

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ТА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-  
РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ПАНДМІЇ**

Кваліфікаційна робота (проект)  
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконала: здобувачка II курсу 221 групи  
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна  
справа

Освітньо-професійної програми

Готельно-ресторанна справа

Решетило Анастасія Андріївна

Керівник: д.е.н., професорка Орленко О.В.

Рецензент: Лиманець Л.М.

Херсон – 2021 р.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком готельно-ресторанної індустрії</b> .....	6
1.1 Стратегічне управління розвитком готельно-ресторанного господарства .....	6
1.2 Визначення основних завдань та формування стратегічного управління готельно-ресторанного підприємства .....	11
1.3 Методи оцінки зони прибутковості готельно-ресторанного підприємства .....	14
1.4 Оцінка розвитку та інновацій в оформленні готельно-ресторанних підприємств в 2021 році .....	20
<b>РОЗДІЛ 2. Вплив пандемії covid-19 на створення нових стандартів роботи в готельно-ресторанній індустрії</b> .....	24
2.1. Оцінка впливу пандемії COVID-19 на готельно-ресторанну галузь в Україні та світі.....	24
2.2 Аналіз змін та заходів для запобігання поширення пандемії в готельно-ресторанному бізнесі .....	35
2.3 Оцінка прибутковості готельно-ресторанних підприємств .....	40
<b>РОЗДІЛ 3. Цифрова гостинність - нова перспектива розвитку готельно-ресторанної індустрії</b> .....	48
3.1 Автоматизація послуг в готельно-ресторанному господарстві за допомогою штучного інтелекту.....	48
3.2 Технологічні тенденції в готельно-ресторанній індустрії .....	51
3.3 Розвиток голосових технологій в готельно-ресторанному бізнесі - тренд гостинності майбутнього .....	54
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	58
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	62

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний бізнес в Україні стикається з величезним кількістю викликів в існуючих реаліях. Це стосується і готельно-ресторанного бізнесу. Обсяг реалізації послуг готельно-ресторанного сектора всупереч недосконалої законодавчої бази, морально і фізично застарілими технологіями та основними фондами, по даними Держстату, неухильно зростала до початку пандемії. Ця тенденція продиктована часом.

Готельний бізнес прийняв на себе всю тяжкість впливу пандемії. Мережі готелів складають каркас індустрії гостинності та останні роки продемонстрували, що необхідні зміни та нововведення. Короткострокові зміни на ринку стосуються питань безпеки, а довгострокові торкнуться самої суті подорожей і сприйняття готелів. Після терактів багато готелі зіткнулися з необхідністю дотримання балансу між посиленням заходів безпеки і збереженням невимушеної доброзичливої обстановки. Епідемія коронавірусу, в свою чергу, змусить власників засобів розміщення постійно створювати все нові схеми клінінгу, покращувати і розширювати системи очищення і рециркуляції повітря, масштабувати впровадження безконтактних сервісних технологій в юнітах і загальних приміщеннях. Однак ці рішення повинні впроваджуватися акуратно і не у вигляді обмежень, а в якості факторів поліпшення комфорту постояльців, підтримувати необхідний баланс інтересів.

Для багатьох країн сфера послуг туризму, а точніше готельно-ресторанного господарства, становила чималу частину національного доходу. При сучасному стані економіки в Україна це також може бути однією з прибуткових галузей. Управління інвестиційними проектами повинно здійснюватися через призму стратегій підприємств, оскільки навіть прибутковий проект з гарантованим результатом і високим ступенем реалізованості може дати лише короткочасний позитивний

ефект для підприємства, а в майбутньому надати негативний вплив на його розвиток. Облік стратегій діяльності готельно-ресторанних підприємства особливо необхідний при оцінці стійкості підприємства, тому при визначенні стратегії підприємства слід оцінювати перспективу тих чи інших рішень, їх достовірність, і ефективність.

Індустрія гостинності в 2021 році пропонує неймовірно гнучкі і естетичні рішення для розвитку готелів та ресторанів. Облаштовані відповідно до актуальних тенденцій заклади гостинності перетворюються в свого роду сучасні оазиси зі своєю індивідуальністю, високим рівнем комфорту і привабливою для гостей атмосферою.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота магістра виконувалась у відповідності із ініціативною темою кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу «Теоретико-прикладні засади формування інноваційного туристичного продукту в сфері гостинності Південного регіону».

**Метою роботи** є дослідження процесу стратегічного управління розвитком готельно-ресторанної індустрії в умовах пандемії.

**Об'єктом дослідження** є готельно-ресторанна індустрія яка працює в умовах кризи.

**Предметом дослідження** стратегічне управління закладами готельного та ресторанного господарства.

**Методи дослідження.** У кваліфікаційній роботі використано методи аналізу джерел даних та інформації, методи синтезу інформації, методи досліджень наукових даних, методи експериментальних досліджень, методи обробки статистичних даних, методи збору інформації, методи обробки інформації.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна одержаних результатів полягає у тому, що проведено дослідження процесу стратегічного управління розвитком готельно-ресторанної індустрії в умовах пандемії.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що надані рекомендації застосування нових голосових технологій в готельно-ресторанній індустрії та досліджено вплив технологій на готельно-ресторанну галузь в умовах пандемії.

**Апробація результатів дослідження.** Результати досліджень були опубліковані: Решетило А.А. Оцінка впливу пандемії COVID-19 на готельно-ресторанну галузь в Україні та світі. Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку»: Зб. наук. праць. Переяслав, 2021. Вип.74.С.37-40

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ

### 1.1 Стратегічне управління розвитком готельно-ресторанного господарства

Поїздки по світу для багатьох стають частиною повсякденного життя. Хтось буде успішною кар'єрою і проводить чимало часу у відрядженнях, хтось - присвячує вільний час подорожам і відкриття нових горизонтів. Постійно зростаюча кількість постояльців з різними цілями, завданнями і життєвим укладом спонукають господарів готелів постійно вдосконалювати не тільки рівень сервісу, але і інтер'єри своїх володінь, забезпечуючи гостям не тільки комфорт, але і максимум приємних вражень.

Сьогодні незалежно від планів на подорож особливу цінність мають емоції. «Провідні бізнес в сфері гостинності говорять про досить цікаву тенденцію під назвою *bleisure*: навіть ті, хто відвідують той чи інший місто і готель з робочих питань, все частіше продовжують відрядження, щоб присвятити час знайомству з населеним пунктом і місцевими традиціями» [41]. Завдання готельєрів в даному випадку - забезпечити всі умови для найприємніших спогадів і якісної емоційної підживленням.

«Одне з робочих напрямків у вирішенні такого завдання – стратегічне планування та підвищення якості сервісу» [7]. В цьому плані готельно-ресторанний сегмент робить ставки на високі технології. Роботи замість адміністраторів, бездротові зарядки для мобільних пристроїв, кліматичні системи нового покоління з голосовим управлінням, доступ до номера через додаток в смартфонах - все це підвищує інтерес постояльців і забезпечує безпрецедентний рівень комфорту.

Для аналізу діяльності з урахуванням стратегій готельно-ресторанних підприємства необхідно визначитися основними поняттями, а саме:

1) поняттям «стратегія підприємства» - її сутністю, структурою, параметрами, плануванням, ефективністю;

2) поняттям стійкості, що включає поняття проекту, управління проектом, оцінку можливості бути реалізованим і ефективності;

3) поняттям «ризик» - його сутністю, параметрами оцінки, ризиком проекту, ризиком портфеля проектів.

Увага також слід приділити інформаційним автоматизованим (комп'ютерним) систем і технологій, які існують сьогодні і використання яких істотно полегшує процес прийняття рішень в ході планування і управління інвестиційними проектами на підприємствах і в організаціях України.

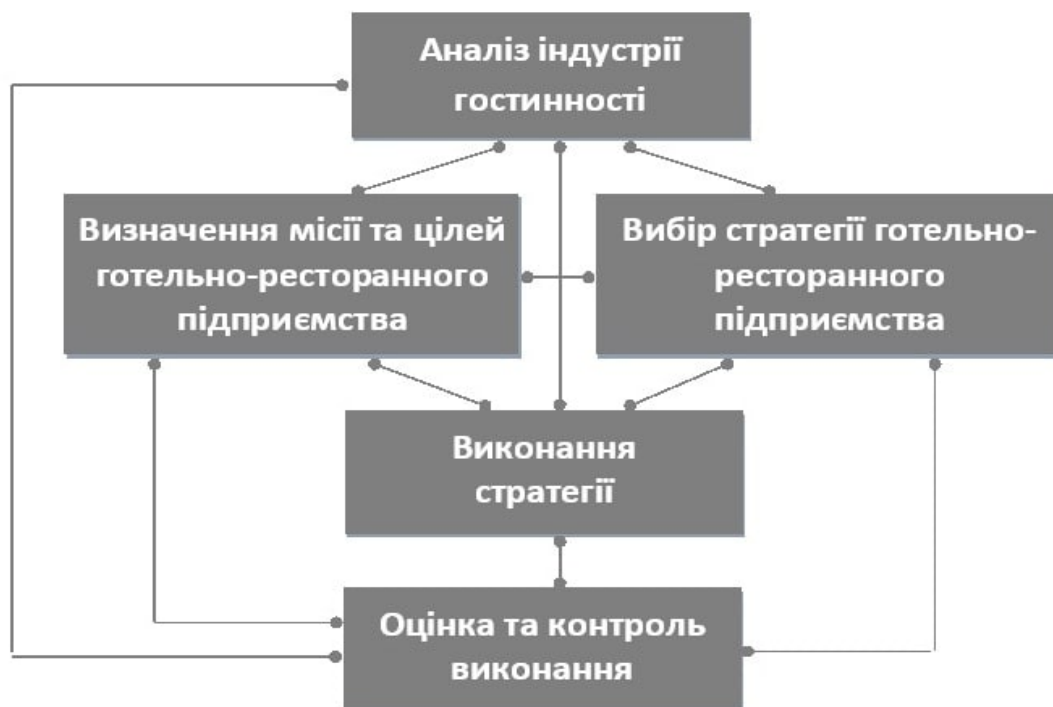


Рисунок 1. 1 - Алгоритм стратегічного управління

Для більшості українських готельно-ресторанних підприємств стратегічне планування залишається теоретичною концепцією. На практиці дану технологію використовує відносно невеликий відсоток. Багато підприємств до цього підштовхує життя в умовах кризи. Якщо до недавнього часу галузь відмінно розвивалася, то організації, що працюють в ній, часто взагалі не звертали увагу на дану технологію. Зіткнувшись же з наслідками кризи, керівники усвідомили необхідність стратегічного планування.

