

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту

Ямчук Дар'я Андріївна

УДК: 338.48

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

«Міжнародний досвід управління готельним бізнесом в умовах епідемічних загроз»

ОПП «Міжнародний готельно-туристичний бізнес»
спеціальності 242 «Туризм»

МГТ-20-1

**Робота містить результати власних досліджень, використання ідей,
результатів і
текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.**

Здобувач освітнього ступеня Ямчук Дар'я Андріївна

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: професор, доктор економічних наук Гуменюк Володимир
Володимирович, Семирга Людмила Ігорівна.

(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ
2024

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Кафедра _____ Туризму, рекреації та регіонального розвитку _____

Освітня програма Міжнародний готельно-туристичний бізнес

Спеціальність 242 Туризм

Курс 4 Група МГТ-20-1 Семестр 8

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студентки: Ямчук Дар'ї Андріївни

1. Тема бакалаврської роботи: «Міжнародний досвід управління готельним бізнесом в умовах епідемічних загроз»

2. Термін здачі студентом закінченої бакалаврської роботи 17.06.2024

3. Вихідні дані до бакалаврської роботи. Інформаційною базою для написання даної роботи є праці вчених, які вивчають вплив COVID-19 на туризм в Україні та за кордоном. Офіційні публікації Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) та Всесвітньої ради з туризму та подорожей (WTTC), періодичні матеріали, статистичні дані, інформаційні ресурси Інтернету та офіційний веб-сайти.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ЕПІДЕМІЧНИХ ЗАГРОЗ

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ

РОЗДІЛ 3. ПРОГНОЗИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЕПІДЕМІЧНИХ ЗАГРОЗ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Таблиці - 7, рисунки – 7. Мультимедійна презентація - 19 слайдів.

6. Дата видачі завдання _____

5. Консультанти з роботи, із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис консультанта, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
I	Гуменюк В.В., Семирга Л.І.		
II	Гуменюк В.В., Семирга Л.І.		
III	Гуменюк В.В., Семирга Л.І.		

6 Дата видачі завдання

Керівник роботи _____
(підпис) (розшифрування підпису)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис) (розшифрування підпису)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів бакалаврської роботи	Примітка
1. Концептуальні аспекти управління готельним бізнесом в умовах епідемічних загроз		
1.1 Концепції та моделі управління ризиками в готельному бізнесі.		
1.2 Стандарти та протоколи безпеки в готелях під час епідемій.		
2. Емпіричний аналіз міжнародного досвіду управління готельним бізнесом		
2.1. Аналіз випадків ефективного управління готелями в країнах з різним рівнем впливу епідемічних загроз.		
2.2. Оцінка заходів безпеки, впроваджених готелями для захисту гостей та персоналу.		
2.3. Аналіз впливу епідемічних загроз на фінансові показники готельного бізнесу		
3. Прогнози та виклики для готельного бізнесу в контексті епідемічних загроз		
3.1 Сценарії розвитку готельного бізнесу в умовах триваючих та майбутніх епідемій.		
3.2. Нові виклики для управління готельним бізнесом та стратегії їх подолання.		
3.3. Роль сталого розвитку та соціальної		

відповідальності в стратегіях готельного бізнесу		
Висновки		
Список використаних джерел		

Студент _____
(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

Керівник _____
(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

«_____» _____р.

АНОТАЦІЯ

Тема: «Міжнародний досвід управління готельним бізнесом в умовах епідемічних загроз»

Робота містить: 64 сторінок комп'ютерного тексту, 7 таблиць, 7 рисунки, 26 літературних джерел.

Ця робота досліджує міжнародний досвід управління готельним бізнесом під час епідемічних загроз, таких як H1N1, Ебола та COVID-19. Готелі виявилися вразливими через закриття кордонів та карантинні заходи, що призвело до значних фінансових втрат. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю знайти ефективні стратегії адаптації для збереження рівня обслуговування та безпеки гостей. Міжнародний досвід надає цінні інсайти та кращі практики, що були успішно реалізовані в різних країнах. Дослідження фокусується на аналізі цих стратегій для адаптації до нових викликів. Основна мета - виявлення ефективних практик, які дозволять готелям мінімізувати економічні втрати та забезпечити безпеку гостей і персоналу.

Ключові слова: туризм, епідемія, міжнародний туризм, обмеження, COVID-19.

ABSTRACT

Topic: "International experience of hotel business management in conditions of epidemic threats"

The work contains: 64 pages of computer text, 7 tables, 7 figures, 26 literary sources.

This paper examines international experiences of hotel business management during epidemic threats such as H1N1, Ebola and COVID-19. Hotels have been vulnerable to border closures and quarantine measures, resulting in significant financial losses. The relevance of the study is due to the need to find effective adaptation

strategies to maintain the level of service and guest safety. International experience provides valuable insights and best practices that have been successfully implemented in different countries. The research focuses on analyzing these strategies for adapting to new challenges. The main goal is to identify effective practices that will allow hotels to minimize economic losses and ensure the safety of guests and staff.

Keywords: tourism, epidemic, international tourism, restrictions, COVID-19.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ЕПІДЕМІЧНИХ ЗАГРОЗ

1.1. Концепції та моделі управління ризиками в готельному бізнесі.

1.3. Стандарти та протоколи безпеки в готелях під час епідемій.

РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ

2.1. Аналіз випадків ефективного управління готелями в країнах з різним рівнем впливу епідемічних загроз.

2.2. Оцінка заходів безпеки, впроваджених готелями для захисту гостей та персоналу.

2.3. Аналіз впливу епідемічних загроз на фінансові показники готельного бізнесу.

РОЗДІЛ 3. ПРОГНОЗИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЕПІДЕМІЧНИХ ЗАГРОЗ

3.1. Сценарії розвитку готельного бізнесу в умовах триваючих та майбутніх епідемій.

3.2. Нові виклики для управління готельним бізнесом та стратегії їх подолання.

3.3. Роль сталого розвитку та соціальної відповідальності в стратегіях готельного бізнесу.

ВИСНОВОК

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

У сучасному світі, де глобалізація та міжнародний туризм відіграють ключову роль у економічному розвитку багатьох країн, готельний бізнес стикається з беспрецедентними викликами, спричиненими епідемічними загрозами. Останніми роками світ був свідком низки епідемій, що мали значний вплив на всі аспекти життя, включаючи індустрію гостинності. Ці події не тільки змусили готелі адаптуватися до нових умов безпеки та гігієни, але й переосмислити підходи до управління та обслуговування клієнтів. У зв'язку з цим, аналіз міжнародного досвіду управління готельним бізнесом в умовах епідемічних загроз стає не тільки актуальним, але й необхідним для виявлення найефективніших стратегій виживання та розвитку в індустрії гостинності.

Актуальність дослідження міжнародного досвіду управління готельним бізнесом в умовах епідемічних загроз зумовлена кількома ключовими факторами, що відіграють вирішальну роль у сучасному світі гостинності та туризму.

Перш за все, в останнє десятиліття світ стикнувся з рядом глобальних епідемічних криз, починаючи від вірусу H1N1 у 2009 році до епідемії Еболи в 2014-2016 роках і, найбільш значущою, пандемії COVID-19, що почалася в кінці 2019 року. Ці події не лише вплинули на здоров'я мільйонів людей, а й спричинили беспрецедентні виклики для готельної індустрії, змусивши її шукати шляхи адаптації до нових реалій.

Готельний бізнес, будучи однією з ключових складових світового туристичного ринку, виявився особливо вразливим перед обличчям епідемічних загроз. Закриття кордонів, обмеження на подорожі, карантинні заходи – усе це призвело до різкого падіння попиту на готельні послуги, що, в свою чергу, спричинило значні фінансові втрати для галузі.

В цьому контексті актуальність дослідження полягає у пошуку ефективних стратегій та практик управління, що дозволяють готелям не тільки

вижити у період епідемічних загроз, а й адаптуватися до мінливих умов, зберігаючи при цьому високий рівень обслуговування та безпеки для своїх гостей. Міжнародний досвід у цій сфері може відіграти ключову роль, оскільки він надає цінні інсайти та кращі практики, які були успішно реалізовані в різних країнах і культурних контекстах.

Об'єкт дослідження є міжнародний готельний бізнес як інтегрована частина світової індустрії гостинності, що функціонує в умовах глобальних та локальних епідемічних загроз. Це означає розгляд готельного бізнесу на міжнародному рівні, включаючи різноманітні ринки та культурні контексти, де вони діють, і як ці умови впливають на стратегії та оперативне управління.

Предмет дослідження визначає конкретні аспекти об'єкта, які будуть аналізуватися. В контексті обраної теми предметом дослідження стають стратегії управління, прийняті міжнародним готельним бізнесом для адаптації та реагування на епідемічні загрози.

Метою дослідження є аналіз міжнародного досвіду управління готельним бізнесом в умовах епідемічних загроз з метою виявлення ефективних стратегій і практик, які дозволили готелям адаптуватися до нових викликів, забезпечити безпеку гостей і персоналу, а також мінімізувати економічні втрати.

Завдання дослідження:

1. Теоретичний аналіз існуючих підходів та моделей управління готельним бізнесом в умовах епідемічних загроз, з оглядом наукової літератури, досліджень та кейсів із різних країн.
2. Дослідження міжнародних кейсів успішної адаптації готельного бізнесу до умов епідемій, з акцентом на впровадження стандартів безпеки та гігієни, інноваційних технологій та моделей обслуговування.
3. Аналіз впливу епідемічних загроз на економічні показники готельного бізнесу, включаючи зміни в обсягах продажів, зайнятості номерного фонду та інші фінансові показники.
4. Оцінка стратегій кризового менеджменту та управління ризиками, які були реалізовані готелями для мінімізації наслідків епідемій.

5. Розробка рекомендацій для готельного бізнесу щодо підготовки та реагування на майбутні епідемічні загрози на основі аналізу зібраних даних та виявлених найкращих практик.

Методи дослідження. Для дослідження теми були використані різноманітні методи, які дозволяють зібрати та аналізувати дані для досягнення поставленої мети та виконання завдань дослідження. Ось деякі з ключових методів:

1. Аналіз літератури. Огляд наукової літератури вивчення та аналіз наукових статей, книг, звітів, кейс-стаді та інших джерел, що описують попередні дослідження у сфері управління готельним бізнесом в умовах епідемій. Це допоможе зрозуміти теоретичну базу теми та ідентифікувати ключові стратегії та практики. Вивчення законодавчих та нормативних актів, стандартів безпеки, які регулюють діяльність готелів в умовах епідемій.

2. Емпіричні методи. Детальний аналіз конкретних прикладів готелів або готельних мереж, які ефективно адаптувалися до умов епідемічних загроз. Це включає аналіз заходів, що були впроваджені для забезпечення безпеки гостей і персоналу, а також стратегій подолання економічних втрат. Проведення опитувань та інтерв'ю з експертами готельної індустрії, менеджментом готелів, співробітниками та гостями для збору первинних даних про впроваджені стратегії та оцінку їх ефективності.

3. Аналітичні методи. SWOT-аналіз: визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для готельного бізнесу в умовах епідемічних загроз. Це допоможе виявити ключові фактори успіху та ризики. PEST-аналіз: аналіз зовнішнього середовища (політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів), що впливають на діяльність готелів під час епідемій.

4. Статистичний аналіз. Використання статистичного програмного забезпечення для аналізу зібраних даних, включаючи фінансові показники, рівні зайнятості номерного фонду, ефективність впроваджених заходів тощо.

5. Синтез інформації. Узагальнення отриманих даних: синтез результатів аналізу літератури та емпіричних даних для формулювання висновків,

рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління готельним бізнесом в умовах епідемічних загроз.

Огляд наукових праць. Тема якості управління активно досліджується у сучасній науковій спільноті, як підтверджує детальний огляд наукових висновків з даної проблеми. Науковці з України та інших країн, зокрема С.І. Байлик, Р.А. Браймер, О.П. Дурович, М.І. Кабушкін, В.І. Карсекін, В.О. Квартальнов, Н.М. Кузнецова, Л.Г. Лук'янов, Л.І. Нечаюк, Г.А. Папірян, Н.О. Телеш, Т.І. Ткаченко, Д. Уокер, О.Д. Чудновський, та інші, приділили свої дослідження питанням розвитку та ефективності готельного господарства. Окрім того, аспекти якості готельних послуг та задоволення клієнтів також вивчалися рядом вчених, включаючи В. Азарова, С.І. Байлика, Ю.Ф. Васкова, Л. Іванову, В. Линчука, А.М. Умнова, В.К. Федорченка, Т. Тулібу, що свідчить про міжнародний інтерес до цієї сфери.

Багато дослідників приділяють увагу вивченню поточного статусу та можливостей для росту готельної індустрії та секторів гостинності, серед яких Г. Горін, С. Козьякова, А. Кормишова, Г. Круль, І. Мендела, О.Шаповалова, О.Шикіна та інші внесли свій вагомий вклад. Видатні роботи з аналізу стану готельного господарства та туризму були представлені такими вченими, як В. Барановський, М. Мальська, Н. Антонюк, Н. Ганич, Л. Забуранна, О. Єфімова, Н. Єфімова. Однак, попри значний обсяг наукових досліджень в цій області, деякі ключові питання готельного бізнесу все ще потребують більш детального вивчення.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ЕПІДЕМІЧНИХ ЗАГРОЗ

1.1. Концепції та моделі управління ризиками в готельному бізнесі

Готельно-ресторанний сектор відомий як один з найбільш ризикованих напрямків для інвестицій у світі. Згідно з даними інвестиційного банку «Salomon Smith Barney», приблизно 45% новостворених ресторанів у Європейському Союзі закриваються до кінця другого року їхньої діяльності. Ця висока ризикованість бізнесу в готельно-ресторанній галузі пов'язана з особливостями надання послуг, багато з яких включають потенційні небезпеки та загрози, що спричиняють ризики. Серед особливостей послуг цієї індустрії — їх невідчутність, неоднорідність, варіативність, чутливість до змін на споживчому ринку, неможливість зберігання, а також нерозривність зв'язків між виробництвом та споживанням. Ці особливості призводять до економічних, матеріально-технічних, фінансових, фізичних, психологічних та соціальних ризиків для надавачів цих послуг.

