингової стратегії, необхідно сформулювати конкретну стратегію. Для виходу міні-готелю «SkyHome» з кризового стану рекомендується стратегія розвитку ринку – розширення збуту послуг за рахунок пошуку і створення нових ринків збуту (нових сегментів ринку). Пропонується реалізувати такі заходи у межах запропонованої антикризової маркетингової стратегії: оптимізувати процеси в міні-готелю «SkyHome» та запропонувати нові цільові сегменти ринку та спрямувати на них маркетингові активності.

Позитивне значення чистого дисконтованого потоку, що дорівнює 9423,03 тис. грн є підтвердженням доцільності реалізації антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome».

Показники економічної ефективності, що були розраховані у відповідності до прогнозу реалізації антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome» є дуже високими. Сам факто, що запропонована антикризова маркетингова стратегія надасть міні-готелю «SkyHome» можливість вийти з кризи, збільшити рівень завантаженості, покрити збитки та забезпечити прибутковість, підтверджує доцільність її реалізації.

ВИСНОВКИ

У відповідності до мети кваліфікаційної роботи бакалавра було обґрунтовано та розроблено антикризову маркетингову стратегію міні-готелю.

Для досягнення цієї мети в роботі:

1. Розглянуто сутність антикризової маркетингової стратегії та їх види.

Маркетингова антикризова стратегія разом з тактичними заходами на вирішення поточних завдань є цілісним процесом управління ринком в умовах кризи з боку компанії, які виготовляють товари чи пропонують послуги. Коротко- та довгострокові маркетингові антикризові програми потребують розробки та реалізації стратегій, спрямованих на досягнення бажаного рівня бізнес-активності та ефективності компанії з урахуванням впливу факторів кризового середовища.

3. Надано характеристику факторів, що впливають на необхідність розробки антикризової маркетингової стратегії.

Аспекти кризової ситуації включають: 1) необоротність вже сталої події; 2) негайний запуск процесу перетворення способу представлення інформації про ситуацію; 3) розвиток інформаційної складової кризи, яка частково виходить за межі контролю компанії.

4. Досліджено етапи розробки антикризової маркетингової стратегії.

Розробка антикризової маркетингової стратегії проводиться в три етапи: оцінка маркетингової стратегії на відповідність ситуації на ринку; оцінка маркетингової стратегії на відповідність концепції компанії; обґрунтування та розробка заходів щодо реалізації маркетингової стратегії.

5. Охарактеризовано діяльності міні-готелю «SkyHome».

«SkyHome» – це міні-готелі, що був відкритий 2015 році та розташовані у місті Київ. «SkyHome» - це невелика мережа, що включає один міні-готель розташований на лівому березі на Позняках та два на правому березі Дніпра.

Особливістю «SkyHome» є авторський дизайн номерів задля забезпечення гостям комфортного відпочинку, створення затишної та домашньої атмосфери.

Міні-готель «SkyHome» має 26 номерів в трьох готелях та пропонує бюджетні одномісні номери, а також двомісні – економ, стандарт, люкс, з одним двоспальним або двома роздільними ліжками.

6. Проведено аналіз та оцінку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища міні-готелю «SkyHome».

З початку повномасштабного вторгнення прибутковими були міні-готелі «SkyHome» тільки з 4-го кварталу 2022 року по 4-й квартал 2023 року. У зв'язку з погіршенням транспортного руху в синій гілці метро, привабливість міні-готелів «Голосієво SkyHome» та «SkyHome на Научці» зменшилися та рівень завантаження скоротився. загальний дохід від діяльності міні-готелів «SkyHome» в 2-му кварталі має бути більшим ніж 2439560 грн. Завантаженість міні-готелів «SkyHome» має складати більше ніж 76%.

Середній показник конкурентоспроможності міні-готелю «SkyHome» та конкурентів демонструє, що він уступає за багатьма показниками своїм конкурентам, та середній показник у «SkyHome» нижчий у порівнянні з іншими міні-готелями.

7. Здійснено вибір антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome».

В результаті проведеного дослідження був зроблений висновок про необхідність впровадження антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome», що орієнтована на сильні сторони та можливості на готельному ринку (тах-тах), спрямовану на максимальне використання сильних сторін підприємства та максимальне використання можливостей зовнішнього середовища. А саме, стратегічна рекомендація: збільшити кількість гостей та рівень завантаження за рахунок використання можливостей ринку. Реалізувати стратегію диверсифікації сегментів ринку та послуг.