«Можна виділити кілька підходів до стратегічного планування в українському бізнесі:

1) Класичний підхід. В даному класі організацій стратегічне планування бізнесу лежить в основі успіху;

2) Мудрий керівник. Головний стратег і основний генератор ідей - вищий керівник (найчастіше він же - власник бізнесу). Підприємство є реалізатором його ідей і планів. Найбільш часто подібні організації гинуть при диверсифікації - коли досвід (інтуїція) топ-менеджера безпосередньо не спрацьовує на нових ринках;

3) Стратегія як компроміс. У таких підприємствах стратегія формується як компроміс інтересів різних внутрішніх впливових сил;

4) Емпіричний підхід. Підприємства рухаються на дотик, короткими кроками. Діяльність уподібнюється броунівському русі;

5) Пристосування. Організації підлаштовуються під мінливі умови зовнішнього середовища. Вони досить гнучкі, і стратегічне планування замінюється політикою виживання» [11].

Якщо підприємства готельно-ресторанної індустрії планують роботу на тривалий період, вони перш за все хочуть знати, куди рухаються і як мінімізувати ризики на цьому шляху. Однак довгострокове планування, яке використовує більшість вітчизняних підприємств, не завжди повноцінне стратегічне. Найчастіше це планування поточної діяльності, засноване переважно на аналізі



минулого і на припущенні, що компанія або бізнес на протязі, наприклад, п'яти-семи років буде розвиватися за принципами, які мали місце в попередній період. За великим рахунком, довгострокове планування можна назвати розвиненою формою укрупненого бюджетування.

Стратегічне управління - це набір рішень і дій по формулюванню і реалізації стратегій для того, щоб досягти мети підприємства [3].



Рисунок 1. 2 - Структура стратегічного управління

В даний час багато підприємств готельно-ресторанної галузі у зв'язку з розвитком пандемії знаходяться в кризовому становищі і потребують радикальних змін щодо їх вирішення, проблема пов'язана з тим, що немає чіткого сценарію майбутнього. Для того щоб вирішити ряд проблемних питань на підприємстві, потрібна цілеспрямована скоординована діяльність на всіх рівнях управління держави.

«Основна проблема, яка виникає при розробці стратегічного управління на готельно-ресторанному підприємстві - це поєднання стратегічної структури та діючої організаційної структури, тобто це організаційна форма стратегічного управління» [4]. Її треба розглянути для того, щоб підвищити оперативність реалізації стратегій підприємства.

Гармонійне управління відбувається тоді, коли стратегічна організаційна структура управління збігається з організаційною структурою управління готельно-ресторанного підприємства в цілому, орієнтована на реакцію змін у зовнішньому середовищі, характеризуються децентралізацією, спрямованих на виявлення проблем нових управлінських рішень.

Існують два варіанти організаційної структури та стратегічної структури управління. Перший - коли стратегічна структура накладається на існуючу організаційну структуру. «Розподіл стратегічних функцій в цій ситуації буде виконуватися в рамках існуючих організаційних структур. Така модель являє ідеалістичну стратегічну структуру. Але на вітчизняних готельно-ресторанних підприємствах складається така ситуація, коли стратегічна структура сприяє виникненню нових структурних підрозділів і організаційних форм» [9]. В такому випадку проблема полягає в формуванні саме такої організаційної структури, що забезпечує реалізацію стратегії в повному обсязі. Ця ситуація викликає необхідність створення спеціального підрозділу, який буде координувати процеси впровадження,

функціонування та розвитку системи стратегічного управління на підприємстві.

Таким чином, можна зробити висновки про те, що стратегія управління готельно-ресторанними підприємствами може бути ефективною за умови, коли існує гармонія між стратегічної і організаційної структурами управління. Стратегічне планування є найважливішою складовою частиною управління організацією, і без нього навряд чи можлива успішна робота організації в пандемічних умовах. У сучасному швидкоплинному світі неможливо досягти ефективних та позитивних результатів, не прогнозуючи наслідків та не плануючи своїх дій.

## **1.2 Визначення основних завдань та формування стратегічного управління готельно-ресторанного підприємства**

У науковому середовищі виділяють 3 підходи до визначення стратегічного управління. Всі вони враховують різні складові цього управлінського процесу, але можуть легко комбінуватися.

Підхід «Аналіз оточення». Його запропонували теоретики Шендел, Хаттен і Роув. «Відповідно до цього підходу, стратегія повинна об'єднувати можливості компанії з ризиками і перспективами зовнішнього середовища» [14]. Цей підхід приваблює своєю простотою, але іноді неповністю використовує внутрішні ресурси компанії.

Підхід «Цілі і засоби». Зустрічається в роботах вчених Глук, Джауха і Томпсона. Вони вважають, що стратегічний менеджмент спрямований на досягнення корпоративних цілей підприємства. А сама стратегія - ніщо інше, як план управління компанією, яка прагне до певних позицій на ринку. Такий підхід охоплює довгострокові цілі компанії та шляхи їх досягнення.

Підхід «Дія». Включає покрокові дії компанії, пов'язані з реалізацією стратегії. До таких дій вчені Джонсон і Скулз відносять: аналіз поточного стану справ в компанії і зовнішнього середовища, розробку і реалізацію плану розвитку. Компанія може направити ресурси на вирішення найбільш важливих проблем, розподіляти їх пропорційно потребам або виділяти порівну всім підрозділам зі схожими видами діяльності або рівним за розміром.

«Перший підхід стратегічного управління готельно-ресторанним підприємством стане в нагоді під час кризи або переломні моменти життя компанії, коли необхідно кинути всі сили і засоби в один напрямок або проект» [22].

Другий і третій підходи прийнятні в період стабільного розвитку бізнесу. Будь-яка стратегія - це лише передбачуваний план, а не жорстка директива до дії. Так як зовнішні обставини постійно змінюються і підприємство повинне реагувати на них, міняти, щоб залишатися успішною.

«Стратегічне управління розвитком готельно-ресторанного господарства передбачає вирішення п'яти основних завдань:

- формування стратегічного бачення майбутнього організації;
  - постановка цілей;
  - розробка стратегії (визначення стратегії на різних рівнях, піраміда розробки стратегій);
  - реалізація стратегії;
  - оцінка результатів і коригування стратегічного бачення, глобальних цілей, стратегії і її реалізації з урахуванням набутого досвіду, змінених умов, появи нових ідей і можливостей» [8].
- Послідовність дій в стратегічному управлінні має наступну структуру (рис. 1.3).

Чотири рівня стратегій:

Існує чотири рівні стратегій, що відповідають рівням організації.

1-й рівень - це корпоративна стратегія, яка розробляється для всієї диверсифікованої компанії. Вона включає в себе такі чинники як:

- освоєння і зміцнення позицій в індустрії гостинності;
- підвищення ефективності та продуктивності підрозділів;
- удосконалення елементів відповідності в конкурентну перевагу;
- установка інвестиційних пріоритетів і перерозподіл ресурсів на користь найбільш перспективних підрозділів.

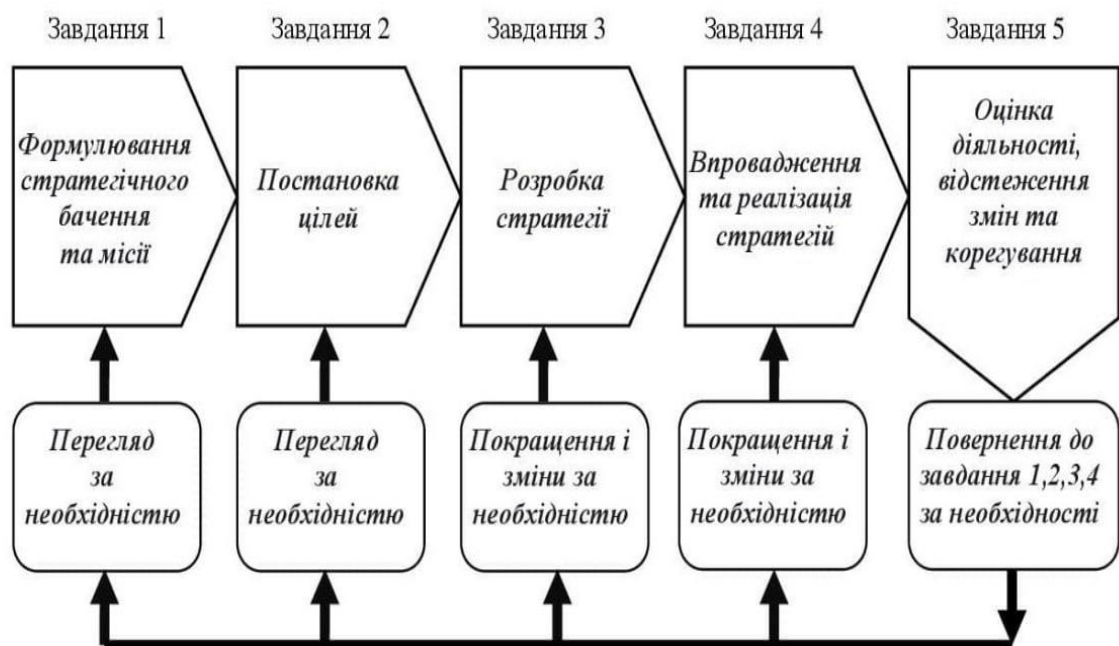


Рисунок 1.3 - Основні завдання стратегічного управління розвитком готельно-ресторанного господарства

«2-й рівень - це бізнес-стратегія, яка розробляється для управління одним підрозділом з метою досягнення нею оптимальної продуктивності» [31]. На цьому рівні слід врахувати те, що в готельно-ресторанному господарстві відсутній корпоративний рівень і є тільки бізнес стратегія. У великих закладах розробляється окрема бізнес-стратегія для кожного напрямку діяльності.

Вона складається з наступних елементів:

- реакція на зміни в галузі та економіці в цілому, в юридичній, політичній та інших значущих сферах;
- конкурентна стратегія (ринкова політика), що забезпечує стійке перевагу на ринку;
- вирішення стратегічних проблем готельно-ресторанної галузі;
- координація стратегічних ініціатив існуючих підрозділів;
- накопичення сучасних знань та засобів виробництва.