Враховуючи це, стає актуальним пошук ефективних методів, інструментів та підходів до управління ризиками, що можуть допомогти запобігти, зменшити або нейтралізувати їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу. Розвитку теорії та методології управління ризиками присвячені роботи таких відомих вітчизняних та зарубіжних економістів, як Артищук І.В., Головач Т.В., Грушевицька А.Б., Дикань В.Л., Клейменова Г.В., Панкратова Я.А., Посохов І.М., Швид В.В. та інші.

Процес управління ризиками має чітко визначену послідовність етапів, які необхідно дотримуватись. В науковій літературі як вітчизняній, так і зарубіжній, існують різні підходи до цього процесу, які відрізняються застосуванням, набором етапів, їх послідовністю і процедурами.

На міжнародному рівні існує близько 14 стандартів управління ризиками, серед яких виділяються такі як «Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM)» (2004 рік); «A Risk Management Standard (ARMS)» (2002 рік); «Australian and New Zealand Risk Management Standard, ISO 31000: 2009» (замінив «Australian and New Zealand risk management standard AS/NZS 4360: 2004» у листопаді 2009 року); «Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework» (2004 рік).

Більшість цих стандартів включають такі етапи управління ризиками як ідентифікація ризику, його аналіз, вибір стратегій впливу, прийняття рішень, а також моніторинг і контроль. Дослідники такі як Головач Т.В., Грушевицька А.Б., Швид В.В., Клейменова Г.В., та Панкратова Я.А. поділяють цю точку зору. Однак, існують й інші підходи до управління ризиками. Наприклад, Артищук І.В. розробив дев'ятиетапний процес, який зосереджений на цілеспрямованому пошуку та організації заходів для зниження ризиків та оптимізації віддачі у непевних економічних умовах.

У своїй праці Р.С. Яресько [5] аналізує управління ризиками інвестиційних проектів підприємства, запропонувавши алгоритм, заснований на процесному підході. Згідно з цим підходом, кожен з етапів управління ризиками (планування ризик-менеджменту, ідентифікація ризиків, якісний та кількісний аналіз ризиків, формування стратегії реагування, моніторинг і контроль ризиків) є окремим процесом з власними входами і виходами, де вихід кожного попереднього етапу стає входом для наступного [5, с. 52-75]. Цей підхід підкреслює лінійну природу процесу управління ризиками, хоча сама природа процесу є більш складною та циклічною, де компоненти взаємовпливають один на одного.

Т.В. Семенютіна в своїх дослідженнях [6] представляє альтернативний підхід до управління ризиками, базуючись на цільовому методі. Цей підхід включає логічну схему, що враховує взаємозв'язок між ризиком та можливістю, забезпечуючи альтернативність у виборі стратегій і розрахунок початкової та

кінцевої величин ризику, а також дозволяє визначити прийнятний рівень ризику для певної діяльності [6, с. 8].

Обидва підходи мають свої сильні та слабкі сторони. Важливо пам'ятати, що між цілями підприємницької діяльності та компонентами процесу управління ризиками існує прямий зв'язок. Тому для готельно-ресторанного бізнесу може бути корисним застосування програмно-цільового підходу, який «цілі → шляхи досягнення цілей → способи (інструменти) досягнення мети → засоби для практичної реалізації мети» виражає основний методологічний принцип цього підходу, як зазначено в [7]. Це дозволяє ефективно використовувати ресурси для досягнення поставлених цілей, навіть у умовах, що включають значні ризики.

На першому етапі встановлюється основна ціль управління ризиками для суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, при необхідності формуються додаткові підцілі. Основна ціль має бути узгоджена з місією та стратегічними орієнтирами організації. До підцілей нижчого рівня можуть належати: операційні цілі, спрямовані на оптимальне використання ресурсів; дотримання нормативно-правових вимог; підготовка звітності та інші.

На другому етапі проводиться аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на досягнення цілей готельно-ресторанного бізнесу. Ці фактори класифікуються як ризики та можливості, які необхідно врахувати при визначенні стратегічних цілей розвитку бізнесу.

На третьому етапі визначаються ключові проблеми розвитку суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, пов'язані з ризиками, аналізуються причини їх виникнення, та обґрунтовується застосування програмно-цільового підходу для їх вирішення.

На четвертому етапі формулюються завдання управління ризиками, які мають бути у відповідності з визначеними цілями суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу.

На п'ятому етапі проводиться ретельний аналіз ризиків, включаючи ідентифікацію всіх потенційних ризиків, джерел і умов їх виникнення, причин і

наслідків, а також їх оцінка. В рамках цього етапу визначається якісний і кількісний аспекти ризиків, включаючи ймовірність та потенційний розмір збитків.

Завершальним результатом цього етапу є розробка сценаріїв потенційних кризових ситуацій для готельно-ресторанної індустрії та визначення функцій розподілу ймовірностей збитків за різними рівнями ризику.

На шостому етапі визначаються стратегії та методи впливу на ризики. Для кожного типу ризику розробляється специфічний комплект методів, інструментів і заходів впливу, при цьому також призначаються відповідальні особи та встановлюються терміни для реалізації цих заходів. Стратегії впливу на ризик можуть включати уникнення ризику, його попередження, прийняття, зменшення, а також перерозподіл; кожна з цих стратегій використовує власний набір інструментів. Щодо форм управління ризиками, використовуються плани, програми та прогнози, про які детально йдеться у джерелах [9, 10]. Заходи впливу на ризик можуть бути організаційно-економічними, техніко-технологічними, методичними, інформаційними тощо.

На сьомому етапі, виходячи з критеріїв ефективності, економічної доцільності та оптимальності, проводиться порівняльний аналіз альтернативних сценаріїв впливу на ризики, серед яких вибирається найкращий варіант.

На восьмому етапі аналізується ресурсне забезпечення процесу управління ризиками в готельно-ресторанному бізнесі, з метою визначення потреби в матеріально-технічних, фінансових, трудових та інших ресурсах, необхідних для впровадження заходів з управління ризиками.

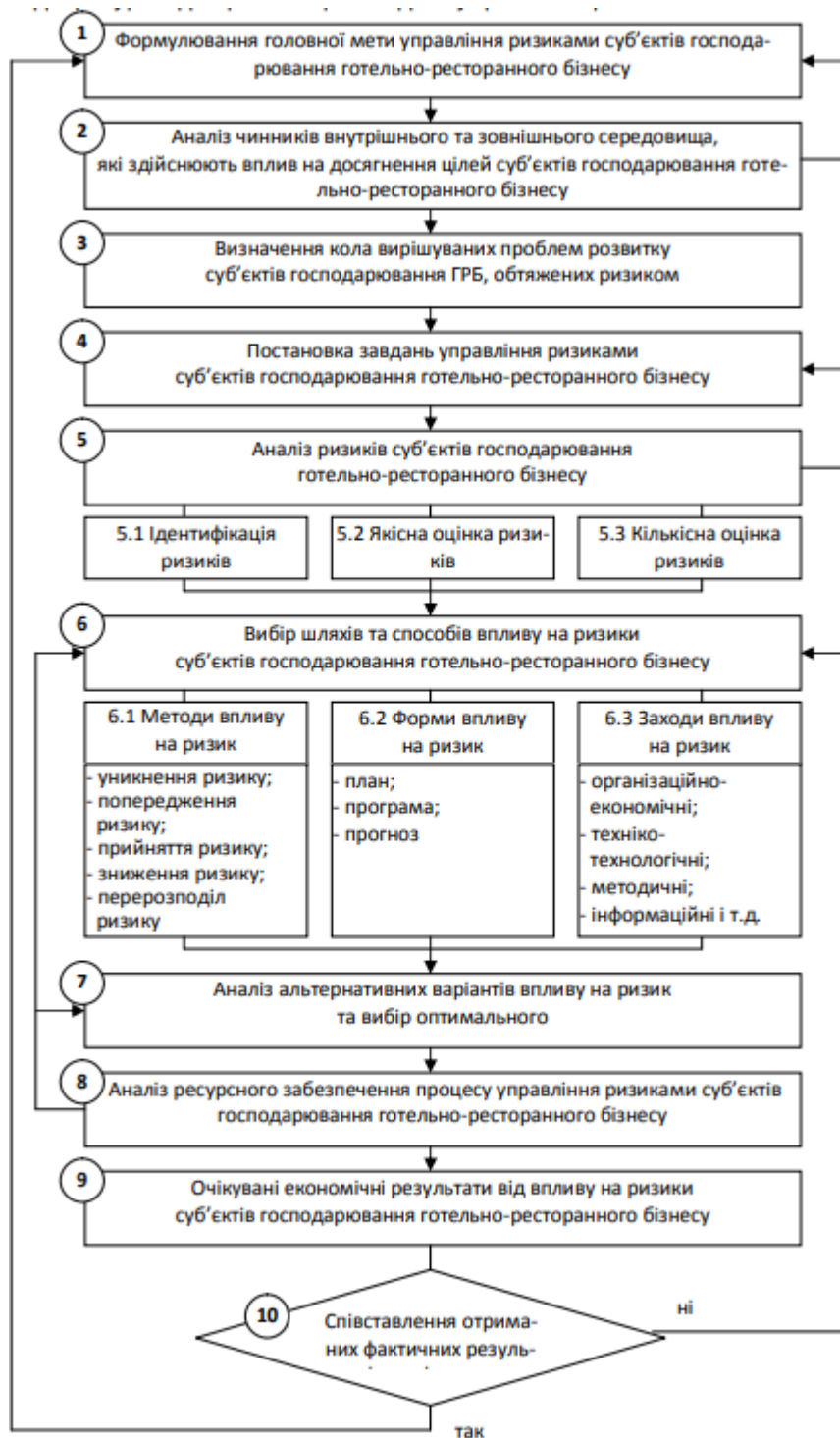


Рис 1.1. – Логічна схема та основні етапи організації і здійснення програмно-цільового управління ризиками готельно-ресторанного бізнесу [9]

На дев'ятому етапі оцінюються потенційні економічні результати впливу на ризики в готельно-ресторанному бізнесі, які мають бути визначені як у кількісних, так і в якісних термінах.

На десятому етапі проводиться порівняння фактичних результатів з очікуваними. Якщо результати збігаються, процес управління ризиками переходить до формування нової цілі і розпочинається знову з першого етапу. У випадку розбіжностей, необхідно повернутися до шостого етапу, де відбувається вибір альтернативних стратегій та методів впливу на ризики.

Таким чином, слід зазначити, що запропонована логічна схема та ключові етапи програмно-цільового управління ризиками у готельно-ресторанному бізнесі дозволяють ефективно ідентифікувати основні ризики у цій сфері, а також вибирати відповідні інструменти для їхнього контролю відповідно до встановлених цілей та наявних ресурсів. Це сприяє підвищенню ефективності підготовки, прийняття та виконання управлінських рішень.

1.3. Стандарти та протоколи безпеки в готелях під час епідемії

Опитування готельних підприємств в Україні, проведене у жовтні 2020 року, виявило, що 90% з них внесли зміни у свої корпоративні стандарти. Відповідно до цього дослідження, у період обмежень роботи та на етапі поступового відновлення діяльності готельних підприємств в Україні, введення нових стандартів безпеки, викликане пандемією COVID-19, призведе до тривалих змін у галузі. Особлива увага приділяється застосуванню іноземних та вітчизняних практик у розробці та впровадженні стандартів безпеки, що становить окремий випадок використання корпоративних стандартів готелів.

З даних діаграми (рис.1.2), слід зазначити, що зміни найбільше торкнулися саме аспектів безпеки.

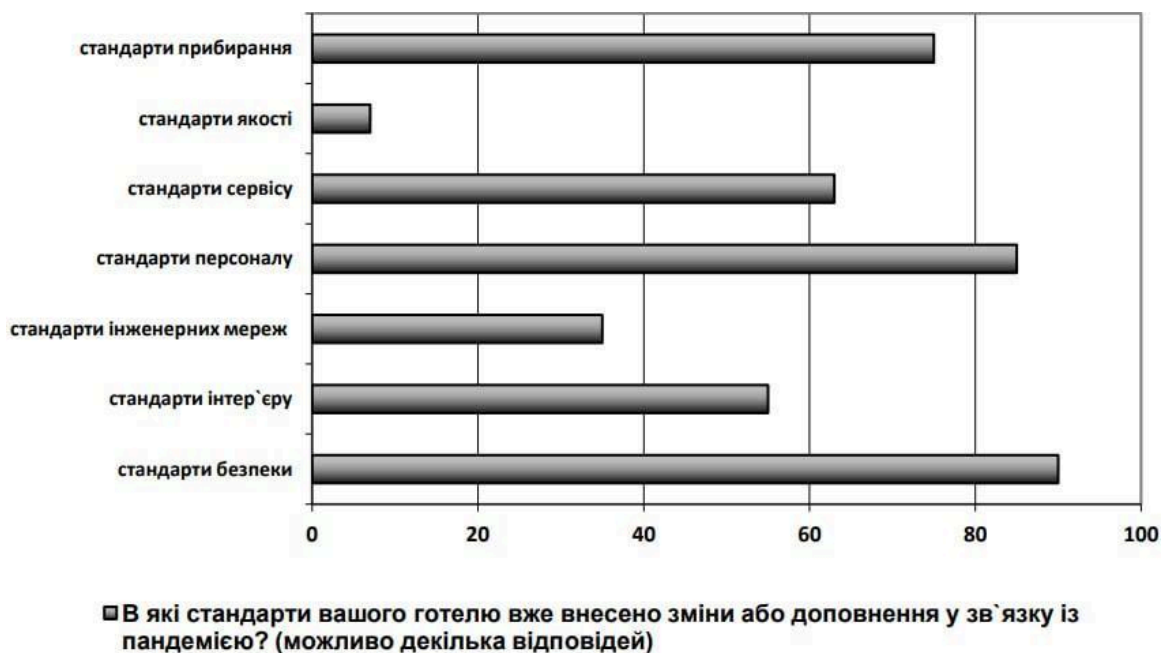


Рис 1.2. Зміни, внесені до корпоративних стандартів готельних підприємств України (у %, грудень 2020 року)

Отже, у період обмежень діяльності готельних підприємств та наступного етапу їхнього поступового відновлення в Україні, особливо в контексті пандемії COVID-19, впровадження нових стандартів безпеки займе довготривалий час із періодичним продовженням. Важливо зосередити увагу на застосуванні зарубіжних та вітчизняних практик в області стандартів безпеки як особливого аспекту в процесі розроблення та використання корпоративних стандартів готелів.

