

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
Завідувач кафедри к.е.н., проф.
Герасименко В.Г. ()
« » 2016 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеню
магістра**

зі спеціальності 8.14010301 «Туризмознавство» за програмою
«Економіка та управління туристичною діяльністю»

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ КРИЗОВОЮ СИТУАЦІЄЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ
ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА «СТЕЛЛА РЕЗІДЕНС»»**

Виконавець:

Студентка факультету міжнародної економіки

Алферова Валерія Валеріївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

к.е.н. Шикіна Ольга Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Рецензент

Одеса 2016

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВОЮ СИТУАЦІЄЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Теоретико-методологічні аспекти управління кризовою ситуацією на підприємстві.....	6
1.2. Сутність реструктуризації та її місце в управлінні кризовою ситуацією	13
1.3. Сучасні концепції превентивного діагностування підприємств готельного господарства	19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЮ «СТЕЛЛА РЕЗІДЕНС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Стелла Резіденс» ...	27
2.2. Аналіз інтенсивності конкуренції на ринку готельних послуг м. Одеси VIP класу	46
2.3. Превентивне діагностування кризовою ситуацією готелю «Стелла Резіденс».....	56

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВОЮ СИТУАЦІЄЮ ГОТЕЛЮ «СТЕЛЛА РЕЗІДЕНС»

3.1. Обґрунтування доцільності розробки конференц- залу у готелі «Стелла Резіденс».....	70
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих шляхів управління кризовою ситуацією готелю «Стелла Резіденс».	77
Висновок	86
Список використаної літератури.....	88

Вступ

Перехід до ринкової економіки вимагає від підприємств підвищення ефективності виробництва, конкурентоздатності продукції і послуг на основі впровадження досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання і управління виробництвом, подолання безгосподарності, активізації підприємництва. Важливою складовою туристичної діяльності є готельне господарство.

Розвиток вітчизняного та міжнародного туризму значною мірою пов'язується з рівнем матеріально-технічної бази, розгалуженістю та різноманітністю мережі, якістю обслуговування в готельному господарстві. Саме готельні підприємства виконують одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів: забезпечують їх сучасним житлом і побутовими послугами. Економічна сутність готельної діяльності полягає, насамперед, у тому що вона носить нематеріальний характер. Результатом виробничо-експлуатаційної діяльності готелів є не готовий продукт, а пропозиція особливого виду послуг. При цьому послуги не можуть вироблятися окремо від існуючого матеріального продукту, тобто експлуатація матеріально-технічної бази (будівель, споруд, устаткування, інвентарю) є основою виробництва та реалізації послуг. В умовах ескалації кризи, що переживає Україна сьогодні, першочерговим завданням готельних підприємств виступає збереження бізнесу, утримання оптимальних його показників ефективності. В умовах розвитку економіки організації зіштовхнулися з високим ступенем невизначеності розвитку подій і такими ж несподіваними впливами зовнішнього середовища на підприємства, змушуючи їх динамічно функціонувати і пристосовуватися до «капризів» і «прихотей» зовнішнього впливу.

Дотепер, через нерозвиненість наукового передбачення, на кризу реагували тільки з її появою. А іноді, що гірше, тоді, коли надзвичайна ситуація ставала реальністю і назрівала катастрофа. Але поступово став

вимальовуватися інший підхід, виникла інша система поглядів на те, як необхідно діяти в передкризових ситуаціях. Для запобігання кризи велике значення має своєчасне виявлення ознак майбутньої кризової ситуації.

Теоретичну основу дослідження питання склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, закони України, фінансова звітність готелю «Стелла Резіденс», та статистичні дані інших готельних підприємств м. Одеси VIP класу.

Теоретичним, методологічним і практичним аспектам управління кризовою ситуацією та управління підприємством у нестабільних економічних системах присвячені праці таких учених, як І. О. Бланка, В. О. Василенка, Л. О. Лігоненко, В. Мороза, Н. В. Родіонової, О. О. Терещенка, А. Д. Чернявського, З. Є. Шершньової, А. М. Штангрета. Питаннями вирішення кризової ситуації у готельному господарстві у той чи іншій формі займалися В.Г. Герасименко, С.С. Галасюк, С.Г. Нездоймінов та інші автори.