3-й рівень - це функціональна стратегія, яка розробляється для кожного функціонального підрозділу в рамках кожного напрямку діяльності. Вона являє собою план, який охоплює діяльність таких функціональних одиниць як надання послуг, маркетинг, обслуговування клієнтів, збут, фінанси, кадри і т.д. в рамках певних підрозділів.

4-й рівень - це операційна стратегія, яка представляє собою більш вузьку стратегію для основних структурних одиниць всередині функціональних одиниць. Вона визначає принципи управління ланками організаційної структури і вирішення стратегічних та тактичних завдань. Разом з ростом на міжнародних ринках конкуренції, зниженням інформаційних бар'єрів і процесами глобалізації зростає значення стратегічного планування як ефективного професійного інструменту для прийняття і реалізації стратегічних рішень в готельно-ресторанній індустрії.

### **1.3 Методи оцінки зони прибутковості готельно-ресторанного підприємства**

Будь-яке готельно-ресторанне господарство являє собою систему пов'язаних між собою елементів, що діють як єдине ціле при вирішенні завдань і досягненні поставленої мети. Головною метою інвесторів є повернення інвестицій і отримання прибутку від готелю та ресторану.

«Оцінка прибутковості готелю включає в себе ряд заходів:

- проведення аналізу стану ринку, конкуренції і своєї позиції на ринку;
- визначення основних цілей на даний період (зростання завантаження, підвищення рентабельності, проведення реконструкції та т. д.);
- розробка стратегії по досягненню цих цілей;
- розробка контрольних показників ефективності роботи як готелю в цілому, так і його підрозділів;
- підготовка прогнозного бюджету доходів і витрат» [9].

Прогнозний бюджет доходів і витрат є результат виконання всіх перерахованих заходів. Це документ, який містить планові показники діяльності, скоординовані по всіх структурних підрозділах:

Показники, що характеризують готель. Класифікація готелів. Подієвий календар. При проведенні експрес-оцінки прибутковості перше, що потрібно врахувати, це тип готелю в розрізі різних підходів до класифікації готелів. «Готелі розрізняються:

- по типології (готель, мотель, апарт-готель, готель-гарні, готель-пансіон, готель-СПА, гостинний двір, ротель, флотель, флайтель, туристичне село, туристичний табір);
- за спеціалізацією (бізнес-готель, туристичний готель, конгрес-готель, транзитний готель, спортивний готель, клубний готель);
- по класності (система «зірок», по ВТА, система корон і т. д.);
- по місткості, номерного фонду (малі - до 50 номерів; середні - від 50 до 200 місць; великі - понад 200 місць);
- за місцем розташування (міський, замський, курортний готель);
- за середнім часом перебування гостя в готелі (резидентські, сімейні, для приїжджаючих)» [16].

Далі потрібно оцінити зони прибутковості готелю і вивчити подієвий календар місцевості. Подієвий календар місцевості складається

на рік з урахуванням подій, що відбуваються в місці розташування готелю (проведення виставок, щорічних конференцій, свят і т. П.), і впливає на його завантаження. Саме в календарі відбивається висока і низька сезонність для даного готелю. Провівши аналіз подієвого календаря і оцінивши динаміку зміни завантаження готелю в минулому, можна продумати необхідні заходи по збільшенню завантаження.

На основі подієвого календаря створюється календар щоденного завантаження номерного фонду, в якому враховуються відмінності в завантаженні окремих категорій номерів готелю. І вже на його основі обчислюється середньомісячний (річний) відсоток завантаження номерного фонду і плановий середній тариф.

«Виділення зон прибутковості (тобто основних джерел доходів готелю) дозволяє оцінити структуру доходів готелю в цілому і величину доходів від додаткових послуг» [20]. Зупинимось на цьому етапі експрес-оцінці докладніше.

Зони прибутковості і їх характеристика. Розглянемо докладніше параметри, що характеризують зони прибутковості, так як вони використовуються для оцінки доходу тієї чи іншої служби.

Зона прибутковості «Номерний фонд». Доходи номерного фонду включають доходи, одержувані в результаті здачі номерів готелю всіх категорій в найм на певний період часу. Ця зона прибутковості характеризується наступними параметрами: розмір номерного фонду (кількість номерів); відсоток завантаження готелю; кількість днів роботи готелю в періоді (це важливо, якщо свою діяльність готель починає не з початку календарного року / місяця); середня кількість проживаючих в номері; прайс-лист на розміщення (в розбивці по категоріям номерного фонду); площа номерного фонду.

Таким чином, загальний дохід номерного фонду ( $Rev(N)$ ) може бути розрахований за формулою:



$$\text{Rev (N)} = \text{Rev (N)}_1 + \text{Rev (N)}_2 + \dots + \text{Rev (N)}_n, \quad (1)$$

де  $\text{Rev (N)}_n$  - дохід за проживання  $n$ -ої категорії номерів, який розраховується за формулою:

$$\text{Rev (N)}_n = \text{кількість днів} * N_n * Q\% * \text{ADR}, \quad (2)$$

де  $N_n$  - кількість номерів  $n$ -ої категорії;

$Q\%$  - завантаження номерів  $n$ -ої категорії;

ADR (Average daily room rate) - середня ціна (тариф) проданого номера.

Для розрахунку середнього тарифу  $n$ -ої категорії номерів ( $\text{ADR}_n$ ) виведена наступна залежність:

$$\text{ADR}_n = (2 - q) * \text{Ціна } n\text{-ої категорії на одномісне проживання} + (q - 1) * \text{Ціна } n\text{-ої категорії на двомісне проживання},$$

де  $q$  - середня кількість проживаючих в номері.

Ця залежність враховує співвідношення продажу номерів з одномісним і двомісним проживанням в номерному фонді  $n$ -ої категорії.

Зона прибутковості «Ресторани, кафе, бари (F & B). «Доходи служби ресторанів і барів класифікуються за пунктами реалізації - лобі-бар, вечірній ресторан, ресторан для сніданків, обслуговування в номерах, міні-бари» [25]. Також додаються доходи від організації банкетів, торжеств і інших аналогічних заходів. Таким чином, загальний дохід служби харчування готелю складається з трьох частин: дохід від реалізації харчування, включеного у вартість проживання («паketне харчування»); дохід по меню a la carte; дохід від проведення банкетів.

Ця зона прибутковості характеризується: кількістю ресторанів, кафе, барів; кількістю посадочних місць; середнім чеком по кожній точці продажу (середня вартість замовлення, який зазвичай робить одна людина); відвідуваністю точок продажів (людина в день): відвідуваністю ресторанів, барів, кафе гостями готелю (in side); відвідуваністю ресторанів, барів, кафе сторонніми відвідувачами (out side); кількістю проживаючих в готелі; ціною пакетного харчування, включеного у вартість проживання.

Крім того, дохід від F & B можна розділити на два потоки: дохід від проживаючих в готелі (in side) і дохід від сторонніх відвідувачів (out side). «Формування доходу двох цих потоків має специфіку, особливо яскраво виявляється при порівнянні міських і заміських готелів» [1].

Зона прибутковості «Оздоровчий центр». «Доходи оздоровчого центру включають в себе дохід, отриманий від продажу клубного членства і плати за разові відвідування, а також від реалізації супутніх товарів (косметики, одягу для догляду, спортивного інвентарю і т.п.)» [40]. У готелях, які мають СПА-центрами та надають розширений спектр послуг та оздоровчих процедур, частка доходів оздоровчого центру займає другу позицію після доходів номерного фонду та служби харчування.

Дохід сауни і лазні розраховується як відсоток від максимально можливого доходу. Максимальний дохід розраховується виходячи з вартості однієї години використання лазні / сауни та кількості робочих годин.

Вартість послуг фітнесу і басейну для заміських і курортних готелів розумно включати у вартість проживання шляхом її збільшення. Так як при оплаті разового відвідування (навіть за вищою ціною) дохід буде нижче, оскільки тільки 20% гостей користуються даним видом послуг.

Доходи від інших послуг. Багато готелів прагнуть диверсифікувати спектр послуг, що надаються. Для цього готель може здавати приміщення в оренду, надавати за окрему плату послуги зв'язку, Інтернет, обладнання для проведення конференцій і ділових зустрічей, доходи, одержувані готелем від продажу екскурсійних програм, різних квитків, від надання транспорту клієнтам, послуг пральні / хімчистки. При плануванні доходів від інших послуг потрібно враховувати особливості надання кожної з них.

«Планування доходів від торгівлі безпосередньо пов'язано з тим, здає чи готель торгові площі в оренду, або продає товари через власні служби» [18]. У першому випадку дохід планується за статтею «Оренда», а в другому - дохід від продажу настільки незначний, що доцільніше не виділяти його окремо, а враховувати в складі «Інших послуг». Для всіх типів готелів слід звернути увагу на наявність оснащених конференц-залів, переговорних і бізнес-центрів. Наявність порівнянних розмірів номерного фонду, ресторанів і конференц-залів дозволить готелю приймати корпоративні групи. Добре розвинене корпоративний напрямок дозволить підтримати завантаження номерного фонду на максимально можливі рівні. Це також визначає величину доходів від бізнес-послуг та оренди.

Для цілей планування слід розрахувати середню кількість днів конференцій в кожному місяці і його вартість, яка включає: оренду приміщення; прокат обладнання; інші послуги (ксерокопіювання, ламінування, брошурування і т.п.) На частку таких послуг, як прокат, телекомунікаційні послуги (телефон, інтернет, платне ТБ), пральня / хімчистка і т. П. Припадає не більше 5% від загальної величини одержуваного доходу, тому їх детальне планування недоцільно і може бути спрогнозовано загальною сумою.

## 1.4 Оцінка розвитку та інновацій в оформленні готельно-ресторанних підприємств в 2021 році

В умовах пандемії та з урахуванням побажання гостей керівництво закладів гостинності впроваджували протягом останніх років необхідні зміни. На сьогодні вже чітко оформилися певні тренди та інновації, п'ять з яких користуються особливим авторитетом у фахівців.

