

Оксана Анатоліївна **КОВАЛИК**

к.е.н., доцент, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6936-6778>

e-mail: o.a.kovalik@op.edu.ua

Карина Геннадіївна **СКЛЯРОВА**

студентка, Національний університет "Одеська політехніка"

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1761-097X>

e-mail: sklyarova.karina@mzeid.in

## СПЕЦИФІКА ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті подано оцінювання можливостей, етапи та специфіку процесу планування діяльності бізнес-структур сфери гостинності в умовах війни. Розглянуто основні види бізнес-структур у цій сфері та оцінювання їх внутрішніх, зовнішніх та технологічних можливостей. Їх загальною метою є забезпечення стійкості та гнучкості діяльності в умовах воєнного стану, збереження конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до екстремальних обставин, що впливає на здатність компанії до успішного планування та реалізації його етапів. Всього розглянуто шість етапів планування, серед яких: аналіз ринку, стратегічне планування, операційне планування, фінансове планування, маркетингові заходи та контроль з оцінюванням результатів.

**Ключові слова:** гостинність, планування, війна, етапи, можливості, бізнес-структури

### ВСТУП

У сучасних умовах планування діяльності бізнес-структур у сфері гостинності набуває особливої важливості, оскільки забезпечує ефективність їхнього функціонування, адаптацію до ринкових умов та задоволення потреб клієнтів. Процес планування в цій галузі відрізняється специфічними елементами, такими як врахування сезонності, змін у перевагах споживачів, високих стандартів обслуговування та управління персоналом. В умовах воєнного стану в Україні ця тема стає ще більш актуальною, адже бізнес-структури та планування їх етапів мають бути готові до швидких змін і забезпечувати безперервність діяльності в складних обставинах.

Аналіз процесу планування діяльності бізнес-структур сфери гостинності можна знайти в роботах різних вітчизняних та закордонних авторів. Вони розглядають питання сутності та підходів до організації у сфері гостинності (О.А. Ніколайчук, Н.С. Приймак) [1]; бізнес-планування (З.С. Варналій, Т.Г. Васильців, Р.Л. Лупак, Р.Р. Білик) [3]; розглядають систему оцінювання ефективності планування у підприємствах (О.М. Коваленко, О.В. Станіславик) [2]; приділяють увагу розвитку підприємств сфери гостинності в умовах війни та у повоєнний період (А.А. Вдовичен, В.Ф. Кифяк, Л.С. Безручко, С.В. Білоус, М.І. Філь) [4, 5].

Попри активне обговорення теми планування діяльності бізнес-структур сфери гостинності, питання специфіки його планування в умовах війни залишається недостатньо дослідженим.

**МЕТА** роботи – визначити найбільш оптимальні етапи планування діяльності бізнес-структур сфери гостинності в умовах війни.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для дослідження застосовано методи аналізу, синтезу, дослідження та узагальнення інформації. Інформаційною основою роботи є дослідження провідних вчених.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Діяльність бізнес-структури є основним елементом сучасної економіки, вони відіграють ключову роль у розвитку та функціонуванні бізнес-середовища, охоплюючи широкий спектр операцій та процесів, спрямованих на досягнення конкретних цілей та задоволення потреб ринку. Бізнес-структури займаються різними видами діяльності, включаючи виробництво товарів, надання послуг, торгівлю, фінансові операції, інновації та розвиток нових продуктів, а також управління ресурсами та людським капіталом.

Сфера гостинності є однією з найбільш динамічних галузей економіки, що охоплює широкий спектр послуг, пов'язаних із задоволенням потреб гостей і туристів. До основних бізнес-структур у цій сфері належать готелі, ресторани, курорти, туристичні агентства та інші заклади, що надають послуги проживання, харчування та відпочинку [1].

Швидке зростання готельного та ресторанного бізнесу у світі стимулює вдосконалення підходів до бізнес-планування у сфері гостинності. Сучасна економічна ситуація, відсутність чітких напрямів розвитку, а також нестабільність фінансових і господарських відносин змушують підприємців враховувати багато важкоконтрольованих факторів. Цю ситуацію ускладнює недостатній досвід керівників у веденні бізнесу в умовах непередбачених обставин, одним з яких є воєнний стан у країні. Відмова від планової системи господарювання та встановлення цін ставить перед підприємцями нові виклики, від вирішення яких залежить фінансовий стан, конкурентоспроможність та перспективи зростання підприємства.