8. Надано характеристику антикризової маркетингової стратегії міні-готелю.

Вибравши певний напрямок антикризової маркетингової стратегії, необхідно сформулювати конкретну стратегію. Для виходу міні-готелю «SkyHome» з кризового стану рекомендується стратегія розвитку ринку – розширення збуту послуг за рахунок пошуку і створення нових ринків збуту (нових сегментів ринку). Пропонується реалізувати такі заходи у межах запропонованої антикризової маркетингової стратегії: оптимізувати процеси в міні-готелю «SkyHome» та запропонувати нові цільові сегменти ринку та спрямувати на них маркетингові активності.

9. Оцінено ефективність запропонованої антикризової маркетингової стратегії міні-готелю.

Позитивне значення чистого дисконтованого потоку, що дорівнює 9423,03 тис. грн є підтвердженням доцільності реалізації антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome».

Показники економічної ефективності, що були розраховані у відповідності до прогнозу реалізації антикризової маркетингової стратегії міні-готелю «SkyHome» є дуже високими. Сам факт, що запропонована антикризова маркетингова стратегія надасть міні-готелю «SkyHome» можливість вийти з кризи, збільшити рівень завантаженості, покрити збитки та забезпечити прибутковість, підтверджує доцільність її реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aikaterini C. V. Crisis communication strategies: a case of British Petroleum // *Industrial and Commercial Training*. – Vol. 45 Iss: 7, 2014, pp.383 – 391.
2. Coombs W. T. *Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and responding* (4th ed.) // Los Angeles: Sage, 2015.
3. Александрова Е.М., Ташу А.А. Теоретичні аспекти стратегічного маркетингового планування в сучасних компаніях світу та України. 2021. № 1. С. 55 - 58.
4. Gonzalez-Herrero A., Smith S. Crisis communications management on the web: How Internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises // *Journal of Contingencies & Crisis Management*, № 16(3), 2010, pp. 143-153.
5. Анопченко Т. Ю., Мурав'єва Н. М. Аналіз взаємодії туристичного та готельного бізнесу. 2019. №1-2.
6. Jamasbi, S., Wyatt, J. Luan, X., and Wang , H. "Augmented Reality and Print Communication," in *Proceedings of the 20th Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*, Savannah, Georgia, 2014
7. MacLeod A. Effective information management and assurance for a modern organization during a crisis // *Journal of Business Continuity & Emergency Planning* Volume 9 Number 1 Received (in revised form), 2015, pp. 52-59.
8. Natti S., Rahkolin S., Saraniemi S. Crisis communication in key account relationships // *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 19 №. 3, 2014, pp. 234-246.
9. Waller M.J., Lei Z., Pratten R. Focusing on Teams in Crisis Management Education: An Integration and Simulation-Based Approach // *Academy of Management Learning & Education*, 2014, Vol. 13, No. 2, pp. 208– 221
10. Александрова Е.М., Філічкіна Т.Б. Формування системи маркетингового менеджменту в малому бізнесі. 2019. № 3. С. 272 - 274.

11. Grappi S., Romani C. Company Post-Crisis Communication Strategies and the Psychological Mechanism Underlying Consumer Reactions // Journal of Public Relations Research, 27, 2015, pp. 22–45.
12. Болотова А.А., Карпуніна Є.К. Роль і місце маркетингової стратегії просування товару в системі розвитку сучасного підприємства. 2017. № 4. С. 36 - 38.
13. Ветрова В.А., Сажнева С.В. Особливості стратегій ціноутворення в маркетингу. 2017. № 11. - С. 200- 202.
14. Зайцева Н. А. Проблеми і перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. Сервіс +. 2020. №4.
15. Путенцейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2015. 329 с
16. Ставська Ю.В. Готельний бізнес в сучасних умовах: актуальні проблеми та тенденції розвитку. Інфраструктура ринку. 2021. Випуск 35. С. 284-289.
17. Мальська М. П. , Пандюк І. Г. Готельний бізнес : теорія та практика. Навчальний посібник . Київ: Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
18. Гарєєв Р. Р. Особливості системи менеджменту якості на готельних підприємствах. 2018. №11. С. 315-319.
19. Дубровін І.А. Бізнес-планування на підприємстві: підручник. Київ: Наукова думка, 2022. 432 с.
20. Ковальова Н. І., Нікольська Є. Ю. Дніпр : Aeterna, 2021. С. 76–89, 84
21. Нечаюк Л.І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 346 с.
22. Федоськіна Л.А. Методика «SERVQUAL» як інструмент підвищення інноваційної активності в організаціях сфери послуг. 2008. № 3 (15). С. 73-83.
23. Лук'янець К.С., Ніконова Ю.І. До питання оцінки якості послуг у готельному бізнесі. – 2015. – No 4-3. Р. 495-496;
24. Лапигін Ю. Н. Стратегічний розвиток організації : навч.пос. Київ : Наукова думка, 2021. 288 с.