I. Еко-тренди: епоха домінування. Поважне ставлення до навколишнього середовища і прагнення продемонструвати близькість до природи - настрої, яким також перейнялися і представники готельного бізнесу. Зародився ще кілька років тому «зелене» протягом в дизайні диктує певні правила в облаштуванні і оформленні готелів та ресторанів, яким із задоволенням підкоряються і готельєри, і їх гості. Найбільш затребуваним рішенням у 2021 році стали:

1. Технології здоров'я і енергозбереження. «Номери з датчиками руху і автоматичної зупинки води, інноваційними системами очищення повітря, фільтрами для очищення води і регулятори освітлення відповідно до циркадних ритмів - все це демонструє грамотний підхід до розумного споживання і прагнення забезпечити гостям всі умови для підтримки здоров'я і комфорту» [33].

2. Оздоблювальні матеріали високої якості, по можливості натуральні. Власники готелів та ресторанів сьогодні все більш вимогливі до обробки приміщень і віддають перевагу тільки сертифікованим продуктам, відповідним всім еко-стандартам. Натуральне дерево та великоформатний керамограніт сьогодні як ніколи в тренді.

3. Еко-декор. Пожвавити інтер'єри готелів та ресторанів та створити потрібний настрої сьогодні покликані зелені рослини, які використовуються в самих різних рішеннях - від звичайної розстановки в діжках до декорування зеленню і мохом стін в лобі.

4. Різноманітність стилів - як приклад клієнтоорієнтованості. «Облаштування та оздоблення готельних номерів за єдиним шаблоном, схоже, стає все менш актуальною. Сьогодні готелі та ресторани продовжують боротися за кожного клієнта, намагаючись запропонувати йому саме те, що він шукає» [17]. Так, в нових готелях на одному поверсі можуть знаходитися номери в стилі класика, модерн, арт-деко і мінімалізм. Правда, подібне різноманітність необхідно привести до спільного знаменника - так званому фірмовому стилю готелю. Таке можливо за рахунок використання корпоративних кольорів в оформленні, оригінальних аксесуарів і логотипів.

II. Hometels: почувайтеся як удома. За останні пару років цінність домашньої атмосфери визнана навіть тими, хто звик перебувати у вічному русі. Подібний тренд спонукав індустрію гостинності розробити нову концепцію - оформлення номера готелю як повноцінного домашнього простору, який обіцяє максимальний комфорт і безтурботність, але при цьому не позбавленого новизни. Подібний ефект забезпечують: планування і зонування, що нагадують про студіях або повноцінних квартирах; використання теплої палітри і виразного декору; чудово обладнані ванні і кухні, затишні спальні і вітальні з неординарним декором.

«Одним з актуальних сьогодні трендів також стало оформлення готельних номерів та локальних ресторанів відповідно до місцевих традицій» [35]. Такий підхід дозволяє гостям насолодитися національним колоритом і дізнатися більше про атмосферу міста або країни, в якій вони знаходяться - навіть якщо вони здійснюють ділову поїздку, і у них немає часу на огляд визначних пам'яток.

III. Отель і коворкінг: новий погляд на лобі. Тенденція до ефективного використання простору і чуйного ставлення до потреб клієнтів привела до переоформленню готельного лобі в зони для коворкінгу. Так, наприклад, в розташованому в Нью-Йорку готелі

Хилтон у вхідній зоні розташовуються довгі столи, які постояльці використовують як для роботи, так і для ділових зустрічей і переговорів. Подібні рішення також взяв на озброєння готель Kimpton Monaco в Денвері, а власні концепції коворкінгу розвивають великі готельні мережі Accor і Hoxton.

IV. Готель як арт-майданчик. Один з найяскравіших трендів в дизайні готелів на 2021 рік пропонує по максимуму впроваджувати мистецтво в готельну сферу. «Інтегровані художні галереї в мережі готелів like, величезна безкоштовна експозиція сучасного мистецтва в готелі 21C Museum Hotel - лише деякі приклади. Не менш цікава концепція розроблена і для готелю Nhow в Мілані, в лобі і коридорах якої регулярно влаштовують тематичні виставки робіт художників і дизайнерів і навіть модні покази і зйомки кліпів» [5]. Завдяки цьому інтер'єр загальних просторів в готелі змінюється кожні кілька місяців.

V. Тенденції дизайну готельних спалень / кімнат. Готельні номери сьогодні - це аж ніяк не безликі і стримано оформлення приміщення. Тенденції 2021 роки знову пропонують розглядати їх як доброзичливі і гостинні простору, що пропонують гостю всі умови для повноцінного відпочинку і навіть проживання. Подібний результат досягається за допомогою таких рішень: використання світлої і спокійною палітри для більшої частини кімнат; актуальних технічних новинок, про які говорилося вище - бездротових зарядних пристроїв, акустичних систем, клімат-контролю; використання незвичайного, що запам'ятовується декору - ефектно оформленою акцентної стіни, достатку зелених рослин, незвичайних арт-об'єктів і навіть копій творів мистецтва; новітніх технологій шумоізоляції - в тому числі інноваційних звуконепроникних вікон; естетичного і комфортного облаштування спальних зон - з використанням складних сценаріїв освітлення, візуально і тактильно приємних матеріалів і матраців класу люкс.

VI. Тенденції дизайну ванних кімнат в готелях в 2021 році ванні кімнати в готелі пропонується розглядати не тільки як функціональне приміщення, але і зону для релаксації. Забезпечити таку атмосферу можна завдяки актуальним сьогодні прийомам і елементам: використання декількох видів сантехніки в межах однієї ванній - душовою зони, ванної, раковини; якісними матеріалами з відповідною вологостійкість - і відповідним рівнем їх укладання; актуальним технічним рішенням - полам з підігрівом, інноваційним системам кондиціонування і вентиляції, а також «розумним» дзеркалам з вбудованим телевізором; різноманітному виразному декору - підлоговим вазам, дизайнерським світильників, живим рослинам.

## РОЗДІЛ 2

### ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА СТВОРЕННЯ НОВИХ СТАНДАРТІВ РОБОТИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ ІНДУСТРІЇ

#### 2.1 Оцінка впливу пандемії COVID-19 на готельно-ресторанну галузь в Україні та світі

Після початку пандемії, за даними досліджень компанії McKinsey, більше 75% туристів скасували свої поїздки, багато перенесли свої подорожі на перспективу більше півроку. З початком COVID-19 все подорожі стали плануватися більш ретельно - час, за яке бронюються туристичні послуги, збільшилася в 1,5 рази. У сегменті ділових поїздок і MICE також відзначено критичне зниження. «За даними дослідження компанії Corteos, квітень і травень 2020 року стали самим «тихим сезоном» за всю історію існування ділового туризму» [16]. Очікується, що ринок туризму залишиться в стані депресії протягом декількох років.

За даними компанії Roland Berger Strategy Consultants, інвестори негайно відреагували на динаміку попиту, стан ринку і песимістичні прогнози розвитку галузі та призупинили інвестиції в розвиток готельно-ресторанних підприємств. «За результатами поточного року обсяг інвестованих коштів знизився на 80% в порівнянні з даними за 2019 -2020 роках. При цьому в Києві в 2020 р відзначений незначний приріст номерного фонду міжнародних брендів готелів в порівнянні з 2019 року на 2,6% з 29,8 до 30,6 тисяч готельних номерів, це пов'язано із завершенням проектів» [20]. Однак запуск частини нових об'єктів розміщення перенесений з 2020 року на 2021 року і більш пізні терміни.

Провідні готельні бренди оперативно відреагували на вимоги ринку, створюючи нові стандарти роботи, альянси і бізнес-концепції. Так, наприклад, в рамках бренду Marriott International розроблені



додаткові стандарти чистоти і заходи забезпечення безпеки, введено понад 3200 безконтактних послуг.

«Об'єднання IHG і Accor в найбільшу в світі мережу готелів дозволило істотно знизити операційні витрати. Актуалізувалося питання гнучкого зміни статусу номерного фонду, так, наприклад, компанія Minto перетворила один зі своїх готелів в апартаменти преміум-класу для довгострокової і короткострокової оренди. Спостерігається зростання попиту на послуги компаній, перебудовують готелі в житлові комплекси або комплекси апартаментів» [9]. Загальним трендом у всіх сегментах готельного бізнесу стала оптимізація і суттєве скорочення витрат. Керівництвом деяких готелів прийнято рішення про реконструкцію та реновації об'єктів в період істотного зниження попиту на послуги - частина готелів закриті.

Головні питання, які турбують власників готельно-ресторанного бізнесу:

- Які сервіси дозволяють гостям відчувати себе в безпеці в період поширення COVID-19?

- Які безконтактні форми обслуговування доступні для впровадження?

- Які туристські кластери і об'єкти є найбільш привабливими для внутрішнього туриста?

- Які об'єкти нерухомості можуть бути успішно реконструйовані?

- Які цінності має франшиза під час пандемії?

- Наскільки важливий історичний бренд готелю?

Пандемія Covid-19 стала принципово новим чинником, що нівелює значення колишніх трендів. Мандрівники стали віддавати перевагу міні-готелям, котеджів, бунгало і іншим засобам розміщення, що дозволяє розосереджувати потоки людей і дотримуватися відносно ізоляцію гостей. У зв'язку з поширенням віддаленого формату роботи відзначено зростання попиту на розміщення в приватних володіннях на

тривалий термін. «Посередники готельних підприємств реагують на ситуацію, що ведуть турагентства, Booking.com, Expedia та ін., що функціонують онлайн (Online travel agency - OTA), стають мультифункціональними і дозволяють бронювати як готелі, так і індивідуальні засоби розміщення (апартаменти, вілли, котеджі)» [15]. Так, наприклад, база Villas.com повністю інтегрувалася з платформою Booking.com і істотно розширила пропозицій лідера ринку онлайн-замовлень, актуальний саме в період обмежень, викликаних вірусом. У той же час Airbnb укладає контракти не тільки з власниками приватних засобів розміщення, а й з готелями, але на більш вигідних умовах (винагороду агента значно нижче і становить 3-5%) [7].

До факторів які істотно змінюють ринок готельно-ресторанних послуг, можна віднести зміну звичок співробітників, розвиток віртуальної і доповненої реальності, зміна ставлення до мобільності, зміна очікувань від робочого середовища, просування в бізнес-процесах.

«Дослідження говорять про посилення ролі цифровізації і мілленіалов в її розвитку. Персоналізація сервісу готельно-ресторанних підприємств доступна тепер не через особисте спілкування гостей з співробітниками, а через інформаційні технології і цифрову систему комунікацій, в т.ч. голосові сервіси, цифрові вивіски, чат-боти, роботу з біометричними даними для безконтактних форм взаємодії» [19].