Об'єктом дослідження є процес подолання кризового становища на підприємстві готельного господарства

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів виходу підприємства з кризового становища та шляхи підвищення функціонування діяльності готелю «Стелла Резіденс».

Метою дипломної роботи є оцінка ступеня кризового становища та пошук шляхів виходу з кризових ситуацій на підприємстві, а також розробка практичних рекомендацій організаційного характеру для вдосконалення функціонування готелю.

Основними завданнями дипломної роботи є:

- вивчення теоретичних аспектів управління кризовою ситуацією на підприємствах готельного господарства;
- проведення фінансово-економічного аналізу ефективності господарської діяльності готельного підприємства «Стелла Резіденс»;

- обґрунтування доцільності розробки інвестиційного проекту по створенню конференц-залу;
- аналіз інвестиційного проекту по створенню конференц-залу;
- аналіз економічної доцільності впровадження запропонованого проекту, щодо створення конференц-залу.

В процесі дослідження використані традиційні способи та засоби економічного аналізу (табличного, порівняння, групування, графічний), обробка матеріалів з використанням персональних ЕОМ.

Структура дипломної роботи включає вступ, три розділи основної частини, кожен з яких присвячений вирішенню однієї з основних задач, висновки, список використаної літератури.

ВИСНОВКИ

У даній дипломній роботі була розглянута практична проблема кризового становища готелю «Стелла Резіденс».

У висновку проведеного нами дослідження можна зробити наступні основні висновки.

Готельне господарство є частиною господарського комплексу України, і таким чином він здійснює свій внесок у підвищення економічного розвитку країни, в зміцненні міжнародного співробітництва та займає відповідне місце на ринку послуг з формування готельного продукту. При цьому, на відміну від інших послуг, послуги готелів вимагають значних капіталовкладень, визначення яких залежить від факторів, які визначають попит на готельний продукт. Аналіз фінансово-економічного стану дозволив зробити висновок, що діяльність готелю «Стелла Резіденс» є не досить ефективною, про що свідчать фінансові показники готелю. Аналіз готелю показав, що в 2015 – році відзначалася тенденція зменшення оборотних активів і зменшення основних засобів.

Нажаль показники аналізованого нами готелю мають незадовільний стан. Аналіз фінансових ресурсів виявив зниження величини власного капіталу в 2015 році за рахунок прибутку. Однак зменшення вкладень в необоротні активи сприяло збільшенню чистих мобільних засобів (робочого капіталу).

Дослідження нинішнього стану управління в готелі «Стелла Резіденс» дозволило зробити висновки і виявити певні проблеми в організації роботи готелю, які пояснюється зміною керівництва та відсутністю чіткої стратегії

З урахуванням зазначеного фактора проаналізовано комплекс організаційних заходів, спрямованих на вирішення певних проблем та виведення готелю на стабільний рівень функціонування.

Для реалізації шляхів підвищення ефективності функціонування готелю «Стелла Резіденс» ми провели фінансово-економічний аналіз

ефективності господарської діяльності готельного підприємства, а також стратегічний аналіз господарської діяльності готелю «Стелла Резіденс», виходячи з цього було запропоновано такий захід, як впровадження нового конференц-залу, місткістю до 60 осіб, на території нашого готельного підприємства.

У структурі доходів готелю «Стелла Резіденс» значна частка припадає саме на додаткові послуги. Такий стан речей з одного боку поліпшує основні фінансові показники підприємства, а з іншого залучає більше витрат на реконструкцію та обладнання цих додаткових послуг. Для того, щоб оптимізувати і поліпшити свою господарську діяльність, необхідно вжити наступних заходів: поліпшити показники ділової активності шляхом істотного нарощування надання нових додаткових послуг, а також збільшити оборотні активи і оптимізувати структуру капіталу.

Розроблений нами інвестиційний проект надає можливість відвідування готелю більшої кількості клієнтів, та освоєння тим самим нового сегменту відвідувачів. Незалежно від того, проживають вони в готелі чи ні, наше підприємство буде мати прибуток завдяки додатковим послугам оренди приміщення для проведення різноманітних конференцій, симпозіумів, семінарів, і т.д. Також з'явиться можливість для рекламної діяльності ресторанного комплексу та літньої тераси, які будуть служити як супутні послуги для клієнтів конференц-послуг.