25. Шубін А. А., Гусєва О. Ю. 2013. Антикризовий маркетинг: сучасні інструменти. Ефективна економіка №10. Р. 18-29.
26. Єгоршин А.П. Маркетинг організації. Харків: Фактор-друк, 2018. 350 с.
27. Кутлалієв А. Ефективність реклами. Київ, Видавництво «Екс», 2015. 410 с.
28. Маркетинг / Під загальним. Рядок. Н.М., Кондратенко. Київ.: Недраа, 2018. 542 с.
29. Мурахтанова Н.М., Єрьоміна Є.І. Маркетинг. Київ.: Либідь, 2019. 304 с. : іл.
30. Круль Г. Основи готельної справи : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 368 с.
31. Мильнер Б. З. Теорія організації : навчальний посібник. 7- е ізд., перероб. та доп. Київ : Наукова думка, 2015. С. 677-680.
32. Ноздрьова Р.Б. Маркетинг. Харків.: Аспект Прес, 2019. 446 с. (
33. Скобкін С. С. Практика сервісу в індустрії гостинності і туризму: Підручник / Київ: Магістр, 2018. 496 с.
34. Фламгольц Е., Рендл І. Управління стратегічними змінами: від теорії до практики. Київ, Видавництво «Ексмо», 2019. 320 с.
35. Мінтсберг Г., Альстрад Б. Стратегічне сафарі: екскурс у нетрі стратегічного управління. Київ: Знання, 2018. 367 с.
36. Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердік Р. Стратегічний маркетинг. переклад з англійської; під редакцією В. В. Кулібанової. 2-ге вид. Київ, 2002.
37. Янченко В. Ф. Управління якістю у сфері послуг. Системно-логістичний підхід: Монографія. Суми: Видавництво Сумського державного педагогічного університету, 2021.
38. Тимошенко З., Мунін Г., Дишлевий В. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу. Київ : вид-во Європейського університету, 2007. 246 с

39. Пуцентайло П. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 344 с.
40. Міщенко А. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с
41. Міні-готель «SkyHome». URL: <https://skyhome.kiev.ua/uk/>
42. SkyHome Мини-отель – Киев. <https://mini-hotel-skyhome-kiev.nochi.com.ua>
43. Як працює готельний ринок в умовах війни. URL:<https://visitukraine.today/uk/blog/2824/resilience-and-innovation-how-the-hotel-and-tourism-business-in-ukraine-works-in-the-context-of-war>
44. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика : Навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2014. 156 с.
45. Майдебуря Е.В. Маркетинг послуг. Київ: Вира-Р, 2016. 574 с
46. Котлубай В., Редіна Є., Примаченко І. Стратегічні пріоритети управління розвитком інноваційної складової сучасного бізнесу. Review of transport economics and management. № 5 (21). 2021. С. 36–44. <http://dx.doi.org/10.15802/rtem2021/232860>.
47. Booking. URL: www.booking.com
48. Як відкрити свій невеличкий міні-готель? URL:<https://empirem.com.ua/articles-howtoopenahotel.php>
49. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми. Київ: КНЕУ, 2012. 245 с.
50. Левіцька І.В., Корж Н.В., Онищук Н.В. Готельна справа: навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Вінниця, ПП «ТД «Едельвейс і К», 2015. 580 с
51. Ноздріна Л., Ящук В., Полотай О. Управління проєктами : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 432 с

ДОДАТКИ

Додаток А