Цифровізація розглядається як одна з найбільш стійких довгострокових тенденцій. Розвиток отримують всі сервіси готелів, що підключаються через мобільні додатки гостей, імплементація і інтеграція Big Data. Окрему роль виконують нові гібридні продукти в сегменті MICE, що поєднують можливість організації заходів в двох форматах - онлайн і офлайн одночасно [3].

Приблизно три чверті організаторів заходів планують до кінця року провести мінімум один гібридний захід (що поєднує в собі офлайн- і онлайн-активності).

Що стосується перспектив, за прогнозами компанії Ernst & Young, важливими факторами вважаються розвиток і зростання продажів по альтернативних засобів розміщення, а також різноспрямовані тренди - зниження кількості ділових і міжнародних поїздок, зростання внутрішнього туризму та розвиток внутрішніх туристично-рекреаційних комплексів України. У довгостроковій перспективі прогнозується тренд гібридних готелів, мультибрендових концепцій, life-style і soft-брендів, які забезпечують власникам організаційну гнучкість. «У проектуванні засобів розміщення зміцнюється тренд застосування зелених технологій, скорочення площі номерів з акцентом на громадських зонах і створенні трансформованих просторів для реалізації нових форматів, включаючи колівінг, коворкінг, об'єднання форматів відпочинку і роботи» [8].

Можна відзначити, що поширення пандемії коронавіруса справила значний вплив на розвиток готельно-ресторанної індустрії України та всього світу, що відбилося на всіх середніх значеннях основних готельно-ресторанних показників. «Організаційна гнучкість готельно-ресторанних підприємств дозволяє готелям та ресторанам перебудувати бізнес на альтернативні види діяльності, активно впроваджувати нові послуги і продукти, засновані на гібридних технологіях. Особливе значення в умовах обмеження міжнародних поїздок має втягнуте участь готелів у розвитку внутрішнього туризму та орієнтація готельних продуктів на внутрішній тур потік» [19].

Проведений аналіз дозволив визначити основні проблемні зони підприємств готельного бізнесу:

- 1) безпека - рекомендації Уряду з урахуванням епідеміологічної ситуації;
- 2) функціонал і внутрішні стандарти готельного підприємства, тобто розробка протоколів прибирання - Top Clean And Safety і програм Clean Stay Room Seal, які розглядаються в якості додаткових заходів

безпеки; внесення змін до внутрішніх стандартів, що стосуються дизайн інтер'єру, порядок бронювання і розміщення гостей;

3) цифровізація і безконтактне обслуговування, тобто розгляд різних способів застосування в обслуговуванні гостей мобільних додатків, 3D навігаторів, VR- і AR-технологій і форм організації безконтактного обслуговування;

4) цільова аудиторія готелів під час пандемії і після пандемії, пов'язана зі зміною попиту на послуги, орієнтацію готелів на міленіалів і бізнес-гостей, розвиток додаткових послуг та застосування нестандартних форм організації МІСЕ-заходів в готелях;

5) персонал, тобто зміни графіка і регламентів робіт, об'єднання функціональних обов'язків співробітників різних служб, переведення частини персоналу на дистанційну форму роботи, скорочення персоналу.

Контент-аналіз дозволив систематизувати п'ять проблемних зон за рівнем їх актуалізації для застосування інновацій (рис.2.1).



Рисунок 2. 1 - Повторюваність проблемних питань в Інтернет-ресурсах

Результати, представлені на рисунку, дозволяють говорити про найбільш обговорюваних в різних джерелах інформації проблемах - безпека, стандарти обслуговування, персонал. Показово, що Американська асоціація готельного і житлового будівництва при розробці правил «Безпечного проживання» звертає увагу на три параметри: прибирання і санітарія, безконтактні рішення і додаткові послуги [21]. Мета розробки нових правил «Безпечного проживання» - підвищити стандарти прибирання і акумулювати передові практики методів операційного менеджменту в готельному бізнесі як відповідна реакція на пандемію. Нові рекомендації були випущені в співробітництві з великими готельними мережами, такими як Hilton, Marriott International, Hyatt Hotels Corp та ін.

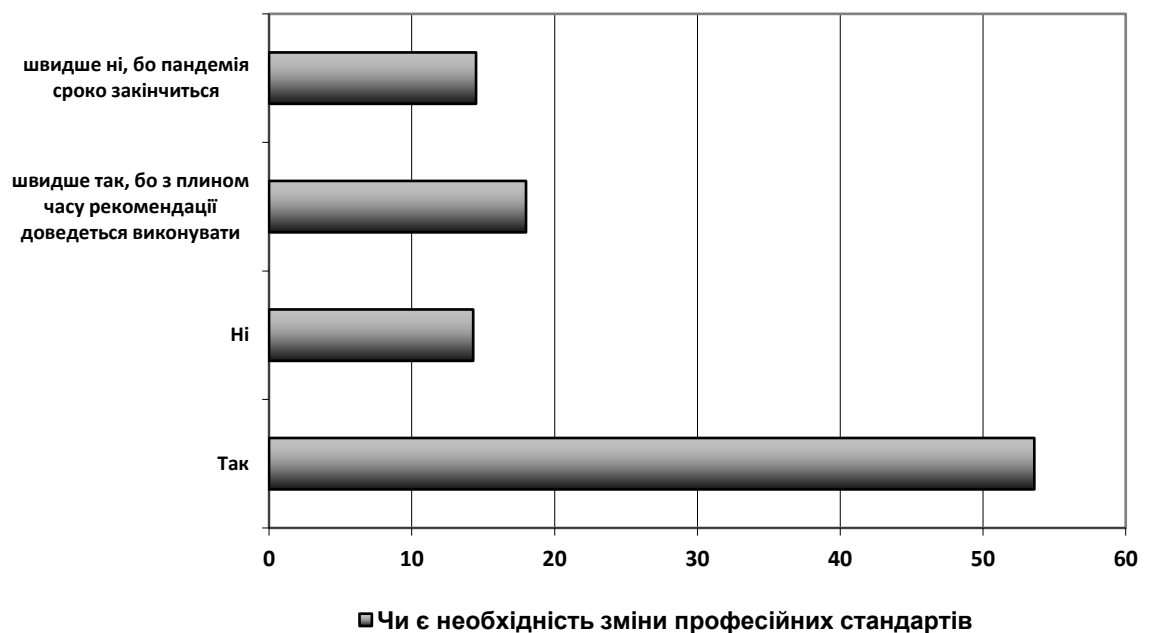
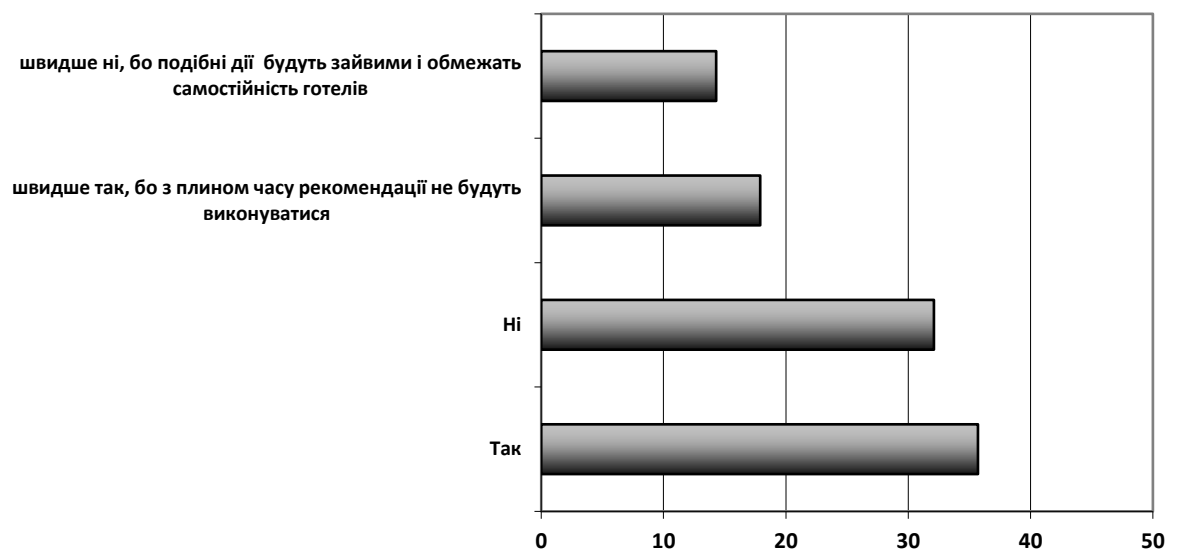


Рисунок 2.2 - Результати опитування готелів України щодо зміни професійних стандартів з урахуванням епідеміологічної ситуації (у %, грудень 2020 року)

«Особливість українського досвіду реакції на виклики, в даному випадку пандемії COVID-19, пов'язана з нормативним підходом, а саме:

рішення Уряду України та Міністерства охорони здоров'я України» [39]. В ході опитування готельєрів вдалося з'ясувати, що 53,6% респондентів вважають за необхідне внесення змін до професійних стандартів рекомендацій Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів з урахуванням епідеміологічної ситуації, 14,3% опитаних вважають подібні рекомендації тимчасовим заходом (рис. 2.2 ).