Також необхідно відзначити, що для підвищення рівня функціонування готелю «Стелла Резіденс» існують сприятливі умови: кваліфікований персонал, досвід перебування на туристичному ринку, якісний сервіс і хороша матеріально-технічна база додаткових послуг.

Однак є ряд недоліків, яким варто приділити увагу: послуги даного готелю розраховані тільки на контингент сімейні пари або іноземних туристів для літнього відпочинку. Бракує заходів, які могли б залучити молодих людей, або сегмент бізнес туристів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. – 672 с.
- 2 Бланк И. А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И. А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 784 с.
- 3 Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / В. О. Василенко. – 2-ге вид., виправл. і доп. – К. : Центр учбової літератури, 2005. – 504 с. 204
- 4 Василенко В.А., Мірошник І.Є. Ситуаційне й операційне управління в системі менеджменту: Навчальний посібник. — М.: МГУ, 2002. – 345 с.
- 5 Василенко В.О., Шостка В.І. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник — Київ: ЦУЛ, 2002. — 335 с.
- 6 Галасюк С. С. Аналіз потенціалу готельного господарства Одеської області / С. С. Галасюк // Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону: монографія / за заг. ред. В. Г. Герасименко. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 147-164.
- 7 Галасюк С. С. Готельний бізнес в умовах світової фінансової кризи / С. С. Галасюк // Стратегії розвитку України у глобальному середовищі: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. – Сімферополь: КІБ, 2009. – С. 45-47.
- 8 Галасюк С. С. Заходи щодо забезпечення підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства Одеської області / С. С. Галасюк, О. В. Гусєва // Економіка та управління національним господарством: стан, тенденції та перспективи: тези доповідей I Міжнародної наук.-практ. конф. (29-30.05.2014). – Одеса: Пальміра, 2014. – С. 66-68.
- 9 Галасюк С. С. Організаційно-економічні засади функціонування

- малих готелів: монографія / С. С. Галасюк, О. В. Шикіна. – Одеса : Атлант, 2015. – 279 с.
- 10 Гельріх Ф. Кризи на підприємстві: як з ними боротися. / Ф.Гельріх. - М. : Фінансовий бізнес, 1998. - №9.
- 11 Герасименко В. Г. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону: монографія / В. Г. Герасименко, Г. К. Бедрадіна, С. С. Галасюк та інші / за заг. ред. В. Г. Герасименко. – Одеса : ОНЕУ, 2016. – 262 с.
- 12 Герасименко В. Г. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку: монографія / В. Г. Герасименко, С. С. Галасюк, С. Г. Нездойминов [та інші]. – Одеса: Астропринт, 2013. – 304 с.
- 13 Гостиничный рынок Украины: состояние и перспективы. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ubr.ua/business.../own.../gostinichniy-rynok-ukrainy-sostoianie-i-perspektivy-303984>.
- 14 Григоренко Ю. // Академия гостеприимства. – 2015. – №6 (29). – С. 6–14.
- 15 Григоренко Ю. Открытие гостиниц в Украине: ситуация прокрастинация
- 16 Добраев В.Л. Теория организаций. — М.: Институт молодежи, 1995.— 174с.
- 17 Коваленко О. В. Сутність, особливості та деякі проблеми превентивного антикризового управління підприємством / О. В. Коваленко // Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут”. Збірник наукових праць. Тематичний випуск : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ „ХПІ”. – 2009. - № 5. – С. 99-106.
- 18 Ковальов А. І. Організація та управління реструктуризацією підприємств промисловості: навч. посіб. / А. І. Ковальов. – Одеса:

- Пальміра, 2008. – 316 с.
- 19 Козак Л.С., Голубєва Ю.Є. Розвиток антикризового управління в сучасних умовах реформування економіки України // Вісник НТУ. – 2005 – № 10. – С. 249-250.
- 20 Колісник М. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: Навчальний посібник/ Марія Колісник, Павло Ільчук, Петро Віблій,; Мін-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львівська політехніка". - К.: Кондор, 2007. - 271 с.
- 21 Колісник М. Фінансова санація і антикризове управління підприємством: Навчальний посібник/ Марія Колісник, Павло Ільчук, Петро Віблій,; Мін-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львівська політехніка". - К.: Кондор, 2007. - 271 с.
- 22 Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 580с.
- 23 Лігоненко Л. О. Методологія діагностики банкрутства підприємства і напрямки її вдосконалення / Л. О. Лігоненко // Фінанси України. – 1998. – № 8. – С. 312.
- 24 Масенко Б. Антикризове управління: Навчально-методичний посібник/ Борис Масенко, Тетяна Афонченкова,; Європейський ун-т. - К.: Вид-во Європейського ун-ту, 2005. - 263 с.
- 25 Мороз О. В. Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством: [монографія] / О. В. Мороз, І. В. Шварц. – Вінниця: Універсум-Вінниця, 2006. – 137 с.
- 26 Мороз О. В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: Монографія / О. В. Мороз, О. А. Сметанюк. – Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2006. – 167 с.

- 27 Нездоймінов С. Г. Інтеграційні напрями підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств регіону / С. Г. Нездоймінов, Н. М. Андрєєва // Экономика и управление. – 2011. - № 1. - С. 68-71.
- 28 Нездоймінов С. Г. Науково-методологічні засади формування стратегії конкурентоспроможності готельних підприємств регіону / С. Г. Нездоймінов, І. М. Дишловий // Бізнес інформ. – 2011. - №6. – С. 145-149.
- 29 Нездоймінов С. Г. Проблеми сертифікації системи менеджменту якості підприємств готельного бізнесу / С. Г. Нездоймінов, Г. О. Ришкова // Крымский экономический вестник. – 2015. - № 4 (17). - С. 70-72.
- 30 Планкетт, Л. Выработка и принятие управленческих решений : сокр. пер. с англ. [Текст] / Л. Планкетт, Г. Хейл. – М. : Экономика, 1984. – 356 с.
- 31 Подлепіна П. О. Тенденції розвитку готельного господарства України в умовах турбулентності / П. О. Подлепіна // Вісник Харківського національного
- 32 Прохорова В. В. Антикризове управління підприємством як система заходів його ефективного розвитку / В. В. Прохорова // Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут”. Збірник наукових праць. Тематичний випуск : Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ „ХПІ”. – 2009. - № 35. – С. 12 – 21
- 33 Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент: [учеб. пособие для вузов] / Н. В. Родионова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 223 с.
- 34 Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємства: [навч. посіб.] / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2000. – 412 с.
- 35 Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників: учбовий посібник/

- Роберт Хіт,; Пер. з англ.: Р.Л. Ткачук, С.М. Рябчук, Н.І. Мішеніна. - К.: Всеувиито; К.: Наук. думка, 2002. - 566 с.
- 36 Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / А. Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2006. – 256 с.
- 37 Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева ; за заг. ред. З. Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
- 38 Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: навч.- метод. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2004. – 196 с.
- 39 Шикіна О.В. Аналіз інтенсивності конкуренції готелів VIP класу м. Одеси / О.В. Шикіна, В.В. Алферова // Глобальні та національні проблеми економіки – 2017. – № 15. – С. 114–127.
- 40 Штангрет А. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник/ Андрій Штангрет, Оксана Копилук. - К.: Знання, 2007. - 335 с.
- 41 Янковой О. Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія за ред. О. Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
- 42 Kovalyov A. Interconnection between anti-crisis management and risk management / Anatoliy Kovalyov, Valentyna Shevchenko // Olsztyn economic journal. – 2011. – № 6 (1). – P. 177–183.
- 43 [Ринок нерухомості м. Києва. Звіт компанії Colliers International. – \[Електронний ресурс\]. – Режим доступу: http://www.colliers.com/en-us](http://www.colliers.com/en-us)
- 44 [Рогович А. Т. Модели антисипации угроз в финансовой деятельности предприятия \[Електронний ресурс\]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/7_DN_2007/Economics/17600.doc.htm.](http://www.rusnauka.com/7_DN_2007/Economics/17600.doc.htm)
- 45 [Сайт Стелла Резіденс \[Електронний ресурс\]. – Режим доступу: http://stella.od.ua/](http://stella.od.ua/)