Готельні практики у світі класифікуються як традиційні та інноваційні, залежно від їх поширення та застосування в різних країнах.

Традиційні методи забезпечення безпеки гостей в готелях включають наступні заходи, які вже інтегровані у внутрішні стандарти багатьох закладів:

- Регулярний замір температури у гостей, не рідше ніж раз на день під час заїзду та перебування;
- Розміщення гостей у номерах індивідуально або разом з членами однієї сім'ї;

- Мінімізація загальнодоступних поверхонь та об'єктів у готелі, наприклад, зміна дизайну лобі, заміна дверних ручок на автоматичні, використання одноразового посуду та пластикових пляшок з водою;
- Санітарна обробка номерів та забезпечення соціального дистанціювання в межах готелю.

Інноваційні підходи до забезпечення безпеки в готелях орієнтовані на більш комплексний та гнучкий підхід:

- Розроблення комплексних програм безпеки, які включають динамічно оптимізовані робочі протоколи;
- Використання мобільних додатків для оновлення стандартів чистоти та допомоги персоналу в роботі, зокрема для навчання персоналу новим стандартам безпеки під час пандемії;
- Зміни в порядку реєстрації гостей у готелях, наприклад, збільшення запитів на ранню реєстрацію та пізніше виїзди, що вказує на бажання гостей уникати тривалого перебування у загальних зонах;
- Все більше застосування цифрових безконтактних технологій для мінімізації фізичного контакту.
- Дизайн готелів, спрямований на створення привабливого та комфортного середовища, повинен також враховувати сучасні стандарти безпеки та чистоти.

В умовах пандемії посилення практик забезпечення безпеки стало важливим аспектом обслуговування гостей. Розроблення та застосування детальних протоколів і програм безпеки сприяють стандартизації дій персоналу готелів.

У мережевих готелях, де подібні практики вже були розроблені до пандемії, процес адаптації відбувається швидше. Протоколи безпеки для різних зон готелю, особливо у готелях категорії 4-5 зірок, активно впроваджуються,

оскільки ці заклади орієнтовані на іноземних гостей і прагнуть відповідати глобальним трендам, які вже є невід'ємною частиною їх іміджу.

Ситуація складніша в немережевих готелях середнього та економічного сегментів, а також у апарт-готелях. Втім, навіть у таких умовах, вони зобов'язані виконувати вимоги державних органів з питань споживчого нагляду. Згідно з даними опитування, різниця у стандартах між категоріями готелів у впровадженні змін для запобігання COVID-19 не спостерігається.

Іншими словами, уніфікація корпоративних стандартів та технологічних процесів у готелях відбувається у межах нормативного підходу. Паралельно, як показано у дослідженні, багато готелів зі світовими брендами інтегрували мобільні технології для управління стандартами, що сприяє кращій адаптації персоналу і знижує витрати часу та коштів на підготовку до роботи в динамічному середовищі.

Для адаптації до мобільних стандартів, персоналу готелів важливо звернути увагу на ключову проблемну зону, яка включає цифровізацію та безконтактне обслуговування. Ці аспекти вже стають невід'ємною частиною готельної реальності.

Розвиток цифровізації веде до створення і впровадження готельних інтерактивних карт і використання віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR), що після пандемії можуть стати стандартом для забезпечення комфорту гостей. Ці технології також дозволяють персоналізувати досвід перебування гостей, що раніше вже було актуальною темою.

Згідно з даними Hotel Tech Report, однією з перспективних систем є SPG Keyless, мобільна система, яка дозволяє гостям використовувати свій смартфон як ключ. Основною перевагою SPG Keyless є можливість «розумної реєстрації», що дозволяє гостям обійти реєстрацію на стійці, реєструючись самостійно та отримуючи електронний ключ. Це не тільки скорочує час очікування в черзі, але

й дає співробітникам більше можливостей для персоналізованої взаємодії з гостями.

З огляду на готовність більшості готельних підприємств до змін стандартів та появи нових форматів регламентації, можна очікувати процес універсалізації стандартів діяльності та технологічних процесів у готельній інфраструктурі. Готелі зі світовими брендами вже перейшли на мобільні стандарти, інтегруючи мобільні додатки, що забезпечує гнучкість у роботі з внутрішніми стандартами.

РОЗДІЛ 2.

ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ

2.1. Аналіз випадків ефективного управління готелями в країнах з різним рівнем впливу епідемічних загроз

Стрімкий розвиток індустрії туризму в останні десятиріччя спричинив його значний внесок у світову економіку. До пандемії COVID-19 частка туризму у світовому ВВП становила близько 10%. Туристична галузь була однією з найуспішніших у країнах Європейського Союзу, забезпечуючи 12% зайнятості на ринку праці Євросоюзу та створюючи 23 млн прямих і непрямих робочих місць. Частка туризму у ВВП країн Європейського Союзу варіюється в межах 9–25% [1].

Із початком карантинних заходів, пов'язаних із COVID-19, у більшості країн світу діяли обмеження на поїздки, а з 1 червня 2020 р. 156 урядів повністю закрили свої кордони для міжнародного туризму [2], що стало причиною падіння доходів у сфері туризму, як в'їзного, так і внутрішнього.

UNWTO розрізняє чотири групи ризиків, вплив яких позначається на перебігу туристичної подорожі та стані галузі загалом: ризики соціального та інституційного характеру; ризики діяльності туристичних підприємств, включаючи готельно-ресторанні; індивідуальні ризики туриста; ризики природного характеру [3].

Донедавна найпоширенішими ризиками вважалися економічні кризи, загрози терористичних актів та природні катаклізми, які, хоча й мали значний вплив, не були глобальними і тривалими. Ризики, пов'язані з загрозою інфекційних захворювань, представляють новий виклик для готельного бізнесу, який вимагає адаптації та впровадження нових стратегій управління.

Поширення наслідків COVID-19 змусило уряди та компанії зосередитися на забезпеченні безпеки своїх громадян і працівників. Незважаючи на цю пріоритетність, наслідки для економічного зростання та корпоративних прибутків призвели до різкого розпродажу на фондових ринках у всьому світі.

За оцінками, світовий дохід від подорожей і туризму зменшився на 34,7%, досягнувши 447,4 мільярда доларів США. Європейський туризм зазнав найбільшого удару від пандемії: дохід індустрії подорожей і туризму в Європі зменшився з 211,97 мільярда доларів США у 2019 році до приблизно 124 мільярдів доларів США у 2020 році. Внаслідок цього індустрія туризму втратила 1,5% світового валового внутрішнього продукту після чотирьох місяців зупинки, згідно з даними Конференції ООН з торгівлі та розвитку [4].

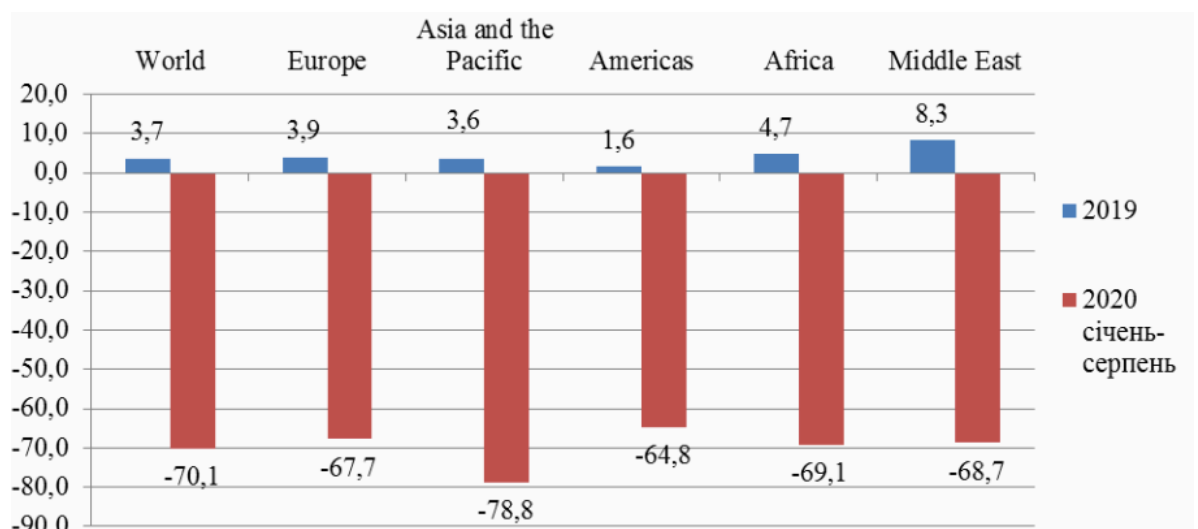


Рис.2.1. Міжнародні прибуття туристів 2019-20 рр. за регіонами , % зміна



Рис.2.2. Міжнародні прибуття туристів у світі та Європі 2020 р., % зміна [4]

Міжнародні прибуття зменшилися на 81% у липні та на 79% у серпні 2020 року, традиційно в два найжвавіші місяці року та пік літнього сезону Північної півкулі. Однак, незважаючи на такі значні падіння, варто відмітити відносне покращення порівняно із зменшенням на більше ніж 90% за попередні місяці, оскільки деякі напрямки почали відкриватися для міжнародного туризму, переважно в Європейському Союзі.

Зменшення міжнародних прибуттів туристів в січні-серпні 2020 р. є на 700 млн. меншим порівняно з аналогічним періодом 2019 р., що становить втрату 730 млрд. дол. США від експорту в міжнародному туризмі, та перевищує у 8 разів втрати 2009 року від впливу світової економічної кризи. В Азії та Тихоокеанському регіоні, першому регіоні, який зазнав впливу пандемії, у січні-серпні 2020 року кількість прибулих зменшилася на 79%. Африка та Близький Схід зафіксували падіння на 69% за цей восьмимісячний період, тоді як Європа зазнала спад на 68%, а Америка - на 65% (рис.2.3) [4].

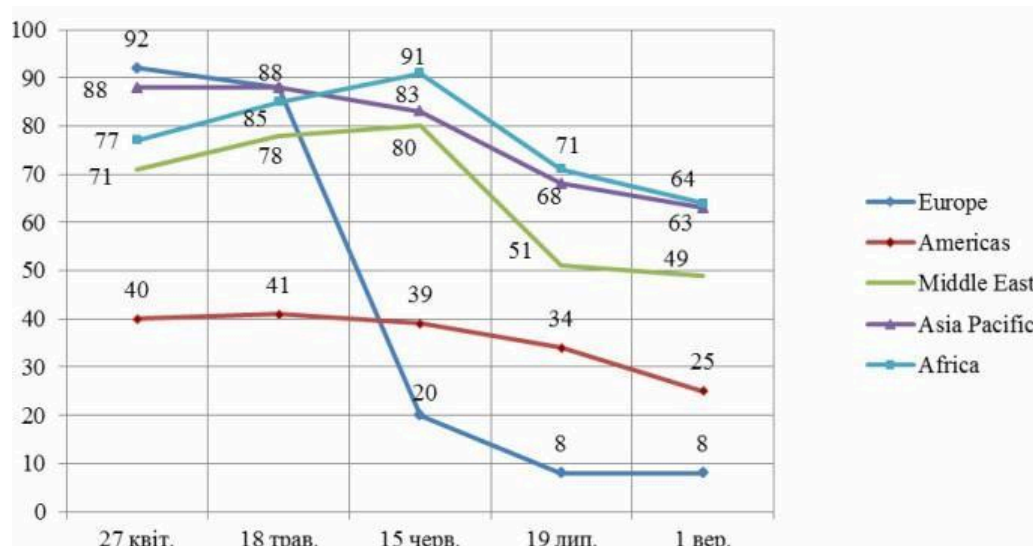


Рис.2.3. Частки пунктів призначення з повним закриттям кордонів за регіонами, 2020 р., % прибуття в регіон [4]

Окрім прямих фінансових втрат, пандемія вплинула на довгострокові перспективи розвитку готельного бізнесу. Впровадження цифрових технологій та автоматизації процесів стало ключовим фактором для забезпечення безперервної роботи та підвищення ефективності управління. Водночас, важливо зосередитися на розвитку стійкості бізнесу до можливих майбутніх криз, що включає диверсифікацію джерел доходів та впровадження інноваційних рішень.

Весною 2020 року доходи від номерів у готелях знизилися більше ніж на 80%. У наступні місяці спостерігається тенденція до збільшення прибутків у готелях (рис.2.4) [5].

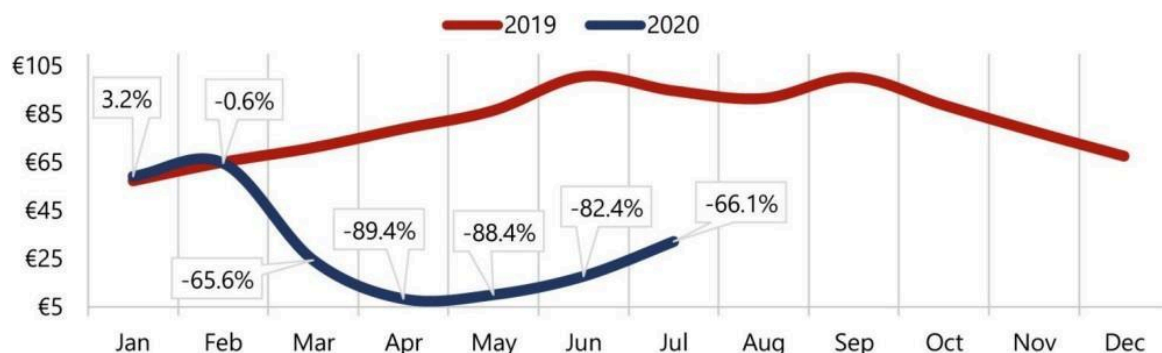


Рис.2.4. Дохід від номерів у європейських готелях у 2019-2020 роках [5]

Пандемія COVID-19 піддала готельний бізнес значним репутаційним ризикам, які завдали значної шкоди. Репутаційний ризик, тобто загроза економічної шкоди від незадоволених, наляканих або розчарованих зацікавлених сторін, є поширеним під час криз. Під час пандемії репутаційна шкода могла виникнути через недотримання готелями протоколів охорони здоров'я та безпеки, що призводило до інфікування співробітників і гостей. Наслідки такої шкоди включають втрату доходів, клієнтів, гостей, працівників, кредиторів, акціонерів, постачальників та інших зацікавлених сторін [6].