Ведення бізнесу в умовах непередбачених обставин, таких як воєнний стан у країні, ставить перед підприємствами серйозні виклики, але й вимагає від них адаптивності та рішучості. У таких умовах першочерговим завданням для бізнесу є забезпечення безпеки співробітників та збереження стійкості операцій. Для досягнення цієї мети важливо розробляти та впроваджувати плани неперервності діяльності, які передбачають дії в

умовах кризи. Крім того, необхідно активно спілкуватися з клієнтами та постачальниками, пояснювати їм ситуацію та заходи, що вживаються для збереження стабільності бізнесу. Управління ризиками, пошук альтернативних шляхів постачання та фінансування, а також постійне оновлення стратегій і планів дії стають невід'ємною частиною успішного ведення бізнесу в умовах непередбачених обставин, зокрема під час воєнного стану.

Оцінювання можливостей планування у сфері гостинності під час воєнного стану є критично важливим. Це передбачає всебічний аналіз внутрішніх, зовнішніх технологічних можливостей, що впливають на здатність компанії до планування етапів та реалізації своїх стратегій [2].

Внутрішні можливості включають:

- *управління ресурсами*: оцінювання внутрішніх ресурсів, таких як фінанси, персонал та обладнання, розроблення планів їх оптимального використання;

- *матеріально-технічна база*: аналіз стану наявних ресурсів, таких як бомбосховища, заміна стандартних вікон та дверей на міцніші конструкції, встановлення аварійного освітлення для надійного освітлення шляхів евакуації в разі потреби, встановлення електрогенераторів для забезпечення живлення в разі перебоїв у роботі мережі, системи спостереження та безпеки для вчасного реагування на можливі загрози [5];

- *управління персоналом*: розвиток планів безпеки та навчання персоналу для ефективного реагування на екстремальні ситуації.

Зовнішні можливості включають:

- *аналіз ринку*: дослідження поточних і прогнозованих тенденцій на ринку гостинності, включаючи зміни в уподобаннях споживачів, сезонні коливання попиту та економічні фактори, що впливають на галузь, а також оцінювання змін у попиті та поведінці споживачів у контексті воєнного стану;

- *стосунки з постачальниками*: встановлення партнерських відносин з надійними постачальниками для забезпечення постійного постачання необхідних товарів та послуг;

- *регуляторні та правові аспекти*: оцінювання чинного законодавства під час воєнного стану та регуляторних вимог, які можуть впливати на можливості планування [3].

Технологічні можливості включають:

- *інновації та впровадження цифрових інструментів*: розвиток систем дистанційного обслуговування та онлайн-бронювання для забезпечення безпеки та зручності клієнтів;

- *автоматизація процесів*: впровадження автоматизованих систем управління закладами сфери гостинності для оптимізації робочих процесів та зниження залежності від фізичної присутності персоналу.

Загальною метою використання цих можливостей є забезпечення стійкості та гнучкості бізнесу в умовах воєнного стану, збереження конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до екстремальних обставин. Так, оцінювання можливостей планування у сфері гостинності охоплює широкий спектр факторів, що впливають на здатність компанії до успішного планування та реалізації його етапів.

Планування діяльності бізнес-структур у сфері гостинності включає шість ключових етапів:

- аналіз ринку;
- стратегічне планування;
- операційне планування;
- фінансове планування;
- маркетингові заходи;
- контроль з оцінюванням результатів.

*I етап планування – аналіз ринку*. Планування діяльності бізнес-структур сфери гостинності починається з ретельного вивчення ринкових тенденцій, конкурентів, цінової політики. Етап включає аналіз потреб і очікувань клієнтів та є одним з найважливіших, оскільки відповідно до розуміння потреб і вимог клієнтів буде здійснюватися вся наступна діяльність. Це також включає:

- *ретельне дослідження впливу воєнного стану на ринок*, враховуючи зміни в доступності послуг і товарів, можливі перебої в постачанні та зміну туристичних потоків; важливо також оцінити нові вимоги клієнтів, що виникають у зв'язку з кризовими умовами;

- *аналіз ризиків*: визначення ризиків, пов'язаних із безпекою, логістикою, фінансами та репутацією, розроблення заходів для їх мінімізації;

- *моніторинг конкурентів*: аналіз дій конкурентів, їхніх стратегій виживання і адаптації до нових умов, що допоможе виявити найкращі практики та унікальні можливості для свого бізнесу.

*II етап планування – стратегічне планування*. Наступний етап спрямовано на визначення стратегії розвитку та цілей бізнесу у короткостроковій та довгостроковій перспективах. Сюди входить:

- *визначення місій та пріоритетів*: встановлення ключових цілей, зокрема безпеки персоналу і клієнтів, збереження фінансової стабільності та адаптації до ринкових змін;

- *гнучкість стратегії*: розроблення декількох сценаріїв на випадок різного розвитку подій і відповідних планів дій, щоб швидко реагувати на будь-які зміни;

- *розроблення стратегії*: вивчення сильних і слабких сторін бізнесу, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища; визначення стратегічних напрямів таких як розширення асортименту, розширення географічного покриття, вдосконалення якості обслуговування тощо. Визначення унікальних аспектів бізнесу, які дають йому змогу просунути вперед у конкурентному середовищі.