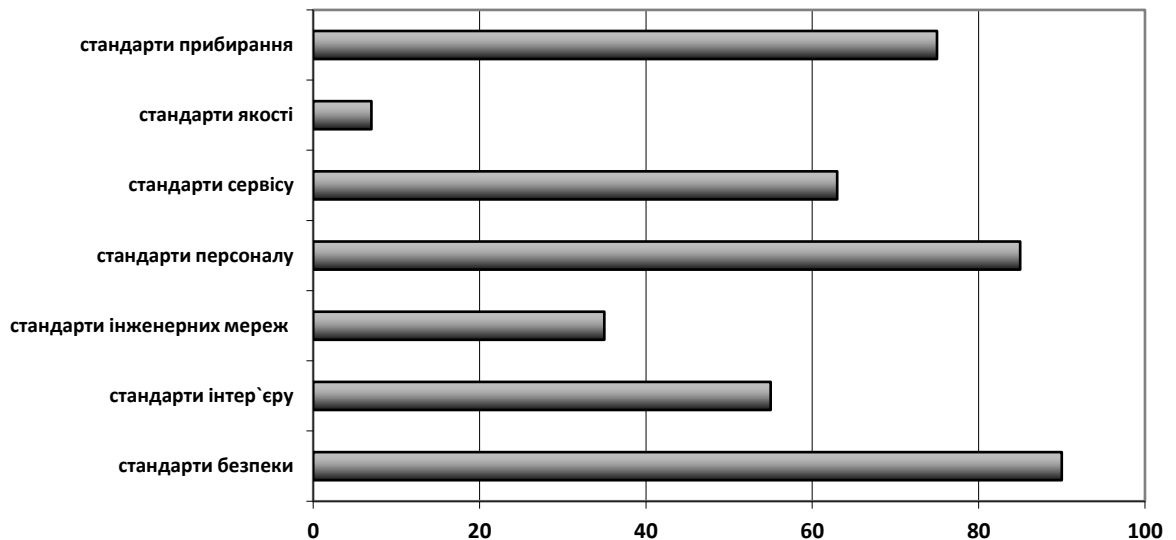
Слід зауважити, що на питання про необхідність зміни корпоративних стандартів у зв'язку із застосуванням рекомендацій Держпродпоживслужби з пролонгованою дією в сукупності позитивно відповіли 53,6% респондентів, хоча 46,4% респондентів за сукупністю вважають подібні заходи зайвими (рис.3).



■ Чи є необхідність внести зміни в корпоративні стандарти готельного підприємства в обов'язковому нормативному порядку у зв'язку із епідеміологічною ситуацією?

Рисунок 2.3 - Результати опитування українських готельєрів щодо необхідності зміни корпоративних стандартів в зв'язку із застосуванням рекомендацій Держпродпоживслужби з пролонгованою дією (у %, грудень 2020 року)

Опитування готельних підприємств України показав, що до моменту проведення дослідження - жовтень 2020 року - 90% внесли різного роду зміни в корпоративні стандарти. З даних діаграми (рис.2.4) слід зазначити, що найбільшою мірою подібні зміни торкнулися стандарти безпеки.



■ В які стандарти вашого готелю вже внесено зміни або доповнення у зв'язку із пандемією? (можливо декілька відповідей)

Рисунок 2.4 - Характер змін, введених в корпоративні стандарти готельних підприємств України (у %, грудень 2020 р.)

Таким чином, на момент обмежень роботи готельних підприємств і на наступному етапі поступового відновлення роботи готелів в Україні, з урахуванням релевантності нормативного підходу в умовах, викликаних пандемією COVID-19, розробка і введення нових стандартів безпеки матиме довгострокову періодично пролонговану дію. Тут слід звернути увагу на отримані поширення зарубіжні та вітчизняні практики оперування стандартами безпеки в якості окремого випадку при розробці та використанні корпоративних стандартів готелів.

Залежно від поширення в країнах світу, готельні практики поділяють на традиційні і інноваційні.

«До традиційних практик забезпечення безпеки гостя в готелі слід віднести наступні заходи, які знайшли своє відображення у внутрішніх стандартах готелів:

- виміри температури у гостей при заїзді та проживанні в готелі не рідше ніж один раз на день;

- розміщення в номерах переважно поодиночці або тільки членів однієї сім'ї;

- мінімізація в готелі «поверхонь масового застосування», тому зміна інтер'єру зони лобі, заміна дверних ручок, використання одноразового посуду, пластику, трубочок і пляшок з водою;

- санітарна обробка номерів і соціальне дистанціювання в готелях» [11].

До інноваційних практик забезпечення безпеки гостя в готелі слід віднести комплексність підходу до розробки заходів, які дозволяють змінити уявлення про внутрішні стандарти готелів і їх застосуванні:

- розробка програм безпеки;

- «динамічно-оптимізуються робочі протоколи з використанням мобільних додатків, що дозволяють не тільки регулярно оновлювати внутрішні стандарти чистоти, але і допомагають персоналу в роботі, а також використовуваних для навчання персоналу. Більш того навчання персоналу стандартам в період пандемії стає не менш важливим завданням, ніж розробка стандартів» [31];

- «зміна порядку розміщення в готелі, так у всьому світі кількість запитів на ранню реєстрацію та пізню реєстрацію від'їзду збільшилася на 13% і 34% відповідно, що відображає бажання гостей не затримуватися в вестибюлях готелів, минаючи проміжні етапи заселення. Значно зростає роль цифрових безконтактних технологій» [29];



- дизайн, орієнтований на створення цікавого і комфортного простору в готелі, повинен поєднуватися з безпекою, сучасними критеріями чистоти і правилами прибирання приміщень.

Таким чином, в умовах пандемії відбувається поширення кращих практик організації обслуговування, орієнтованих в основному на забезпечення безпеки гостя. Розробка і поширення протоколів і програм безпеки сприяє виробленню переліку необхідних операцій - універсалізації стандартів діяльності персоналу.

У мережевих готелях даний процес здійснюється швидше, так як подібна практика існувала у готелів даного класу до пандемії. Протоколи для житлових і громадських зон готелів та програми безпеки активно запозичують і використовують готелі рівня 5-4 зірок, так як орієнтовані на іноземних туристів, до пандемії в готелях даного класу склалася практика орієнтуватися на світові тренди, які розглядаються в якості обов'язкової складової їх іміджу.

Складніше ситуація у немережевих готелів середнього і економ сегменту, а також апартамент-готелів. Проте, в умовах пандемії вони також повинні виконувати вимоги Держпродпотребслужби. На основі даних опитування, які представлені вище, немає розмежувань за категоріями готелів щодо внесення змін до існуючих стандартів і закріплення рекомендацій по профілактиці коронавірусної інфекції COVID-19 в професійних і внутрішніх стандартах.

«Іншими словами, універсалізація корпоративних стандартів діяльності і технологічних процесів в інфраструктурі готельних підприємств здійснюється в рамках нормативного підходу. Разом з тим, як був відзначено вище, ряд готелів зі світовими брендами перейшли на використання мобільних стандартів з використанням мобільних додатків, що дозволяє розширити адаптацію персоналу, скорочуючи час і гроші на його підготовку до роботи в постійно мінливій ситуації» [14].

Відповідно для переходу до мобільних стандартів і персоналу необхідно розглянути наступну проблемну зону, яка одночасно є конвергентної точкою для інших параметрів - цифровізація і безконтактне обслуговування. Безконтактне обслуговування в готелях вже реальність.

Наступний етап у розвитку цифровізації - складання та використання в просуванні готельних інтерактивних карт-виходу із самоізоляції і VR- і AR-технологій, що створюють віртуальну і доповнену реальність, які ймовірно після виходу з пандемії будуть розглядатися в якості необхідної умови комфорту гостей. Подібні технології дозволяють забезпечити персоналізацію бажань гостя, про що так багато говорилося ще до пандемії.

«За версією експертів Hotel Tech Report однією з найпопулярніших в найближчій перспективі буде система SPG Keyless - мобільна система, яка дозволяє гостям готелів використовувати свій смартфон в якості ключа. Головною перевагою SPG Keyless є так звана «розумна реєстрація» (smartcheckin), яка дозволить гостю минути стійку реєстрації, зареєструватися самостійно, отримавши електронний ключ. Такого роду нововведення дозволить гостям скоротити час на очікування в черзі, а співробітникам готелю надасть більше часу на взаємодію з гостями, яке стане персоналізованих» [18].

З огляду на те, що більшість готельних підприємств готові до сприйняття проходять змін щодо стандартів і виникненню нових форматів регламентації, то ймовірно буде відбуватися процес універсалізації стандартів діяльності і технологічних процесів в інфраструктурі готельних підприємств. Готелі зі світовими брендами перейшли на використання мобільних стандартів, з використанням мобільних додатків, що дозволяє створити умови для гнучкої роботи з внутрішніми стандартами.

## 2.2 Аналіз змін та заходів для запобігання поширення пандемії в готельно-ресторанному бізнесі

Пандемія коронавірусу змінює все, вимагає від керівництва готельно-ресторанних закладів найпотужніші підходи і креативне мислення. Проаналізуємо роботу найкращих готелів які пристосувалися до нової реальності. Готелі відновлюють роботу, вони відкривають для себе творчі можливості дотримання санітарних норм, гарантуючи, що клієнт добре проведе час. Готелі переобладнали все: від моменту реєстрації клієнтів на ресепшені до їх виселення. При цьому сервіс зовсім не страждає. Просто тепер він виглядає інакше.

Найбільше змін відбулося в сфері харчування. На тлі ковід-обмежень готельні мережі створюють нові підходи до кулінарії і напоям. Наприклад диспенсер для вина і «теледегустація». «У Напе, Carneros Resort and Spa розмістили в номерах диспенсери для консервування, охолодження і розливу вина з довколишніх виноградників. Щоб дізнатися більше про вибір, клієнт включає спеціальний телеканал, де можна побачити 10-хвилинну віртуальну дегустацію з виноробами Стівом Рогстад з Cuvaison і Крісом Каяні з Bouchaine Vineyards» [7].

Кавовий консьєрж. «У готелі Four Seasons Seattle працює унікальний кавовий консьєрж, який вранці безкоштовно доставить свіжоприготований кави в номер. Але замість звичайної горнятка кави доставляється в спеціальній упаковці, яка стоїть на срібній таці перед дверима номера» [25].

Візок щастя. Ocean House в Род-Айленді знайшов надихаючий і більш індивідуальний спосіб задовольнити гостей. Вони вигадали так званий «щасливий час» з яскравою червоною візком, яка розвозить напої та закуски від дверей до дверей з 17:00 до 19:00. Тут пропонуються безкоштовні канапе, такі як копчений лосось, яєчний салат, прошутто,

інжирне варення і зацукровані фенхель на бриоши, а також вино, шампанське і коктейлі.

Пікнік на вимогу. «Якщо клієнти воліють трапезу на свіжому повітрі, в Ocean House і сусідньому готелі-партнері Weeкарауг Inn влаштовують пікнік за запитом, який обмежує спілкування з персоналом. Можна ознайомитися з меню, що складається зі страв в сімейному стилі, включаючи такі закуски, як салат з помідорів або місцеві ковбасні вироби і сир; такі закуски, як свиняча вирізка, приправлена барбекю, з чатні з копчених яблук або короткі тушковані яловичі реберця з додаванням червоного вина; і десерти, такі як пиріг з лаймом і тірамісу. Потім потрібно вибрати час і місце на території готелю: від галявини до пляжного будиночка. Люди приходять в призначений час, і накритий стіл з їжею вже буде чекати» [37].