Крім того, пандемія ускладнила надання послуг у готелях. Наприклад, носіння масок для обличчя приховує усмішку постачальника послуг, яка є важливим елементом обслуговування. Посмішка є значущим активом власника готелю, оскільки вона сприяє завоюванню довіри гостей. Скасування шведського столу викликало невдоволення більшості клієнтів, які цінують різноманітність і самообслуговування [7].

Значно зросли експлуатаційні витрати готелів. Готелі змушені були отримувати спеціальні бізнес-ліцензії, проводити перевірки співробітників і гостей, страхувати працівників, організувати навчання та тестування персоналу, реконструювати приміщення відповідно до протоколів охорони здоров'я та безпеки, зменшувати місткість приміщень, підтримувати соціальну дистанцію, керувати скороченням робочих годин та купувати нове обладнання, таке як перегородки, машини для миття рук і дезінфікуючі засоби [7].

Закриття підприємств через COVID-19 призвело до фізичних пошкоджень готельних об'єктів. Готелі зазнали псування будівель, готельних транспортних засобів та обладнання через тривале закриття. Відсутність провітрювання кімнат призвела до появи цвілі на білизні, застій води у басейнах спричинив зростання водоростей, що негативно вплинуло на атмосферу та комфорт у готелях [7].

Через низькі обсяги бізнесу в готелях деякі заклади не виплачували кредити, які вони взяли для підтримки діяльності. За даними KEPSA (2020), у результаті зменшення кількості клієнтів у закладах гостинності у 2020 році спостерігалася бізнес-невизначеність. Багато закладів гостинності не змогли погасити кредити через скорочення бізнесу, і довелося понести витрати через плани запобіжного реагування, що вплинуло на бізнес-діяльність і призвело до фінансових втрат [8].

Після відновлення діяльності всі підприємства туристичного сектору, готелі, ресторани працюють з обмеженими можливостями. Найбільші показники падіння діяльності в країнах ЄС спостерігалися у туристичних агенціях та туроператорів (-83,6%), авіасполученні (-73,8%), тимчасовому розміщенні (-66,4%) та ресторанах (-38,4%) [9].

Аналіз світового досвіду демонструє два основні підходи до подолання кризи: перший підхід передбачає доступні лінії кредитування, другий – відтермінування сплати податкових та боргових зобов'язань. Держави з більш розвиненою економікою зазвичай орієнтуються на перший підхід, оскільки це забезпечує швидше відновлення національної економіки. Низка інших країн, які не можуть забезпечити перший підхід, застосовують відтермінування зобов'язань, що в подальшому може призвести до негативних наслідків, таких як дефіцит бюджету [10].

З метою пошуку виходу з кризи уряди держав та туристичні спільноти об'єднуються для спільного вирішення проблем. Одним із таких рішень є створення тревел-коридорів або "тревел-бульбашок", які дозволяють подорожувати між двома або декількома країнами без необхідності проходити карантин. Наприклад, за таким механізмом працюють Нова Зеландія та Австралія (програма "Транстасманська туристична зона, вільна від COVID-19"), Естонія, Литва та Латвія, Гонконг і Сингапур. Угоду про відкриття повітряного коридору також підписали США та Великобританія [11].

Світові тенденції попиту свідчать про першочерговий інтерес подорожуючих до подорожей власною країною та регіоном. Така тенденція

вперше з'явилася в Китаї, одній із перших країн, яка знову відкрилася після обмежень, коли 77% китайських мандрівників віддали перевагу внутрішнім подорожам. Подібні настрої спостерігаються у всьому світі: 71% американців надають перевагу власній місцевості порівняно з 58% у попередньому році [12]. Найперше проаналізуємо досвід Китаю. У 2019 році Китай зафіксував понад 10 тисяч туристичних готелів із зірковим рейтингом, більшість з яких розташовані в туристичних дестинаціях і курортах. Кількість п'ятизіркових готельних комплексів становить 822. Середній показник завантаженості готелів становив 55,14%. Готельний менеджмент КНР чітко виділяє особливості готельного продукту, такі як відчутність, комплексність, незбереженість і культура обслуговування. Останній елемент є пріоритетом управління в готельному бізнесі, забезпечуючи необхідну атмосферу гостинності та затишку, неповторність стилю і позитивне враження гостей. Культура обслуговування розглядається як найважливіший фактор конкурентоспроможності, зовнішнього та внутрішнього маркетингу, лояльності споживачів підприємства розміщення [13].

Особливості готельної індустрії КНР включають повсюдне поширення інтелектуальних пристроїв і цифрових платежів, інтернет-технологій бронювання готелів. На китайському ринку онлайн-бронювання готелів домінують кілька провідних платформ: Meituan, Trip.com, Ctrip. У 2020 році, в зв'язку з пандемією коронавірусу COVID-19, індустрія розміщення також активно впроваджувала безконтактні технології та високі санітарно-гігієнічні стандарти [13].

З введенням заборони на внутрішній груповий туризм з 24 січня, виїзний груповий туризм з 27 січня та серйозних обмежень на подорожі всередині та за межами Китаю весь туристичний ринок і індустрія країни зіткнулися з приголомшливими проблемами через спалах COVID-19. У дослідженні китайської готельної індустрії Horwath HTL, проведеному в середині лютого, близько 80% респондентів прогнозували збитки понад 15%, а близько 70% були дуже песимістичними щодо заповнюваності та доходів [13].

Зіткнувшись із цими величезними проблемами, міжнародні готельні бренди налагодили свій цифровий маркетинг на платформах китайських соціальних мереж.

На початку кризи контент у китайських соціальних мережах WeChat і Weibo, пов'язаний із готелями, був зосереджений переважно на політиці скасування бронювань. Готелі, такі як Hilton, Shangri-La та Hyatt, пропонували безкоштовне скасування або зміну будь-яких бронювань у Китаї або закордонних бронювань, зроблених гостями з Китаю.

Зіткнувшись зі значним падінням кількості відвідувачів та ресторанных замовлень, готелі зверталися до нових напрямків для запобігання втратам доходів. Однією з небагатьох сфер китайської економіки, яка процвітала під час коронавірусної кризи, стала доставка їжі. Shangri-la Hotels оголосили у WeChat про доставку їжі у 14 містах із детальною інформацією про готелі та ресторани, варіанти харчування та рекламні акції, а також перевірки здоров'я та безпеки протягом усього процесу приготування та доставки. Intercontinental Hotel Group також рекламувала свою службу доставки їжі в більш ніж 20 містах Китаю, наголошуючи на гігієні харчування та доступних стравах. Готелі Hilton оприлюднили варіанти доставки їжі та виносу, співпрацюючи із службами доставки, такими як Ele.me, Meituan і WeChat Mall, а в деяких випадках клієнти могли забирати замовлення самостійно [13].

Послуги доставки їжі не єдиний спосіб, за допомогою якого готелі можуть заробляти гроші в період зниження попиту на подорожі. Готелі Shangri-la опублікували інформацію про послуги професійної пральні, підкреслюючи високі стандарти гігієни та дезінфекційні можливості. Пропонуються акції пральні для домашньої білизни, одягу, а також послуги доставки від дверей до дверей. Більш значущим феноменом є готельні курси кулінарії. Тривалий карантин в Китаї сприяв зростанню популярності домашньої кухні, а навчальні відео та ілюстровані рецепти дозволяють готелям зв'язатися з новою аудиторією та продемонструвати майстерність своїх кухарів. Intercontinental Hotel Group публікує короткі відео рецептів на Weibo, проводячи змагання для підписників.

Melia Hotels поділилися рецептом паєльї з морепродуктами від шеф-кухаря з Шанхаю. Marriott запустила серію онлайн-класів кулінарії кантонської кухні. Shangri-la також запустили серію кулінарних курсів на Taobao [14].

Варто зазначити, що під час пандемії змінилися і самі гості - люди стали більш прискіпливими до заходів безпеки та гігієни під час вибору готелів та закладів харчування. Бізнес підлаштовувався під нові вимоги - з початку пандемії стали використовувати більш дієві дезінфікуючі засоби, деякі готелі лишають номери після від'їзду гостя на 24-48 годин для "провітрювання", а лише потім прибирають.

Ще одним трендом є отримання сертифікації GBAC, що підтверджує відповідність готеля світовим санітарним вимогам. Гостям надаються різні опції, якщо вони не хочуть, щоб персонал заходив до номеру. Прибирання здійснюється в присутності гостя або надається все необхідне, і гостя не турбують до кінця проживання. Готельний персонал проходить температурну перевірку щодня та носить індивідуальні засоби безпеки. У готелях, де передбачено харчування, гостям допомагають у подачі їжі з буфету офіціанти, унеможливаючи контакт з їжею великої кількості людей. За час надзвичайного стану протоколи очищення номерів та загальних зон готелів змінилися, ставши ще більш суворими та прискіпливими. Всесвітня організація охорони здоров'я запропонувала нові правила для боротьби з розповсюдженням вірусу та гарантії перебування гостей у цілковитій безпеці, одночасно забезпечуючи захист персоналу, який зможе спокійно працювати без ризику для здоров'я [14].

Серед нових правил, передбачених для готелів, виділяються наступні основні моменти, що стосуються процедур, які слід застосовувати для санітарної обробки номерів та загальних приміщень:

- Очищення та дезінфекція всіх приміщень, приділяючи більше уваги приміщенням загального користування.
- Очищення та дезінфекція ручок, поручнів, вимикачів, кнопок та загалом усіх поверхонь, яких найчастіше торкаються.

- Всі номери готелів при кожній зміні гостей повинні бути очищені. Дезінфекція повинна охоплювати меблі, всі поверхні, а також білизну та посуд.
- Необхідно всіляко сприяти природній зміні повітря або вентиляції за допомогою спеціальних систем. У випадку використання систем вентиляції необхідно забезпечити очищення та дезінфекцію повітряних фільтрів для підтримки належного рівня очистки повітря.
- Очищення та дезінфекція стійки прийому гостей у кінці кожної зміни [14].

Хоча ці правила гарантують гостям безпечне та спокійне перебування, вони також впливають на організацію ведення готельного господарства і, перш за все, додають власникам готелів нових витрат. Наприклад, якщо до розповсюдження коронавірусу час, необхідний для прибирання кімнати, становив близько півгодини, то зараз потрібний для прибирання час зріс майже вдвічі, оскільки кожен окремий предмет у приміщенні повинен бути дезінфікований; якщо раніше деякі заходи, такі як очищення фільтрів кондиціонерів, проводилися час від часу, то тепер вони стали регулярними. Ось чому включення санітарної обробки озоном в протоколи очищення готелю може виявитися просто чарівною паличкою.

Для сприяння місцевим подорожам компанія NYC & Company запустила ініціативу «NYC-Катіон», яка заохочує місцевих жителів та регіональних відвідувачів залишатися та підтримувати відродження Нью-Йорка у складний час. Такі заходи є частиною ширшої стратегії, спрямованої на стимулювання внутрішнього туризму та підтримку місцевої економіки, що зазнала значних втрат через пандемію COVID-19 [15].

Невизначеність стосовно майбутніх доходів змушує людей зосереджуватися на більш дешевому відпочинку. Підвищення рівня безробіття та зростання бідності призводять до того, що все більше людей обирають доступніші варіанти відпочинку. Страх втрати роботи та невпевненість у

стабільності економічного становища впливають на туристичні вподобання, спонукаючи до вибору менш витратних і безпечніших напрямків.

Страх подорожувати є ще однією важливою проблемою. Люди бояться піддати ризику своїх близьких, що стримує їх від подорожей. Опитування мандрівників показало, що страх піддати інших ризику найбільше турбує 39% мандрівників у Великобританії та 31% у Франції. Така тенденція змушує туристичну галузь шукати нові підходи до забезпечення безпеки та здоров'я під час подорожей.

Особливо важливими стають фактори гігієни та безпеки. Заходи щодо гігієни та охорони здоров'я є найважливішим складником реагування на кризу в індустрії гостинності. Готелі, ресторани та інші підприємства повинні забезпечувати високі стандарти санітарії, регулярну дезінфекцію приміщень, контроль за станом здоров'я працівників та гостей, а також дотримання правил соціального дистанціювання. Впровадження таких заходів не лише допомагає запобігти поширенню інфекцій, але й сприяє відновленню довіри клієнтів, забезпечуючи їм безпечні та комфортні умови для відпочинку.

Таким чином, адаптація туристичної галузі до нових умов вимагає впровадження стратегій, що враховують змінені потреби та очікування мандрівників. Зосередження на внутрішньому туризмі, гнучкість умов бронювання, підвищення стандартів гігієни та безпеки є ключовими факторами, що сприятимуть відновленню та подальшому розвитку індустрії гостинності.

Крім того, Для забезпечення здоров'я і безпеки гостей та працівників готелів були введені програми охорони здоров'я та безпеки, спрямовані на попередження ризику зараження вірусом. Наприклад, Hilton впровадив програму CleanStay спільно з виробником антисептика Lysol та Mayo Clinic, тоді як IHG удосконалив свою вже існуючу програму «Шлях чистоти» у партнерстві з Ecolab та Diversey. Готельний бізнес також проявив значну соціальну активність у боротьбі з коронавірусом, надаючи місця в готелях медикам та працівникам служб оперативного реагування, організовуючи

харчування для медичних працівників та забезпечуючи доступ для здійснення карантинних заходів [17].

Готелі активно впроваджують інноваційні технології та послуги для адаптації до нових умов. Наприклад, концепція WFH (work from hotel), яка дає змогу одночасно працювати та відпочивати, стала популярною серед світових готельних мереж. Готелі компанії Reikartz Hotel Group пропонують пакет Work&Leisure, облаштовуючи міні-коворкінги у конференц-залах або лаунж-зонах готелю та надаючи безкоштовну роздруківку паперів. Marriott Providence Downtown розробив пакети Day Use зі знижками 50% для гостей, які працюють віддалено. У США мережа готелів Red Roof запустила програму Work Under Our Roof Day Rate зі зниженими тарифами для тих, хто шукає тихе місце для роботи вдень, включаючи Wi-Fi та каву в номері [18].

У таблиці 2.1. відображено підтримку гостинності і туризму під час COVID-19 європейськими країнами.

Таблиця 2.1.