*III етап планування – операційне планування*. Цей етап планування фокусується на розробленні конкретних стратегій і процесів, необхідних для забезпечення ефективної реалізації стратегічних цілей та завдань бізнесу у сфері гостинності. Аспекти цього етапу:

- *адаптація операцій*: коригування операційних процесів для забезпечення гнучкості та безперервності діяльності. Це може включати зміни в робочих графіках, перерозподіл ресурсів, введення дистанційних форматів роботи;

- *матеріально-технічне забезпечення*: перевірка стану і готовності матеріально-технічної бази, зокрема наявності бомбосховищ, міцних вікон і дверей, аварійних генераторів, систем аварійного освітлення тощо [5];

- *логістичні рішення*: розроблення альтернативних маршрутів постачання і доставки послуг, співпраця з локальними постачальниками для зменшення ризиків перебоїв, створення запасів необхідних матеріалів та продуктів.

*IV етап планування – фінансове планування*. Цей етап

орієнтовано на розроблення стратегій управління фінансами для забезпечення фінансової стабільності та досягнення фінансових цілей бізнесу. Сюди входить:

– *оцінювання фінансового стану*: проведення детальнішого аналізу поточного фінансового стану компанії, зокрема ліквідності, можливих втрат та додаткових витрат, пов'язаних із кризою;

– *оцінювання ризиків та управління ними*: виявлення можливих загроз для фінансової стабільності бізнесу, таких як зміни в економіці, зміни у законодавстві, конкуренція та встановлення заходів для мінімізації впливу ризиків на фінансову діяльність бізнесу і захисту від негативних наслідків;

– *контроль фінансових показників*: встановлення системи моніторингу за фінансовими показниками, включаючи щоквартальний та щорічний аналіз фінансових звітів. Це допомагає вчасно виявити відхилення від плану та запровадити відповідні заходи.

*V етап планування – маркетингові заходи*. Цей етап планування є важливим для просування бізнесу у сфері гостинності, залучення нових клієнтів, забезпечення лояльності та задоволеності існуючих. Аспекти цього етапу включають:

– *комунікація з клієнтами*: інформування клієнтів про зміни в роботі компанії, заходи безпеки та нові пропозиції, застосування соціальних мереж, електронної пошти тощо;

– *розроблення маркетингової стратегії*: визначення характеристик цільової аудиторії, розроблення унікального стилю, графічного дизайну, логотипу та інших елементів, які визначають брендову ідентичність;

– *соціальна відповідальність*: демонстрація соціальної відповідальності компанії через участь у гуманітарних проєктах, підтримку місцевих громад, що може покращити репутацію та зміцнити зв'язок із клієнтами.

*VI етап планування – контроль та оцінювання результатів*. Останній етап планування є важливим для ефективного управління бізнесом у сфері гостинності. Цей етап включає в себе систему моніторингу, аналізу та оцінювання виконання стратегій і планів, що допо-

магає вчасно виявляти проблеми, коригувати дії та забезпечувати досягнення цілей [2]. Це включає:

– *моніторинг виконання плану та аналіз результатів*: оцінювання досягнення поставлених цілей, аналіз ефективності впроваджених заходів;

– *оцінювання фактичних результатів порівняно з планованими показниками* для виявлення відхилень та факторів, які впливають на результати;

– *корекція стратегії*: внесення корективів у стратегії та плани на основі виявлених відхилень та аналізу результатів, встановлення нових пріоритетів та стратегій для досягнення цілей відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

– *планування відновлення після завершення конфлікту*: розроблення стратегій з відновлення матеріально-технічної бази, залучення інвестицій, перепідготовка персоналу та активної маркетингової кампанії для залучення клієнтів. Зосереджуючись на гнучкості та інноваціях, підприємства зможуть швидко адаптуватися до нових умов, відновити свою діяльність і забезпечити стійке зростання в післявоєнний період [4].