Кіноменю в бальному залі. Для тих, хто сумує за кіно, The Houstonian Hotel, Club and Spa перетворив свій бальний зал Forest Ballroom на 400 осіб в кінотеатр на 26 пар з двомісними столами, розташованими відповідним чином з дотриманням дистанції. Для кожного фільму, який показують в залі, The Houstonian становить спеціальне тематичне меню з чотирьох страв з парами вин. Страви тематичні, тому що взяті з фільму або приготовані в стилі фільму, який дивляться клієнти.

QR-код для меню. «Готелі вигадують різні методи адаптації обслуговування номерів під час пандемії. Ritz-Carlton Bal Harbour, Майамі перейшов на безконтактну доставку і самовивезення їжі, а також на одноразову упаковку продуктів. Меню доступно через QR-код. Якщо клієнт вважає за краще, щоб в номер ніхто не заходив, можна замовити їжу і забрати її в ресторані Artisan Beach House на території готелю. Або взагалі можна не замовляти їжу. Готелі Майамі добре підходять для того, щоб приносити продукти з собою: в 46 номерах є невеликий холодильник, а в 49 люксах - повнорозмірний холодильник і кухня» [14].

QR-коди і безконтактне меню, по-новому обслуговуються шведські столи (наприклад, з роздачею їжі офіціантом, а не self-service), індивідуально упаковані страви з меню і одноразові прилади (нехай і дуже витончені, з якісного пластику). «Коробочний» обід з «літакового» варіанту перетворився в різноманітне меню зі свіжими вишуканими салатами, креветками на грилі, найсвіжішими фруктами і порційними десертами - все запечатаний. В якості додаткових опцій - ароматні незаражувальні серветки для рук, маски для обличчя, питна вода у вільному доступі.

Фуршетну подачу залишити можна, але - з індивідуально упакованими стравами. Звернули увагу на красу подачі - гості бачать майстерність шеф-кухаря, виставлене на безпечній відстані, можливо - за оргстеклом; а дегустують вже «індивідуальні» порції. Не забувають про різноманітність «коробкових» снєків-перекусів і кейтеринг в номер. А також про екологічність: у випадку з індивідуальною упаковкою страв переходять з пластика на картон і т.д.

Служба "постукай і залиш". «Four Seasons Hotel Seattle надає своїм гостям два варіанти обслуговування номерів. Є традиційний обід в номері, коли до дверей під'їжджає візок або ж можна скористатися службою «постукай і залиш», коли персонал стукає в двері, варто в шести футів від клієнта і дозволяє забрати їжу, яка знаходиться в одноразовій упаковці» [41].

«Зручна» їжа. Four Seasons також змінив меню. Вони відмовилися від багатьох страв на користь зручних порцій. Нове планування. Готелі змінюють планування цілих поверхів, прибираючи столи і барні стільці, щоб звільнити більше місця для відвідувачів.

Манекени для соцдістанції. «П'ятизірковий ресторан The Inn at Little Washington вирішив не прибирати сидячі місця в своєму закладі в Вірджинії» [21]. Щоб забезпечити достатньо місця між столиками, шеф-кухар Патрік О'Коннелл розмістив за столами добре одягнених

манекенів - жінок в сукнях і перуках, чоловіків в костюмах і капелюхах канотье. Таким чином відвідувачі просто не можуть зайняти місця поблизу від іншої компанії людей. Безпечна соціальна дистанція гарантована. Підхід з манекенами не тільки спрацював, але і додав трохи гумору в той час, коли це конче необхідно.

«Новий тренд обід або вечерю на відкритому повітрі. Навіть в північних регіонах: шеф-кухаря планують ситні зимові меню, які подаються на великих відкритих майданчиках, оточених кострищами і обігрівачами» [29]. Все це надає можливість безпечного, привабливого і «соціально дистанційованого» обіду в приємній компанії - і з видом на зірки ... До речі, в регіонах за межами тропіків і субтропіків - всюди, де з осені по весну прохолодно - куди як доречно буде запропонувати зігріваючі алкогольні напої кращих марок: в морозні дні від них майже ніхто не відмовляється.

«Всі гості люкс-готелю Dukley Hotel & Resort мають можливість пропустити процедуру реєстрації на ресепшн після прибуття в готель та робити Чекін в апартаментах. Номери та резиденції будь-якої категорії залишаються вільними не менше доби перед прибуттям нових мешканців. У всіх приміщеннях курорту з'явилися маски, антибактеріальне мило, дезінфікуючий засіб для рук і одноразові рукавички. Текстиль та особисті речі гостей обробляються в нашій власній пральні» [18]. Процес прибирання резиденцій виконується за спеціальною системою: всі дезінфікуючі засоби - тільки в дозаторах, інструменти для вологого прибирання - в одноразових капсулах. Кожна зона в номері тепер вимагає особливої обробки з урахуванням її специфіки. Вже зараз на території курорту працює стоматологія, а найближчим часом ми відкриємо власну клініку з сімейним лікарем.

В першу чергу змінився підхід до прибирання номерів. Якщо раніше вона займала 30 хвилин, то тепер триває не менше години. В деяких готелях скасували шведський стіл, тому що це небезпечно. Що

стосується впровадження нових технологій, автоматизують деякі процеси за допомогою спеціального цифрового каталогу. Це дозволить гостям замовляти окремі послуги не виходячи з номерів.

Хоча пандемія сильно вдарила по багатьом галузям економіки, деякі сфери, навпаки, «на підйомі». І саме вони і проводять зараз більше заходів. Втім, вийшли на ринок і нові інтересанти: попит зростає на масові заходи соціального, освітнього релігійного характеру. Яким потрібні часом досить великі майданчики, і все надаються готелем можливості, включаючи харчування та проживання.

«Зустрічі на відкритому повітрі, які раніше були «цікавим варіантом», в 2021 році стали нагальною потребою. Відкриті простори створюються навіть там, де їх зараз немає: в конференц-приміщення і зони для нетворкінгу готельєри перетворюють дитячі ігрові клуби, майданчики для танців, літні веранди, галявини, парки і зелені зони при готелях - навіть пляжі і «зони для лежаків» у басейнів. Погрітися можна поруч з інфрачервоними грубками або в опалювальних наметах, після чого знову вийти на повітря. «Традиційні» конференц-зали в цьому році все частіше переміщуються під відкрите небо» [31].

Так що особливу увагу потрібно приділити а) зручних меблів, б) портативним нагрівальним елементам, в) загороджувальним оргскла, що створює додатковий «безпечний бар'єр» - там, де це доречно.

У 2021 році, як вважають експерти, простіше домовлятися клієнту і готельєру. Загалом, від обох сторін очікується готовність швидше йти на компроміс в обговоренні пунктів договору, надання відстрочок, розміру комісійних, платежів в розстрочку, скасування «штрафів» або хоча б «накопичувальних» відсотків по штрафам (вираховується по днях), адже ділові заходи зараз багато в чому залежать від успішної вакцинації їх учасників, а також від розпоряджень влади, що вводять тимчасові локдауни. Так що закладіть додаткову гнучкість в планування як таке.

### 2.3 Оцінка прибутковості готельно-ресторанних підприємств

При розрахунку доходу від проживання використовується прайс-лист для різних категорій номерів з урахуванням сезонності. Залежно від типу і моделі готелі в вартість проживання можуть бути включені так звані «пакетні послуги»: сніданок, напівпансіон, пансіон, медичний пакет, спорт-пакет, відвідування басейну та фітнесу. Значення різних показників, що характеризують готелі, в залежності від місця розташування представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2. 1

#### Значення показників готелю в залежності від місця його розташування

Показник	Міський	Заміський	Курортний
1	2	3	4
Період високого / середнього сезону	будні, виставкові вихідні, святкові,	вихідні, святкові, канікулярні	травень-вересень
Період низького сезону	вихідні, святкові	вихідні, святкові	січень-квітень, жовтень-грудень
Зростання цін на проживання по відношенню до мінімальних цін, %	15-30	30-35	35-100
Середня кількість проживаючих в номері	1,2-1,4	1,8-2,4	1,2-1,4 1,8-2,4 1,4-1,8 (низький сезон), 1,8-2,4 (високий сезон)
Пакети, включені в проживання	Сніданок	Напівпансіон (сніданок, обід)	Залежно від сезону: сніданок, напівпансіон, пансіон, медпакет



Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
Обмеження на тривалість проживання	немає	немає	в сезон - кратність тижня
Гості готелю, які відвідують ресторани, бари готелю, %	30-40	95	в залежності від розташування готелю від 30 до 70
Гості готелю, які відвідують оздоровчий центр, %	20	25-30	25-30
Типова середньорічне завантаження	65%	85%	40-55%
Середньорічна рентабельність	42%	35%	до 30%

Крім того, потрібно враховувати особливості зміни тарифів по днях тижня в залежності від місця розташування готелю. Так, наприклад, в міських готелях більш високі ціни встановлюються в будні і період виставок. Якщо ціну вихідного дня прийняти за базову, то ціна в будні дні буде вище на 15%, а в виставкові - на 30%.

У прайс-листі заміського готелю ціни з точністю «до навпаки»: низькі ціни буднього дня і більш високі в вихідні, святкові та канікулярні дні. Ціна у вихідні дні складе близько 130% від ціни буднього дня, а у святкові та канікулярні зросте до 135%.

«Іншу хвилю мають курортні готелі. Для них виділяють низький, середній і високий сезони. Зростання ціни в середній сезон в порівнянні з низьким становить + 35%, а в високий + 100%» [17].

По-різному і середня кількість проживаючих в номері для готелів різних типів. У міських готелях це 1,2-1,4 людини на номер, в заміських - 1,8-2,4. Для курортних ця величина змінюється в залежності від сезону:

в низький сезон вона становить 1,4-1,8 людини на номер, в середній і високий сезон - 1,8 - 2,4.