Підтримка гостинності і туризму під час COVID-19

Країна	Державна підтримка галузі
Болгарія	Програма тимчасових субсидій заробітної плати, відповідно до якої здійснюється фінансування з державного бюджету до 60% заробітної плати у компаніях, які цього потребують. Бюджет програми бюджет – 1,5 млрд болгарських левів (близько 770 млн євро). Наслідок – збережено 97 тис робочих місць
Естонія	Програма підтримки бізнесу з бюджетом 75,5 млн євро. Програмою передбачено прямі гранти компаніям туристичної галузі для зниження втрат через коронавірус (25 млн євро).
Литва	Програма компенсації орендної плати компаніям із галузей роздрібною торгівлі, готелів та ресторанів, культури і спорту з бюджетом 101,5 млн євро. Кошти виділені у формі прямих грантів компаніям з річним оборотом не більше 50 млн євро. Значні зусилля щодо трансформації туристичного сектору шляхом просування інновацій та цифрових технологій.

Хорватія	Загальноекономічна програма підтримки (туризм включено до сфери діяльності Фонду гарантування експорту з метою можливості надання банківських гарантій на позики для додаткової ліквідності). Відстрочення сплати туристичних податків, зборів, та збільшення ліквідності
Франція	Урядом змінено умови скасування бронювання подорожей, щоб дозволити заміну відшкодування кредитом або ваучером на еквівалентну суму на майбутню послугу. Мета в тому, щоб уникнути негайного відтоку грошових коштів та допомогти компаніям пройти важкий етап, оскільки клієнти мають право вимагати повернення коштів через 18 місяців, якщо ваучер не використовується
Польща	Уряд виділив 5,65 млрд євро на підтримку мікропідприємств туристичної галузі у формі безвідсоткових позик і передбачив таку ж суму на дотації для великих підприємств у формі позик або облігацій, придбання акцій або цінних паперів. Відтермінування сплати податків, спрощено форми та процедури подачі податкової звітності.
Словаччина	Державні гарантії на суму до 500 млн євро на місяць для отримання кредитів, фінансова допомога для збереження робочих місць у галузі.

Джерело: [18]

Таким чином, аналіз світового досвіду управління готельною галуззю в умовах пандемії COVID-19 демонструє різноманітні підходи та стратегії, спрямовані на подолання кризи. Основні напрями включають впровадження програм охорони здоров'я та безпеки, оптимізацію витрат, впровадження інноваційних технологій та підтримку внутрішнього туризму. Готелі з різних країн адаптуються до нових умов, забезпечуючи високий рівень гігієни та безпеки, а також розробляючи нові послуги для підтримки попиту.

Під час пандемії, важливу роль відіграла соціальна відповідальність готелів, які надавали підтримку медичним працівникам та службам оперативного реагування. Запроваджені інновації, такі як концепція "робота з готелю" (WFH), безконтактні технології, а також маркетингові програми на зразок "Купуй зараз, залишайся пізніше", допомогли готелям зберегти певний

рівень діяльності. Діджиталізація стала ключовим фактором для забезпечення безперервної роботи та підвищення ефективності управління.

З метою відновлення довіри споживачів до безпеки подорожей, туристична галузь зосереджувалась на впровадженні високих стандартів гігієни, інформуванні про заходи безпеки та забезпеченні гнучких умов бронювання. Підтримка урядів у вигляді кредитування, відтермінування податкових зобов'язань та створення тревел-коридорів відіграла важливу роль у стабілізації галузі. Загалом, готельна галузь демонструє високу здатність до адаптації, впроваджуючи нові підходи для забезпечення безпеки та комфортного відпочинку своїх гостей.

2.2. Оцінка заходів безпеки, впроваджених готелями для захисту гостей та персоналу

Аналіз заходів безпеки, впроваджених готелями для захисту гостей та персоналу під час пандемії COVID-19 є важливим аспектом для розуміння ефективності цих заходів та їхнього впливу на функціонування готельної індустрії.

Для аналізу було вибрано п'ять готелів з різних регіонів та з різним рівнем зірковості: Hilton, Marriott, Shangri-La, IHG, Reikartz Hotel Group, так як всі вони вжили низку заходів для забезпечення безпеки як гостей, так і працівників.

Під час пандемії COVID-19 готельна мережа Hilton Hotels & Resorts вжила ряд важливих заходів для забезпечення безпеки та комфорту своїх гостей, співробітників і всіх відвідувачів. Основна програма, що реалізовувалася в цей період, була Hilton CleanStay, розроблена у співпраці з відомим виробником антисептиків Lysol та медичним закладом Mayo Clinic [19].

По-перше, було впроваджено регулярну дезінфекцію всіх приміщень, яка включала обробку поверхонь у номерах, коридорах, ліфтах, ресторанах та інших громадських місцях. Дезінфекція здійснювалася з використанням найсучасніших антисептичних засобів, щоб мінімізувати ризик поширення вірусу.

По-друге, застосовувалися електростатичні розпилювачі для дезінфекції номерів. Ці пристрої забезпечували рівномірне покриття всіх поверхонь антисептичними розчинами, що значно підвищувало ефективність очищення та зниження ризику інфікування.

Крім того, підвищені стандарти гігієни були введені в загальних зонах. Наприклад, у лобі, ресторанах, залах очікування та інших місцях з великою кількістю людей було розміщено додаткові санітайзери, встановлено обмеження на кількість відвідувачів та забезпечено регулярне прибирання і дезінфекцію.

Ще одним важливим заходом було впровадження безконтактного сервісу за допомогою мобільного додатку Hilton Honors. Гості могли здійснювати реєстрацію, вибирати номер, отримувати електронний ключ та оплачувати рахунки без необхідності контакту з персоналом. Це дозволило мінімізувати особисті контакти та знизити ризик передачі вірусу.

Окрім цього, Hilton Hotels & Resorts забезпечила навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників щодо нових протоколів безпеки та гігієни. Всі працівники були забезпечені засобами індивідуального захисту, такими як маски, рукавички та захисні окуляри, а також регулярно проходили медичні огляди для запобігання можливим спалахам захворювання всередині готелів.

Також були впроваджені спеціальні процедури для прибирання та обслуговування номерів після від'їзду гостей, що включали глибоке очищення та тривалу вентиляцію приміщень. Крім цього, проводилося ретельне очищення предметів, з якими найбільше контактують гості, таких як пульти дистанційного керування, дверні ручки, крани та вимикачі (таб.2.2).

Таблиця 2.2.

Заходи безпеки в готелях Hilton

Показник	Опис
Дезінфекція	Електростатичні розпилювачі, регулярна дезінфекція
Співпраця	Lysol, Mayo Clinic

Гігієнічні стандарти	Підвищені
Безконтактний сервіс	Мобільний додаток

Під час пандемії COVID-19 готельна мережа Marriott International впровадила масштабну програму під назвою Commitment to Clean, спрямовану на забезпечення максимальної безпеки та здоров'я своїх гостей та персоналу. Програма була розроблена у співпраці з такими відомими компаніями, як Ecolab та Diversey, що спеціалізуються на засобах гігієни та антимікробних технологіях [20].

По-перше, Marriott International використовувала антимікробні технології для поверхонь у своїх готелях. Це включало обробку всіх контактних поверхонь, таких як дверні ручки, пульти дистанційного керування, ліфтові кнопки та інші частини інфраструктури, з використанням спеціальних засобів, що забезпечують тривалий захист від мікробів та вірусів.

По-друге, значну увагу було приділено посиленню гігієни у ресторанах та фітнес-залах. У ресторанах були запроваджені нові стандарти очищення та дезінфекції, включаючи частішу обробку поверхонь, дотримання соціальної дистанції між столами та використання одноразових меню. У фітнес-залах встановлювалися додаткові санітайзери, збільшувалася частота прибирання, а також забезпечувався контроль за кількістю відвідувачів для уникнення скупчення людей.

Крім того, Marriott впровадила безконтактні рішення для реєстрації та оплати, щоб знизити ризик інфекції. Гості могли скористатися мобільним додатком Marriott Bonvoy для онлайн-реєстрації, вибору номеру та отримання електронного ключа. Це дозволило мінімізувати необхідність фізичних контактів з персоналом та іншими гостями. Також була можливість безконтактної оплати за допомогою мобільних пристроїв або кредитних карток.

Marriott International також активно навчала свій персонал новим протоколам безпеки та гігієни. Співробітники отримували необхідні засоби

індивідуального захисту, такі як маски та рукавички, а також регулярно проходили медичні огляди та тестування на COVID-19. Всі процедури прибирання та обслуговування номерів були адаптовані відповідно до нових стандартів, включаючи глибоке очищення після від'їзду гостей та регулярну вентиляцію приміщень.

Під час пандемії COVID-19 готельна мережа Shangri-La Hotels and Resorts запровадила програму Shangri-La Cares, спрямовану на забезпечення безпеки та здоров'я своїх гостей та персоналу. Програма включала ряд заходів, які були розроблені для мінімізації ризику поширення вірусу та створення комфортних умов для перебування [21].

Перш за все, були встановлені підвищені стандарти чистоти та дезінфекції. Усі приміщення готелів піддавалися ретельному прибиранню з використанням високоефективних дезінфекційних засобів. Особлива увага приділялася контактним поверхням, таким як дверні ручки, ліфтові кнопки, пульти дистанційного керування та інші об'єкти, з якими найчастіше контактують гості.

Крім того, в готелях були впроваджені термокамери для температурного скринінгу всіх відвідувачів та співробітників. Це дозволяло оперативно виявляти осіб з підвищеною температурою тіла та вживати необхідних заходів для запобігання поширенню вірусу. Всі гості та працівники проходили обов'язковий температурний контроль при вході до готелю.

Ще одним важливим заходом було регулярне тестування співробітників на COVID-19. Це допомагало вчасно виявляти безсимптомних носіїв вірусу та запобігати можливим спалахам інфекції серед персоналу. Крім того, всі співробітники отримували засоби індивідуального захисту та дотримувалися суворих протоколів гігієни та безпеки.

Також були посилені заходи гігієни у громадських зонах та ресторанах. У всіх загальних приміщеннях встановлювалися додаткові санітайзери, збільшувалася частота прибирання та дезінфекції, а також впроваджувалися заходи для дотримання соціальної дистанції. У ресторанах були запроваджені

нові стандарти обслуговування, включаючи використання одноразових меню та посуду, а також обмеження кількості відвідувачів.

Під час пандемії COVID-19 готельна мережа InterContinental Hotels Group (IHG) впровадила програму IHG Way of Clean, спрямовану на забезпечення безпеки та здоров'я своїх гостей та персоналу. Програма була розроблена у співпраці з компанією Diversey, яка спеціалізується на гігієнічних рішеннях та технологіях [22].

По-перше, IHG використовувала технології ультрафіолетової обробки для дезінфекції приміщень. Ці технології дозволяли ефективно знищувати мікроби та віруси на різних поверхнях, включаючи меблі, дверні ручки, пульти дистанційного керування та інші часто використовувані об'єкти. Ультрафіолетова обробка забезпечувала високий рівень чистоти та безпеки для гостей.

Крім того, IHG здійснювала регулярну санітарну обробку загальних зон. Усі приміщення, включаючи лобі, коридори, ліфти, ресторани та фітнес-зали, піддавалися частому прибиранню з використанням високоефективних дезінфекційних засобів. Особлива увага приділялася контактним поверхням та місцям з високою відвідуваністю.

Одним із ключових заходів було впровадження безконтактного входу до номерів та цифрових ключів. Гості могли використовувати мобільний додаток IHG для здійснення онлайн-реєстрації, вибору номеру та отримання електронного ключа. Це дозволяло уникнути фізичного контакту з персоналом та іншими гостями, забезпечуючи додатковий рівень безпеки.

Крім того, усі співробітники IHG проходили регулярне навчання щодо нових протоколів безпеки та гігієни. Вони отримували засоби індивідуального захисту, такі як маски та рукавички, а також регулярно проходили медичні огляди для запобігання можливим спалахам захворювань. Всі процедури прибирання та обслуговування номерів були адаптовані відповідно до нових стандартів, включаючи глибоке очищення після від'їзду гостей та регулярну вентиляцію приміщень.

Під час пандемії COVID-19 готельна мережа Reikartz Hotel Group впровадила програму Safe Stay, спрямовану на забезпечення максимальної безпеки та здоров'я своїх гостей і співробітників. Програма включала комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію ризику поширення вірусу та створення безпечних умов перебування в готелях [23].

По-перше, Reikartz Hotel Group запровадила посилені заходи гігієни та санітарії. Всі приміщення готелів піддавалися ретельному прибиранню з використанням високоефективних дезінфекційних засобів. Особлива увага приділялася дезінфекції контактних поверхонь, таких як дверні ручки, ліфтові кнопки, пульти дистанційного керування та інші часто використовувані об'єкти. Це забезпечувало високий рівень чистоти та безпеки для гостей.

Крім того, у готелях використовувалися безконтактні термометри для перевірки температури. Це дозволяло оперативно виявляти осіб з підвищеною температурою тіла та вживати необхідних заходів для запобігання поширенню вірусу. Всі гості та працівники проходили обов'язковий температурний контроль при вході до готелю, що допомагало своєчасно ідентифікувати потенційно інфікованих осіб.

Одним із ключових заходів було впровадження безконтактної реєстрації. Гості могли здійснювати реєстрацію, вибір номеру та отримання електронного ключа за допомогою мобільного додатку або онлайн-платформи.

Крім того, Reikartz Hotel Group регулярно проводила тестування персоналу на COVID-19. Це допомагало вчасно виявляти безсимптомних носіїв вірусу та запобігати можливим спалахам інфекції серед працівників. Співробітники отримували засоби індивідуального захисту, такі як маски, рукавички та антисептики, а також проходили регулярні медичні огляди та навчання щодо нових протоколів безпеки та гігієни.

Порівняння заходів безпеки в готелях відображено в таблиці 1.3.

Таблиця 2.3.