## ВИСНОВКИ

Специфіка планування діяльності бізнес-структур у сфері гостинності в умовах воєнного стану вимагає всебічного підходу, що включає оцінювання внутрішніх, зовнішніх та технологічних можливостей, охоплюючи широкий спектр факторів, що впливають на здатність компанії до успішного планування та реалізації його етапів. Специфіка планування діяльності бізнес-структур у сфері гостинності в умовах воєнного стану включає шість ключових етапів, які доцільно запровадити. Кожен з цих етапів є критично важливим для забезпечення стійкості та адаптивності бізнесу. В умовах воєнного стану особливу увагу приділено безпеці, гнучкості стратегії та ефективному управлінню ресурсами. Завдяки комплексному та динамічному підходу до планування, бізнес-структури можуть успішно адаптуватися до швидкозмінних умов і забезпечити безперервність своєї діяльності, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку.

## Список використаних джерел

1. Ніколайчук О.А., Приймак Н.С. Управління готельно-ресторанним бізнесом: сутність та підходи до організації. *Торгівля і ринок України*: тематичний зб. наук. праць. 2022. № 1 (51). С. 44-50.
2. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Технологічні аспекти оцінки ефективності діяльності підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 10. С. 27-31.
3. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності. Чернівці, 2019. 264 с.
4. Вдовічен А.А., Кифяк В.Ф. Сфера гостинності України: відновлення у повоєнний період. *Scientia Fructuosa*. 2022, № 3. С. 68-77.
5. Безручко Л.С., Білоус С.В., Філь М.І. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. 6 с.

## References

1. Nikolaichuk O.A., Pryimak N.S. Hotel and restaurant business management: essence and approaches to organization. *Trade and market of Ukraine*. 2022. № 1 (51). pp. 44-50 (in Ukrainian).
2. Kovalenko O.M., Stanislavik O.V. Technological aspects of evaluation of enterprise efficiency. *Economics. Finances. Law*. 2020. № 10. pp. 27-31. (in Ukrainian).
3. Varnaliy Z.S., Vasylytsiv T.H., Lupak R.L., Bilyk R.R. Business planning of entrepreneurial activity. Chernivtsi, 2019. 264 p. (in Ukrainian).
4. Vdovichen A.A., Kyfiak V.F. The hospitality sector of Ukraine: recovery in the postwar period. *Scientia Fructuosa*, 2022, 3. pp. 68-77 (in Ukrainian).
5. Bezruchko L.S., Bilous S.V., Fil M.I. The hotel industry of Ukraine in the conditions of war: current state and prospects for development. *Economy and society*, 2023, 47. 6 p. (in Ukrainian).

**Oksana KOVALYK**

PhD in Economics, Associate Professor, Odessa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6936-6778>

e-mail: o.a.kovalik@op.edu.ua

**Karyna SKLIAROVA**

student, Odessa Polytechnic National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1761-097X>

e-mail: sklyarova.karina@mzeid.in

## SPECIFICITY OF THE PROCESS OF PLANNING BUSINESS STRUCTURES IN THE FIELD OF HOSPITALITY IN WAR CONDITIONS

**Introduction.** In modern conditions, planning the activities of business structures in the field of hospitality acquires special importance, as it ensures the efficiency of their functioning, adaptation to market conditions and satisfaction of customer needs. The planning process in this industry is distinguished by specific elements, such as taking into account seasonality, changes in consumer preferences, high standards of service and personnel management. In war conditions in Ukraine, this topic becomes even more relevant, because business structures and the planning of their stages must be ready for rapid changes and ensure continuity of activity in difficult circumstances.

**The purpose of the paper** is to determine the most optimal stages of planning the activity of business structures in the field of hospitality in war conditions.

**Results.** Taking into account internal, external and technological factors, in the conditions of war, the most optimal stages of planning the activity of business structures in the field of hospitality include: analysis of the current situation to assess risks and threats, strategic planning taking into account the flexibility and adaptability of the business model, resource assessment and budgeting with priority on critical areas, personnel management to ensure safety and support of employees, adaptation of logistics chains for uninterrupted supply, transparent communication and marketing to maintain connection with customers, regular monitoring and evaluation of results to adjust strategy, and recovery and development planning for rapid post-conflict recovery.

**Conclusion.** Specificity of the process of planning business structures in the field of hospitality in war conditions require a comprehensive approach that includes an assessment of internal, external and technological capabilities, covering a wide range of factors that affect the company's ability to successfully plan and implement its stages. Specificity of planning of the business structures' activities in the field of hospitality in war conditions include six key stages that should be implemented. Each of these stages is critical to ensuring business resilience and adaptability. Under martial law, special attention is paid to security, flexibility of strategies and effective management of resources. Thanks to a comprehensive and dynamic approach to planning, business structures can successfully adapt to rapidly changing conditions and ensure the continuity of their activities while maintaining competitiveness in the market.

**Keywords:** hospitality, planning, war, stages, opportunities, business structures