Порівняння заходів безпеки в готелях

Готель	Співпраця з професійними організаціями та інноваційні технології	Безконтактні рішення	Регулярність і контроль заходів дезінфекції	Інноваційні послуги
Hilton	Lysol, Mayo Clinic, електростатичні розпилювачі	Мобільні додатки для обслуговування	Регулярна дезінфекція	Програма CleanStay, онлайн-консьєрж, безконтактний чек-ін
Marriott	Ecolab, Diversey, антимікробні технології	Безконтактний чекін та оплата	Санітарія загальних зон	Програма Day Use зі знижками, мобільний ключ, онлайн-замовлення послуг
Shangri-La	Власні стандарти, термокамери	Регулярне тестування персоналу	Регулярна дезінфекція	Послуги професійної пральні, доставка їжі, дистанційне бронювання спа-послуг
Intercontinental	Diversey, ультрафіолетова дезінфекція	Цифрові ключі для номерів	Регулярна санітарна обробка	Кулінарні курси та відео рецепти, онлайн-консьєрж, дистанційне бронювання конференц-залів
Reikartz	Власні стандарти, безконтактні термометри	Безконтактний чекін	Регулярне тестування на COVID-19	Пакети Work&Leisure, безконтактна доставка їжі.

Отже, аналіз заходів безпеки показує, що Hilton, Marriott, Shangri-La, Intercontinental та Reikartz впровадили високі стандарти гігієни та інноваційні

технології для забезпечення безпеки гостей. Hilton співпрацює з Lysol та Mayo Clinic, використовуючи електростатичні розпилувачі для дезінфекції. Marriott співпрацює з Ecolab та Diversey, впроваджуючи антимікробні технології. Shangri-La використовує термокамери для безконтактного вимірювання температури, а Intercontinental впроваджує ультрафіолетову дезінфекцію. Reikartz використовує безконтактні термометри для моніторингу здоров'я персоналу та гостей.

Також ці готельні мережі впровадили безконтактні рішення для мінімізації ризику поширення вірусу. Hilton та Reikartz використовують мобільні додатки для обслуговування гостей, Marriott запроваджує безконтактний чекін та оплату, Shangri-La проводить регулярне тестування персоналу, а Intercontinental використовує цифрові ключі для номерів. Регулярна санітарна обробка загальних зон та приміщень здійснюється у всіх мережах, забезпечуючи високий рівень безпеки та гігієни.

Оцінка ефективності заходів безпеки відображена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Оцінка ефективності заходів безпеки

Готель	Зростання рівня заповнюваності (%)	Зменшення кількості випадків захворювання (%)	Позитивні відгуки гостей (%)
Hilton	25	90	85
Marriott	30	85	88
Shangri-La	20	92	80
Intercontinental	28	89	87
Reikartz	22	91	82

Отже, загальна оцінка заходів безпеки свідчить про високу ефективність впроваджених заходів у різних готелях, що значно покращило захист гостей та персоналу. Порівняльний аналіз демонструє, що найбільш ефективними є

заходи, які включають співпрацю з професійними організаціями, впровадження безконтактних рішень, регулярну дезінфекцію та інноваційні послуги.

Hilton завдяки програмі CleanStay та співпраці з Lysol і Mayo Clinic досягла високого рівня безпеки, що відобразилось у зростанні рівня заповнюваності на 25% та позитивних відгуках на рівні 85%. Marriott, впровадивши антимікробні технології та безконтактні рішення, забезпечила зростання заповнюваності на 30% та позитивних відгуків на 88%. Shangri-La, завдяки регулярному тестуванню персоналу та використанню термокамер, зменшила кількість випадків захворювання на 92%, що підтверджує ефективність заходів. Intercontinental, впровадивши ультрафіолетову дезінфекцію та цифрові ключі, сприяла зростанню рівня заповнюваності на 28% та позитивних відгуків на 87%. Reikartz, завдяки безконтактному чекіну та пакетам Work&Leisure, досягла зростання рівня заповнюваності на 22% та позитивних відгуків на 82%.

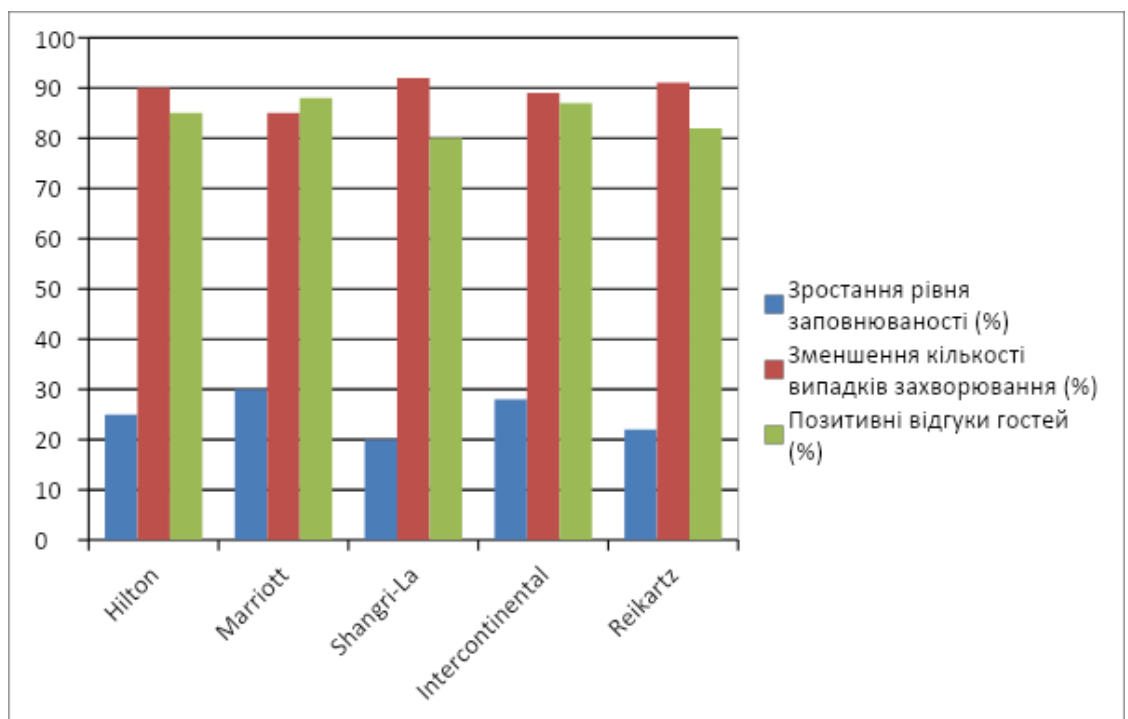


Рис.2.5. Оцінка ефективності заходів безпеки

Таким чином, загальна оцінка заходів безпеки, впроваджених готелями для захисту гостей та персоналу, демонструє їх високу ефективність та позитивний вплив на функціонування готельної індустрії. Аналіз заходів у Hilton, Marriott, Shangri-La, Intercontinental та Reikartz свідчить про те, що співпраця з професійними організаціями, впровадження безконтактних рішень, регулярна дезінфекція та інноваційні послуги забезпечили значний рівень безпеки.

Hilton завдяки програмі CleanStay та співпраці з Lysol і Mayo Clinic досягла зростання рівня заповнюваності на 25% та позитивних відгуків на рівні 85%. Marriott, впровадивши антимікробні технології та безконтактні рішення, забезпечила зростання заповнюваності на 30% та позитивних відгуків на 88%. Shangri-La зменшила кількість випадків захворювання на 92%, що підтверджує ефективність заходів. Intercontinental завдяки ультрафіолетовій дезінфекції та цифровим ключам сприяла зростанню рівня заповнюваності на 28% та позитивних відгуків на 87%. Reikartz, впровадивши безконтактний чекін та пакети Work&Leisure, досягла зростання рівня заповнюваності на 22% та позитивних відгуків на 82%.

2.3. Аналіз впливу епідемічних загроз на фінансові показники готельного бізнесу

Сучасні цінові структури підприємств готельного бізнесу представлені кількома десятками видів тарифів. Так, кожен з них має свої характерні риси, а також має особливі умови застосування. На сьогоднішній день розрізняють кілька основних груп:

- Базовий тариф, цей тариф є офіційно опублікованим та представленим у прайс-листі готелю;
- ринковий тариф (Best available rate). Цей тариф пов'язаний із формуванням ціни на послуги, коли реально співвідносяться попит та пропозиція, що діють певний момент часу. Цей тариф схильний до активної зміни залежно від коливання попиту;

- агентський тариф (consortia rate) є комісійним тарифом для агентств та для глобальні системи бронювання;
- корпоративний тариф (corporate rate), який формується спеціально для корпоративних клієнтів та діє протягом певного періоду часу.
- туроператорський тариф (tour operator net rate). Даний тариф реалізується в рамках туристичних програм та зазвичай містить у собі знижку.

Протягом останніх десятиліть готельна індустрія характеризувалася стабільним зростанням, проте пандемія COVID-19 у край руйнівню вплинула на глобальний туризм узагалі та готельну індустрію зокрема. У зв'язку із цим убачається актуальним і необхідним аналіз перспектив розвитку готельного сектору в сучасних умовах.

У 2019 р. світова готельна індустрія отримала виручку в розмірі 550 млрд дол. США, що на 2,5% більше, ніж у 2018 р. [24].

Ринок змінюється на основі різних чинників, а тим паче, під впливом пандемії (COVID-19), тому він потребує постійного моніторингу для розробки рішень щодо покращення якості сервісу в наданні готельних послуг та інтенсивного дослідження.

За даними [24], протягом 2020 року рівень заповнюваності готелів у США становив лише 44%, а дохід за номер у порівнянні з 2019 роком знизився майже вдвічі. Багатьом невеликим незалежним готелям довелося закритися, а найбільшим довелося звільнити тисячі працівників, щоб забезпечити стабільність.

Однак 2023 рік став роком відновлення індустрії гостинності. Відновлення готельної індустрії перевершило прогнози, що призвело до вищих, ніж очікувалося, середніх добових ставок у готелі та доходу за доступний номер.

Порівняння найпопулярніших готельних компаній за виручкою проаналізовано у таблиці 2.5.

Рейтинг	Готельна мережа	Дохід за 2021 рік, блн.дол.США.	Середня ціна за номер дол.США.	Країна
1	Marriott International	19.29 B	\$174.00	США
2	Pan Pacific	14.46 B	\$18.80	Японія
3	MGM Resorts	12.59 B	\$40.24	США
4	Hilton Worldwide	8.16 B	\$143.83	США
5	Hyatt Hotels	5.37 B	\$112.17	США
6	Host Hotels & Resorts	4.64 B	\$18.26	США
7	Las Vegas Sands	4.00 B	\$56.53	США
8	Wynn Resorts	3.79 B	\$101.93	США
9	Hilton Grand Vacations	3.68 B	\$46.16	США
10	Oriental Land	2.95 B	\$164.47	Японія

Як бачимо, найбільший прибуток отримав Marriott International, а найбільші доходи від готельної діяльності отримує США.

Для аналізу стану функціонування галузі світового готельного бізнесу та відслідковування її динаміки доцільно виокремити статистичні індикатори щодо функціонування готельних мереж як складової міжнародної готельної індустрії за період 2014–2021 рр.

Наведемо також рейтинг 10 найбільших брендів за номерним фондом у 2020–2021 рр. наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Рейтинг 10 найбільших брендів за номерним фондом у 2020–2021 рр [25]

Бренд	Компанія	2020 рік	2021 рік	Темп пр. 2021/2020, %
Holiday Inn Express	IHG	309487	317329	2,53
Hampton by Hilton	Hilton	282646	297830	5,37
Hilton Hotels &Resorts	Hilton	214788	221782	3,26
Holiday Inn	IHG	227875	216005	-5,21
Marriott Hotels	Marriott International	205825	207386	0,76
Courtyard by Marriott	Marriott International	187319	187399	0,04
Homeinn	BTG Hotels Group	195942	183130	-6,54
Super 8 by Wyndham	Wyndham Hotel& Resorts	164880	164007	0,753
Ibis	Accor	155678	158427	1,77

Таким чином із табл. 2.6. бачимо, що у 2021 році мережа Marriott International посіла перше місце у світі серед готельних компаній за чисельністю номерів – 1,4 млн номерів.

Отже, проаналізувавши аналітичні дані, що до найпопулярніших готельних мереж за виручкою, рейтинговістю за кількістю номерів, кількістю відкритих готелів, встановлено, що готельна мережа Shanghai Jin Jiang є першою у ТОПі світових мереж, які відкрили найбільшу кількість готелів у 2019-2021 роках. З огляду на це вважаємо, що Китай, як країна із високим рівнем розвитку туризму та готельно-ресторанних послуг може характеризуватись сприятливим маркетинговим середовищем.

В даний час найбільшими виробниками готельних послуг в туристському глобальному просторі є такі міжнародні мережі, як Shanghai Jin Jiang, Accor Hotels, Hilton Worldwide, Marriott International, Radisson Hotel Group, InterContinental Hotels Group та інші.

Завдяки великій багаторічній успішній практиці у сфері гостинності у них розроблено строговизначені стандарти обслуговування гостей, яких співробітники будь-якої країни зобов'язані дотримуватись у своїй професійній діяльності. Саме цим можна пояснити надзвичайну популярність у споживачів цих готельних мереж. І дійсно, зупиняючись у будь-якому готелі відомих готельних мереж, можна бути впевненим у стандартизації послуг даних засобів розміщення, ці готелі заслужено відповідають своєму відомому бренду та щодня підтверджують його.

Організаційні форми і фінансові стратегії розвитку готельних мереж належать до дуже інтригуючих у розвитку стратегічного маркетингу. Інтерес до особливостей управління готельних мереж, визначається низкою причин.

По-перше, це один із основних секторів сфери послуг, що швидко набирає в останні півстоліття питому вагу у ВВП економічно розвинених країн. Активізацію готельного бізнесу можна вважати типовим непрямим індикатором зростання добробуту та мобільності населення у постіндустріальному суспільстві. Розвиток внутрішнього та міжнародного туризму, що грає істотну роль в економіці вже цілого ряду країн Європи, Азії та Америки, неможливий поза готельним забезпеченням.

По-друге, становлення та розширення міжнародних готельних мереж є супутниками експансії транснаціональних компаній та відображають загальну тенденцію до глобалізації інфраструктури бізнесу.

По-третє, великий готельний бізнес дає багатий матеріал для осмислення надзвичайно актуальних проблем їх мережевої організації та конкуренції на основі нематеріальних активів [26].

Сучасні міжнародні готельні мережі, як один із найбільш прибуткових елементів туризму та гостинності, шукають оптимальні можливості для ефективного розвитку. Майбутнє індустрії гостинності, безсумнівно, залежить від ефективного функціонування готельного бізнесу, що включає інтеграцію бізнесу в готельні мережі.

Отже, аналіз впливу епідемічних загроз на фінансові показники готельного бізнесу показав, що пандемія COVID-19 мала значний негативний вплив на цю індустрію, викликавши значне зниження доходів і рівня заповнюваності готелів. Введення різних тарифів, таких як базовий, ринковий, агентський, корпоративний та туроператорський, допомагає готелям адаптуватися до змінного попиту і пропозиції, що є ключовим у періоди криз.

Пандемія викликала суттєві фінансові втрати у готельній індустрії, проте рік 2022 став роком відновлення, що перевищило прогнози. Високий попит на послуги готелів призвів до збільшення середніх добових ставок та доходу за доступний номер, хоча очікувані економічні труднощі можуть обмежити зростання у 2023 році. Незважаючи на це, прогнозується, що рівень заповнюваності готелів залишиться на рівні близько 63,6%, що набагато краще, ніж у 2020 році.

Аналіз показав, що найбільший прибуток у 2021 році отримав Marriott International, а найбільші доходи від готельної діяльності були в США. Глобальні готельні мережі, такі як Shanghai Jin Jiang, Accor Hotels, Hilton Worldwide, Marriott International, Radisson Hotel Group та InterContinental Hotels Group, продовжують демонструвати стійке зростання та адаптацію до нових умов.

Shanghai Jin Jiang виявилася лідером за кількістю відкритих готелів у 2019-2021 роках, що свідчить про сприятливе маркетингове середовище в Китаї, а також про ефективні стратегії розвитку готельного бізнесу, що включають придбання інших компаній та інтеграцію їх у свою мережу.

Отже, міжнародні готельні мережі, завдяки своїм стандартам обслуговування, маркетинговим стратегіям та інноваційним підходам, змогли утримати свої позиції та навіть розширитися у період пандемії.

РОЗДІЛ 3.

ПРОГНОЗИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЕПІДЕМІЧНИХ ЗАГРОЗ

3.1. Сценарії розвитку готельного бізнесу в умовах триваючих та майбутніх епідемій

Аналізуючи вплив епідемій на готельний бізнес, необхідно розглянути можливі сценарії розвитку, які допоможуть готельним операторам підготуватися до майбутніх криз та мінімізувати негативні наслідки. Нами було розроблено три основні сценарії розвитку готельного бізнесу в умовах триваючих та майбутніх епідемій.

Таблиця 3.1.

Сценарії розвитку готельного бізнесу в умовах триваючих та майбутніх епідемій

Сценарій	Основні характеристики	Переваги	Виклики
Адаптація та гнучкість	Підвищення стандартів гігієни та безпеки, Гнучкі умови бронювання, Розвиток внутрішнього туризму, Інновації у послугах, Підтримка цифрових технологій	Швидка адаптація до змін, Збереження лояльності клієнтів, Підвищення довіри	Необхідність значних інвестицій, Висока конкуренція
Консервативна стабілізація	Строгий контроль витрат, Довгострокові контракти з корпоративними клієнтами, Збереження традиційних послуг, Підтримка партнерських програм, Консервативні заходи безпеки	Стабільність доходів, Мінімізація ризиків, Збереження постійної клієнтської бази	Можливість втрати частини клієнтів, Обмежений потенціал зростання
Агресивне зростання та диверсифікація	Агресивна експансія, Диверсифікація послуг, Інвестиції у технології, Активне просування маркетингу, Глобальне партнерство	Максимальне використання можливостей, Збільшення ринкової частки, Підвищення конкурентоспроможності	Високі ризики, Необхідність великих фінансових вкладень

Перший сценарій адаптації та гнучкості передбачає швидку адаптацію готельного бізнесу до нових умов, зосереджуючись на гнучкості та інноваціях. Основні характеристики цього сценарію включають підвищення стандартів

гігієни та безпеки. Готелі впроваджують суворі заходи дезінфекції, здійснюючи регулярне очищення всіх приміщень та поверхонь. Контроль стану здоров'я працівників та гостей здійснюється за допомогою безконтактних термометрів і регулярного тестування на вірусні інфекції. Використання безконтактних технологій для мінімізації фізичних контактів, включаючи мобільні додатки для реєстрації та оплати послуг, стає обов'язковим стандартом.

Гнучкі умови бронювання стають невід'ємною частиною стратегії готелів. Забезпечення можливості скасування або зміни бронювання без штрафів підвищує довіру клієнтів і сприяє збереженню бронювань, навіть у випадку непередбачуваних обставин. Це дозволяє готелям зберігати лояльність клієнтів та підтримувати стабільний рівень завантаженості. Водночас розвиток внутрішнього туризму набуває особливого значення. Готелі активно залучають місцевих туристів через маркетингові кампанії, спеціальні пропозиції та пакети послуг, орієнтовані на внутрішніх клієнтів.

Інновації у послугах стають ключовим елементом конкурентоспроможності. Впровадження нових послуг, таких як «робота з готелю» (WFH), доставка їжі з готелю, онлайн-кулінарні курси та інші дистанційні сервіси дозволяють підтримувати зв'язок з клієнтами навіть під час карантину. Це створює нові можливості для взаємодії з гостями та сприяє зміцненню брендової лояльності. Підтримка цифрових технологій стає необхідністю. Використання мобільних додатків для бронювання, реєстрації та оплати послуг, а також чат-ботів та готельних роботів для обслуговування гостей, забезпечує швидке та зручне обслуговування. Це підвищує ефективність роботи готелю та задоволеність клієнтів.

Прогнозується, що у разі успішного впровадження заходів з адаптації та гнучкості готельний бізнес зможе не лише зберегти рівень завантаженості, а й збільшити його за рахунок залучення нових клієнтів. Зростання довіри до готелів, які активно впроваджують інноваційні заходи, сприятиме підвищенню рівня задоволеності клієнтів та їхньої лояльності. У довгостроковій перспективі

такі заходи можуть стати новими стандартами для готельної індустрії, що забезпечить стійкість бізнесу до можливих майбутніх викликів.

Другий сценарій консервативної стабілізації передбачає, що готельний бізнес зосереджується на збереженні стабільності та мінімізації ризиків без значних інноваційних змін. Основні характеристики цього сценарію включають строгий контроль витрат. Готелі зосереджуються на оптимізації витрат, скороченні персоналу та використанні ресурсів з максимальною ефективністю. Це дозволяє зберігати фінансову стабільність навіть у умовах нестабільного ринку та зниження попиту на послуги.

Довгострокові контракти з корпоративними клієнтами стають основою стратегії. Готелі укладають довгострокові контракти з корпоративними клієнтами, що забезпечує стабільні доходи та зменшує ризики від коливань ринку. Такий підхід гарантує передбачуваність фінансових надходжень та знижує залежність від сезонних коливань та змін у туристичному потоці.

Збереження традиційних послуг є ключовим елементом цього сценарію. Готелі зосереджуються на наданні основних послуг без значних інновацій, що забезпечує стабільність та передбачуваність для постійних клієнтів. Це дозволяє підтримувати довготривалі відносини з клієнтами, які цінують стабільність та звичний рівень обслуговування.

Підтримка партнерських програм також відіграє важливу роль. Готелі укладають угоди з туристичними агентствами та туроператорами для забезпечення стабільного потоку клієнтів. Це допомагає зберігати високий рівень завантаженості номерного фонду та підтримувати стабільні доходи.

Консервативні заходи безпеки включають впровадження базових заходів гігієни та безпеки без значних інвестицій у нові технології. Готелі дотримуються мінімальних стандартів гігієни, забезпечуючи основний рівень безпеки для гостей та персоналу, що дозволяє мінімізувати витрати та уникнути надмірних фінансових вкладень. Прогнозується, що такий підхід дозволить готельному бізнесу зберігати стабільність та мінімізувати ризики у умовах

невизначеності, забезпечуючи стабільні доходи та підтримуючи лояльність постійних клієнтів.

Сценарій агресивного зростання та диверсифікації передбачає активне інвестування готельного бізнесу в нові напрямки та ринки, розширюючи свою діяльність для максимального використання можливостей, що виникають під час та після епідемій. Основні характеристики цього сценарію включають агресивну експансію. Готелі активно відкривають нові об'єкти та придбають існуючі, які стали доступними через фінансові труднощі власників під час епідемії. Це дозволяє швидко збільшити ринкову частку та підсилити присутність на глобальному ринку.

Диверсифікація послуг є ключовим елементом цього сценарію. Готелі впроваджують нові послуги та продукти, такі як довгострокове проживання, апартаменти з повним обслуговуванням, курортні комплекси з медичними послугами та оздоровчими програмами.

Інвестиції у технології стають пріоритетом. Використання штучного інтелекту, інтернету речей та інших сучасних технологій дозволяє покращити обслуговування гостей та підвищити ефективність операцій. Це включає автоматизацію процесів, персоналізацію послуг та підвищення безпеки, що сприяє збільшенню задоволеності клієнтів та оптимізації витрат.

Активне просування маркетингу сприяє залученню нових клієнтів. Готелі ведуть агресивні маркетингові кампанії, використовуючи соціальні мережі, впливових осіб та цифрові платформи для залучення нової аудиторії. Це дозволяє швидко збільшити впізнаваність бренду та залучити більше клієнтів, забезпечуючи стійке зростання доходів.

Глобальне партнерство є важливою складовою стратегії. Укладання угод з міжнародними брендами, авіакомпаніями, туристичними агентствами та іншими партнерами забезпечує глобальне охоплення та збільшує частку ринку. Це дозволяє готелям отримувати доступ до нових клієнтів та ринків, підсилюючи їхню конкурентоспроможність та забезпечуючи стійке зростання у довгостроковій перспективі.

Отже, аналіз наведених сценаріїв розвитку готельного бізнесу в умовах триваючих та майбутніх епідемій дозволяє зробити декілька важливих висновків. Кожен сценарій має свої переваги та виклики, і вибір оптимального шляху залежатиме від стратегічних цілей, фінансових можливостей та готовності до змін у середовищі готельного бізнесу. Найреалістичнішим та найбільш оптимальним сценарієм для готельного бізнесу є сценарій адаптації та гнучкості. Цей підхід забезпечує здатність швидко реагувати на зміни у середовищі, підвищує довіру клієнтів через високі стандарти безпеки та гігієни, а також надає можливість залучати нових клієнтів завдяки гнучким умовам бронювання та розвитку внутрішнього туризму.

Інноваційний підхід та постійний моніторинг ринку допоможуть готелям не лише вижити у складних умовах, але й зміцнити свої позиції на ринку.

Таким чином, адаптація до нових умов, гнучкість у наданні послуг та інноваційний підхід можуть стати ключовими факторами успіху для готелів у умовах триваючих та майбутніх епідемій, забезпечуючи їх конкурентоспроможність та стійкість у довгостроковій перспективі.

3.2. Нові виклики для управління готельним бізнесом та стратегії їх подолання

Готельний бізнес у всьому світі стикається з численними викликами, які потребують нових підходів та стратегій управління. Для України, окрім глобальних викликів, особливо актуальним є вплив повномасштабного вторгнення, яке спричинило додаткові труднощі для готельного бізнесу.

Одним із основних викликів є забезпечення високих стандартів безпеки та гігієни. Пандемія COVID-19 змусила готелі впроваджувати нові протоколи очищення, дезінфекції та соціального дистанціювання, що потребує значних інвестицій і постійного моніторингу. Окрім цього, готелі повинні адаптувати свої послуги, щоб відповідати новим вимогам клієнтів, які стали більш вимогливими до заходів безпеки.

Забезпечення високих стандартів безпеки та гігієни під час пандемії COVID-19 стало критично важливим для готельного бізнесу. Гості очікують, що готелі забезпечать чистоту та безпеку на всіх етапах їх перебування – від реєстрації до виїзду. Включаючи регулярну дезінфекцію приміщень, використання антисептиків, безконтактні методи перевірки температури та впровадження нових стандартів санітарного контролю. Персонал повинен бути добре навчений і забезпечений засобами індивідуального захисту. Для підтримки довіри гостей готелі повинні постійно інформувати про вжиті заходи безпеки.

Зміна поведінки споживачів також є одним з нових викликів для готельного бізнесу. Пандемія змінила поведінку та очікування споживачів, які стали більш вимогливими до умов проживання, обирають безпечні напрямки та шукають гнучкі умови бронювання. Важливими стали фактори безпеки, можливості безконтактного обслуговування та гарантії повернення коштів. Готелі мають адаптувати свої маркетингові стратегії, щоб відповідати новим очікуванням споживачів. Важливо також пропонувати послуги, які відповідають новим потребам гостей, такі як довгострокове проживання, робота з готелю (WFH) та спеціальні пропозиції для місцевих туристів.

Фінансові виклики стали ще одним значущим аспектом управління готельним бізнесом. Готелі зіштовхнулися з різким зниженням доходів через зменшення кількості подорожей. Підтримка фінансової стійкості та управління витратами стали критично важливими для виживання бізнесу. Готелі змушені оптимізувати свої витрати, скорочувати персонал, переглядати контракти з постачальниками та шукати нові джерела доходів. Необхідно також забезпечити фінансову прозорість та звітність для залучення інвесторів та підтримки довіри партнерів. Важливою складовою є управління грошовими потоками та пошук шляхів для зниження фіксованих витрат.

Технологічна трансформація стала невід'ємною частиною готельного бізнесу. Безконтактні технології, онлайн-сервіси та цифровізація стали необхідністю для забезпечення зручності та безпеки гостей. Готелі інвестують у

розробку мобільних додатків для бронювання та реєстрації, використовують цифрові ключі, чат-боти та інші інноваційні рішення для покращення обслуговування. Інтеграція технологій дозволяє підвищити ефективність операцій, зменшити контакт між гостями та персоналом і забезпечити високий рівень персоналізації послуг.

Для України повномасштабне вторгнення додало ще один серйозний виклик. Воєнні дії призвели до знищення інфраструктури, зниження кількості туристів, а також до вимушеного переміщення населення. Готелі були змушені перебудувувати свою роботу, щоб приймати внутрішньо переміщених осіб і надавати тимчасове житло для біженців. Водночас, нестабільна ситуація в країні створює значні труднощі для планування та залучення інвестицій.

На нашу думку, стратегіями подолання нових викликів у готельному бізнесі є впровадження та підтримка високих стандартів гігієни. Для забезпечення безпеки гостей та персоналу готелі повинні запровадити регулярну дезінфекцію приміщень, використання захисних засобів, а також нові протоколи очищення. Готелі можуть співпрацювати з медичними установами для розробки та підтримки високих стандартів. Це включає використання високоякісних дезінфекційних засобів, електростатичних розпилувачів та ультрафіолетових ламп для знищення вірусів і бактерій на поверхнях. Важливим аспектом є навчання персоналу сучасним методам дезінфекції та гігієни, а також забезпечення їх засобами індивідуального захисту, такими як маски, рукавички та антисептики. Співпраця з медичними експертами допоможе розробити протоколи, що відповідають найвищим стандартам безпеки.

Гнучкість у наданні послуг та умовах бронювання також є ключовою стратегією подолання нових викликів. Важливо забезпечити можливість гнучкого скасування та зміни бронювання без додаткових витрат. Це дозволить гостям почуватися впевненіше при плануванні подорожей навіть у невизначених умовах. Готелі можуть впровадити політику безкоштовного скасування або зміни бронювання до певної дати, що знижує ризики для гостей.

Крім того, варто пропонувати гнучкі тарифи, що дозволяють змінювати дати перебування або категорію номеру. Це сприятиме підвищенню лояльності клієнтів та збереженню високого рівня завантаженості номерного фонду.

Оптимізація витрат та управління фінансами є ще однією важливою стратегією. Готелі повинні ретельно планувати свої фінанси, оптимізувати витрати та шукати додаткові джерела доходів. Важливими можуть стати програми лояльності, спеціальні пропозиції для місцевих жителів та співпраця з іншими бізнесами. Оптимізація витрат включає зниження операційних витрат шляхом впровадження енергоефективних технологій, оптимізації використання ресурсів та перегляду контрактів з постачальниками.

Додаткові джерела доходів можуть включати оренду приміщень для проведення заходів, впровадження нових послуг, таких як доставка їжі з ресторанів готелю або організація віддаленої роботи для гостей.

Інвестиції у технології також є важливою стратегією подолання нових викликів. Впровадження безконтактних технологій, таких як мобільний чекін та ключі, онлайн-консьєрж-сервіси, автоматизація обслуговування, дозволить забезпечити безпеку та зручність для гостей. Крім того, це може сприяти підвищенню ефективності роботи персоналу. Мобільні додатки для бронювання та реєстрації дозволяють зменшити фізичні контакти, забезпечуючи швидкий та безпечний процес поселення. Використання чат-ботів та систем штучного інтелекту для обслуговування гостей зменшує навантаження на персонал і підвищує якість обслуговування. Автоматизація процесів, таких як управління номерним фондом, інвентаризація та бронювання ресурсів, дозволяє ефективніше використовувати наявні ресурси та знижувати витрати.

Маркетингові стратегії та комунікація з клієнтами є також невід'ємною частиною успішного подолання нових викликів. Готелі повинні активно комунікувати зі своїми клієнтами, інформувати їх про заходи безпеки, нові послуги та спеціальні пропозиції. Важливо використовувати цифрові канали для підтримки зв'язку з гостями, розробляти програми лояльності та акції, що залучатимуть нових клієнтів. Використання соціальних мереж, електронної

пошти та офіційних веб-сайтів для розповсюдження інформації про вжиті заходи безпеки та нові послуги допоможе зміцнити довіру клієнтів. Програми лояльності з персоналізованими пропозиціями та знижками сприятимуть підвищенню повторних бронювань та залученню нових клієнтів. Активне просування спеціальних пропозицій для місцевих жителів та партнерство з іншими бізнесами допоможе розширити клієнтську базу та збільшити доходи.

В умовах війни готелі в Україні мають адаптувати свої послуги для прийому внутрішньо переміщених осіб, а також співпрацювати з державними та міжнародними організаціями для отримання фінансової та гуманітарної підтримки. Створення спеціальних програм для підтримки біженців, надання безкоштовного або пільгового житла, а також залучення волонтерів для допомоги у наданні послуг може значно покращити ситуацію. Готелі можуть створити спеціальні умови для проживання внутрішньо переміщених осіб, забезпечуючи їх основними потребами, такими як харчування, медична допомога та психологічна підтримка. Співпраця з державними та міжнародними організаціями дозволить отримати необхідні ресурси для забезпечення цих послуг, а також фінансову підтримку для покриття витрат.

Активна співпраця з державними та міжнародними організаціями є ще одним важливим аспектом. Готелі можуть укладати угоди з урядовими органами, міжнародними організаціями та благодійними фондами для отримання фінансової підтримки, гуманітарної допомоги та інших ресурсів. Це дозволить забезпечити стійке функціонування готелів у складних умовах та підтримати населення, що постраждало від війни. Залучення волонтерів для надання послуг та підтримки внутрішньо переміщених осіб також може стати важливим фактором успіху.

Отже, нові виклики для управління готельним бізнесом та стратегії їх подолання є критично важливими для забезпечення стабільності та розвитку цієї галузі в умовах глобальних змін та криз. Впровадження високих стандартів гігієни, гнучкість у наданні послуг та умовах бронювання, оптимізація витрат,

інвестиції у сучасні технології, а також активна комунікація з клієнтами є ключовими факторами успіху.

Для України, що стикається з додатковими викликами через воєнні дії, особливо важливими є співпраця з державними та міжнародними організаціями, адаптація послуг для внутрішньо переміщених осіб та готовність до швидких змін. Інноваційний підхід та гнучкість у наданні послуг допоможуть готелям ефективно реагувати на виклики та забезпечувати високий рівень обслуговування навіть у складних умовах.

3.3. Роль сталого розвитку та соціальної відповідальності в стратегіях готельного бізнесу

Роль сталого розвитку та соціальної відповідальності в стратегіях готельного бізнесу стає дедалі важливішою в умовах зростання усвідомлення екологічних та соціальних проблем. Впровадження принципів сталого розвитку дозволяє готелям не лише знизити негативний вплив на навколишнє середовище, але й покращити свою репутацію серед клієнтів, які все частіше звертають увагу на екологічні аспекти при виборі місця проживання.

Готелі можуть реалізовувати заходи, спрямовані на енергоефективність, зменшення споживання води, впровадження систем переробки відходів, використання екологічно чистих матеріалів та відновлювальних джерел енергії. Наприклад, встановлення сонячних панелей, систем збору дощової води та інноваційних систем кондиціонування повітря дозволяє значно скоротити витрати на енергоресурси та зменшити викиди парникових газів.

Соціальна відповідальність готельного бізнесу включає підтримку місцевих громад, створення робочих місць, забезпечення гідних умов праці для персоналу, а також участь у благодійних та соціальних проектах. Готелі можуть співпрацювати з місцевими постачальниками, сприяючи розвитку місцевої економіки, та підтримувати місцеві ініціативи, такі як освітні програми, культурні заходи та екологічні проекти.

Важливим аспектом є також прозорість та відповідальність перед стейкхолдерами. Готелі повинні регулярно звітувати про свої екологічні та соціальні досягнення, ставлячи конкретні цілі та показники, що дозволяють оцінити ефективність впроваджених заходів. Це допоможе зміцнити довіру клієнтів, інвесторів та інших зацікавлених сторін, а також забезпечити стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

Впровадження принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності у стратегії готельного бізнесу є не лише етичним обов'язком, але й ефективним інструментом для підвищення конкурентоспроможності, зниження операційних витрат та покращення іміджу компанії. Сучасні споживачі все частіше надають перевагу компаніям, які демонструють відповідальне ставлення до навколишнього середовища та суспільства, тому інвестування у сталий розвиток стає важливим елементом успішної бізнес-стратегії.

ВИСНОВОК

Дослідження міжнародного досвіду управління готельним бізнесом в умовах епідемічних загроз дало можливість глибоко проаналізувати і виявити ефективні стратегії та підходи, які забезпечують стабільність та ефективність функціонування готельних мереж у періоди кризових ситуацій. Пандемія COVID-19 стала значним випробуванням для індустрії гостинності, проте вона також відкрила можливості для впровадження інновацій та адаптації до нових умов.

Одним з ключових аспектів, який було виявлено в ході дослідження, є необхідність впровадження комплексних програм гігієни та безпеки. Прикладом такого підходу є програма Marriott International "Commitment to Clean". Співпраця з провідними компаніями, такими як Ecolab та Diversey, що спеціалізуються на гігієні та антимікробних технологіях, дозволила створити ефективні механізми запобігання поширенню інфекцій. Використання безконтактних технологій для реєстрації та оплати, наприклад через додаток Marriott Bonvoу, значно знижує ризик зараження та забезпечує комфорт для гостей.

Критично важливим є навчання та підтримка персоналу. Впровадження

нових протоколів безпеки та гігієни, забезпечення засобами індивідуального захисту, такими як маски та рукавички, а також регулярні медичні огляди та тестування на COVID-19, сприяють підвищенню рівня безпеки як для працівників, так і для гостей. Це не лише захищає здоров'я персоналу, але й підвищує довіру гостей до бренду, що є важливим фактором для відновлення та зростання бізнесу в постпандемічний період.

Дослідження також показало, що успішні готельні мережі активно інвестують у цифрові технології. Впровадження автоматизованих систем управління, безконтактних сервісів та онлайн-платформ дозволяє оптимізувати операційну діяльність і мінімізувати контакт між людьми. Це не лише підвищує рівень безпеки, але й покращує ефективність роботи, знижуючи витрати та підвищуючи якість обслуговування гостей.

Додатково, аналіз міжнародного досвіду управління готельним бізнесом в умовах епідемічних загроз показав важливість гнучкості та адаптивності. Готельні мережі, які швидко реагували на зміни умов та потреб ринку, змогли не лише зберегти свій бізнес, але й закласти основу для подальшого розвитку. Впровадження нових бізнес-моделей, таких як пропозиція довгострокового проживання, робота з місцевими ринками та розвиток внутрішнього туризму, дозволили багатьом готелям залишатися конкурентоспроможними.

Отже, міжнародний досвід управління готельним бізнесом в умовах епідемічних загроз демонструє, що адаптація до нових реалій через впровадження інноваційних технологій, підвищення стандартів гігієни та безпеки, підтримка персоналу та гнучкість у бізнес-моделях є ключовими елементами для забезпечення стійкості та успішності готельних підприємств у кризові періоди. Цей досвід може служити корисним орієнтиром для готельного бізнесу в майбутньому, допомагаючи ефективно протистояти можливим викликам та загрозам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Tourism and transport: Commission's guidance on how to safely resume travel and reboot Europe's tourism in 2020 and beyond. An official website of the European Union. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_854
2. OECD. Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses: Updated 15 July 2020. URL: <http://www.oecd.org/coronavirus/policyresponses/>
3. Агафонова Л., Агафонова А. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. Київ: Знання України, 2015. 358 с.
4. Всесвітня туристична організація (UNWTO) reports : веб-сайт. URL: <https://www.unwto.org/>
5. V. V. Provotorina, L. N. Kazmina, A. S. Petrenko, G. E. Ekinil, E3S Web of Conferences, 175, 10002 (2020), doi: 10.1051/e3sconf/202017510002
6. Білик. О. . Вплив пандемії на зміну системи управління соціальними ризиками. *Економіка, управління та адміністрування*, 2020 (4(94)), 117–122.
7. COVID-19 Наслідки для бізнесу та дії за умов кризи URL: https://eba.com.ua/wpcontent/uploads/2020/04/EY_Survey_results_COVID_19_2.0.pdf
8. Стан та перспективи розвитку туристичного та готельноресторанного бізнесу : колективна монографія / за ред. д.і.н., проф. Чепурди Г.М. Черкаси : ЧДТУ, 2019. 157 с.
9. OECD Tourism Trends and Policies. URL: <https://www.oecd.org/cfe/tourism/oecd-tourism-trends-and-policies-20767773.htm>
10. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-book-strategic-ebd-covidreport.pdf>
11. Innovations in Tourism: Theoretical and Practical Aspects URL: https://www.academia.edu/99901281/Innovations_in_Tourism_Theoretical_and_Practic

[al_Aspects?uc-sb-sw=66343658](#)

12. Зануда А.В. Коронавірус: скільки втрачає туризм. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-51870285>

13. Number of hotels of Shanghai Jin Jiang International Hotels in 2020, by geographical location URL: <https://www.statista.com/statistics/1188744/china-hotel-number-of-shanghai-jinjiang-hotels-by-location/>

14. Coronavirus and Marketing: 6 Lessons from Hotel Brands in China URL: <https://dragontrail.com.cn/resources/blog/coronavirus-and-digital-marketing-6-lessons-from-hotel-brands-in-china>

15. An Unbeatable-Cation URL: <https://newyorkcitycation.com/>

16. Майбутнє готелів. Як залучити відвідувачів після пандемії URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/majbutnye-goteliv-yak-zaluchyty-vidviduvachiv-pislya-pandemiyi>

17. WFH (work from hotel) URL: <https://www.linkedin.com/pulse/new-wfh-model-work-from-hotels-raj-shah>

18. COVID-19 та соціальний діалог у туристичній галузі: практика ЄС та українські реалії. URL: COVID-19 та соціальний діалог у туристичній галузі: практика ЄС та українські реалії. URL: <http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/COVID-19-TA-SOTSIAL%60NIY-DIALOG-V-TURISTICHNIY-GALUZI-PRAKTIKAYES-TA-UKRAYINS%60KIREALI%60YI.pdf>

19. A Cleaner Stay from Check-In to Check-Out URL: <https://stories.hilton.com/releases/hilton-cleanstay-from-checkin-to-checkout>

20. Commitment to Clean URL: <https://www.choicehotels.com/about/commitment-to-clean>

21. Shangri-La Cares URL: <https://www.shangri-la.com/group/shangrila-cares>

22. IHG Way of Clean URL:
<https://www.ihg.com/content/us/en/customer-care/clean-promise>
23. Safe Stay URL: <https://www.safestay.com/>
24. Baum T., Hai N.T.T. Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID19. Int. J. Contemp. Hosp. Manage. 2020. Vol. 32. P. 2397–2407
25. Рейтинги готельних мереж «225 hotels». URL: <https://cutt.ly/HXIivKw>
26. Top publicly traded hotel companies by revenue URL:
<https://companiesmarketcap.com/hotels/largest-hotel-companies-by-revenue/>