Як правило, «у вартість проживання в міському готелі включений тільки сніданок, а в замських готелях - напівпансіон (сніданок, обід)» [7]. В обох випадках ця складова доходу служби F & B стабільна і розраховується за формулою:

$$ev (F \& B) \text{ пакет} = \text{Кількість гостей, які проживають в готелі за період} * \text{Ціна пакету харчування, включеного в проживання.}$$

«Розрахунок доходу точок F & B від меню a la carte базується на оцінці відвідуваності ресторанів і сумі середнього чека. При цьому відвідуваність ресторану або бару пов'язана з місцем розташування готелю» [14]. Для замських готелів гарантовано відвідування ресторану у вечірній час 95% гостей готелю. Потік сторонніх відвідувачів настільки незначний, що при проведенні експрес-оцінки його можна не враховувати. Інша ситуація з міським готелям: згідно зі статистикою 30-40% проживають в міському готелі користуються послугами ресторанів, барів готелю. «У той час як дохід від сторонніх відвідувачів може становити до 70% доходу ресторану і залежить від популярності даного місця в місті» [26]. Крім того, в міських готелях, як правило, добре розвинена банкетна служба, і дохід від неї значний.

Дохід точок F & B від меню a la carte розраховується наступним чином:

$$Rev (F \& B) \text{ a la carte} = \text{Кількість гостей проживають в готелі за період} * \% \text{ відвідуваності гостями готелю точок F \& B (in side)} * \text{Середній чек} + \\ \text{Кількість сторонніх відвідувачів (out side)} * \text{Середній чек.}$$

Знаючи кількість ресторанів, кафе і барів в готелі і розрахувавши дохід кожного з них, отримаємо загальний дохід служби F & B готелю.

«Для розрахунку доходу оздоровчого центру використовуються такі показники: години роботи центру; кількість кабінетів і робочих місць в них; перелік процедур, що надаються в кабінеті; прайс-лист на послуги із зазначенням тривалості процедур; середня вартість процедур, що надаються в кабінеті; середня тривалість процедур, що надаються в кабінеті; завантаження кабінету (відсоток фактично наданих процедур від максимально можливої кількості)» [17].

Дохід даного напрямку визначається більшою мірою не завантаженням самого готелю, а скоріше рівнем доходу гостей і рівнем пропонованих послуг.

«Максимальний дохід оздоровчого центру обмежений часом роботи, кількістю робочих місць і тривалістю послуг, що надаються. Середня тривалість процедури, яка надається в кабінеті, становить 30 хвилин, а кабінет працює 10 годин на день, то максимальна кількість процедур, яке може надати фахівець складе 20 (10 годин / 0,5 години)» [7].

Розрахувавши по прайс-листу середню вартість процедури і помноживши її на кількість процедур, отримаємо максимально можливий дохід кабінету при його 100% завантаженні:

$$\text{Rev (ОздЦентра)} = \text{Кількість днів у періоді} * \text{Кількість робочих місць} * \text{Максимальна кількість процедур, яке може бути надано одним фахівцем} * \% \text{ завантаження кабінету} * \text{Середня вартість процедур, що надаються в кабінеті,}$$

де Максимальна кількість процедур = Кількість робочих годин на день / Середня тривалість процедури кабінету.

«Для міського готелю даний напрямок, так само як і F & B, має розглядатися як окремий вид бізнесу. Послугами оздоровчого центру в міському готелі користуються не більше 20-30% гостей» [22]. При плануванні даного напрямку в міському готелі необхідно проводити маркетингові дослідження в частині затребуваності містом даного виду послуг, оскільки саме городяни складають основний потік відвідувачів.

У заміських готелях, де відвідувачами є практично тільки гості готелю, наявність такого напрямку розумно тільки при певному розмірі номерного фонду. Наприклад, для СПА-центру з десятьма кабінетами (по одному робочому місцю), мінімальний розмір номерного фонду можна розрахувати наступним чином:

1) визначимо кількість гостей, яке забезпечить завантаження оздоровчого центру в 40%:

$$\begin{aligned} & \text{Необхідна кількість гостей} = \\ & = 10 \text{ кабінетів} \times 9 \text{ процедур} \times 40\% / 25\% = 144, \end{aligned}$$

де 9 процедур - максимальна кількість процедур в кабінеті,  
25% - відсоток відвідуваності СПА центру гостями готелю.

Тобто, 144 гостя повинні щодня бути присутніми в готелі.

Визначимо номерний фонд, при якому в готелі щодня буде присутній необхідне число гостей:

При двомісному розміщенні і завантаженні готелю 65% номерний фонд повинен становити не менше  $144/2/65\% = 111$  номерів.

У курортних готелів виникає додатковий нюанс, пов'язаний з великою різницею в ціні послуг в високий і низький сезони.

Розглянемо оцінку готельного активу методом капіталізації доходів. Ця модель, як правило, надається перевага при оцінці приносять дохід активів.

«Щоб обчислити вартість активу методом капіталізації доходів, необхідно дисконтувати прогнозовану операційний прибуток готельно-ресторанного комплексу і очікуваний дохід від майбутнього продажу активу» [39]. Розрахуємо інвестиційні параметри для даного готельно-ресторанного комплексу:

- відсоток позикових коштів - 70%;
- амортизація кредиту - 10 років;
- термін - 10 років;
- процентна ставка по кредиту - 12%;
- термінальна ставка капіталізації - 10%;
- накладні витрати при продажу активу - 1%;
- очікувана ставка дохідності власного капіталу - 20%;
- іпотечна постійна - 0,173050.

Оскільки нам відомо, що при покупці активу потрібні позикові кошти, ми можемо розділити вартість активу (V) на власний (E) і позиковий капітал (D). «Вартість власного капіталу складається з суми дисконтованою чистого операційного прибутку після виплат по кредиту та дисконтованого доходу від продажу активу» [5].

$$E = (1-M) V, \text{ де } M - \text{відсоток позикових коштів. } (1-M) V = \sum (De \times 1 / Sk) + ((N11 / Rd) - [b (N11 / Rd)]) \times 1 / S10De = NI - (f \times M \times V),$$

де N - чистий операційний дохід,

De - грошові потоки після виплат по кредиту,

V - вартість активу,

B - накладні витрати при продажу активу,

M - відсоток позикових коштів,

$n$  - рік прогнозу,

$f$  - іпотечна постійна.

$R_d$  - термінальна ставка капіталізації.,

$1 / S_k$  - коефіцієнт дисконтування за очікуваною ставкою доходу власного капіталу.

Таблиця 2.2

**Показники для визначення вартості власного капіталу**

Рік	Чистий операційний дохід (прогноз), тис.грн.		Коефіцієнт дисконтування за 20% ставкою прибутковості власного капіталу		Дисконтований грошовий потік, тис.грн.
1	100	x	0,833333	=	83,333
2	200	x	0,694444	=	138,889
3	300	x	0,578704	=	173,611
4	400	x	0,482253	=	192,901
5	500	x	0,401878	=	200,939
6	600	x	0,334898	=	200,939
7	700	x	0,279082	=	195,357
8	800	x	0,232568	=	186,054
9	900	x	0,193807	=	174,426
10	1000	x	0,161506	=	161,506
Всього					1707,955

У таблиці представлені обчислення, необхідні для визначення вартості власного капіталу за вказаною вище формулою.

Таблиця 2.3

**Прибуток від продажу активу, тис. грн**

Показник	Сума
Чистий дохід на 11-му році операційної діяльності	1100
Кошти від продажу активу	11100
Накладні витрати при продажу активу	110
Чистий дохід від продажу активу	10890
Дисконтований дохід від продажу активу	1758,796

Застосувавши ці обчислення до формули, ми отримуємо:

$$(1-M) V = 1707955 - 0,507854V + 1758796$$

$$0,807854V = 3466751$$

$$V = 4291309.$$

У підсумку ми порахували вартість готельного активу з певними грошовими потоками та інвестиційними параметрами. Формула вартості власного капіталу і метод капіталізації доходів можуть бути використані в відношенні будь-якого реального готельного активу. Головне в успішній оцінці готелю - це достовірні ввідні дані, які використовуються при підрахунку вартості активу.

## РОЗДІЛ 3

### ЦИФРОВА ГОСТИННІСТЬ - НОВА ПЕРСПЕКТИВА РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ

#### 3.1 Автоматизація послуг в готельно-ресторанному господарстві за допомогою штучного інтелекту

«Автоматизація бізнес-процесів продовжує залишатися тенденцією №1, яка змінює способи обслуговування гостей. Завдяки досягненням в області штучного інтелекту, готелі шукають нові способи взаємодії з гостями в цифровому форматі, звільняючи персонал готелю для роботи над іншими завданнями. Це також покращує враження від подорожі, оскільки мовні відмінності можуть бути усунені, забезпечуючи чітке спілкування з мандрівниками, звідки б вони не приїхали» [8].

«Якими б важливими не стали автоматизація і самообслуговування, пандемія змусила переглянути те, як гості можуть взаємодіяти зі зручностями. Від датчиків руху, які вмикають світло, до голосового управління приладами, удосконалення пристроїв Інтернету речей (IoT), і обробки природної мови (NLP) - дали готелям і обслуговуючим їх розробникам інструментарій, що дозволяє зв'язати ці нові технології з їх інтегрованими гостьовими додатками, що забезпечують футуристичні переживання» [12].

«Існуючі функції, такі як цифрові ключі від номерів, які дозволяють гостям відкривати двері за допомогою своїх телефонів, викликають новий інтерес. Зменшення контакту з часто використовуваними інтерфейсами дозволяє гостям залишатися в безпеці, а обслуговуючий персонал швидше дезінфікувати і готувати номери» [3].



Бездротові мобільні пристрої для персоналу. «Технологія SIP-DECT популярна в сфері гостинності та інших галузях в Європі. Дана технологія є альтернативою VoWLAN і радіосетям, що забезпечує мобільність, яка починає привертати увагу» [11]. Багато установки SIP-DECT надають мобільні установки по всьому готелю, функції, які зазвичай можна знайти у фіксованій мережі мобільного зв'язку, без прив'язки їх до конкретних базовим. Оскільки обслуговуючий персонал готелю (покоївки, консьєрж та інший персонал), часто буває в дорозі, SIP-DECT ідеально підходить для готельєрів. Завдяки відносно низькій вартості (в порівнянні з альтернативами), простоті розгортання і якості голосового зв'язку, вони готові до широкого розвитку.

Епоха великих даних (big data) почалася багато років тому. У міру того, як все більше галузей вивчають ідеї, які можна зібрати шляхом збору та аналізу даних, навіть невелика інформація, яку можуть надати пристрою, інтегровані в готелі, допоможе отельєрам підвищити рівень обслуговування гостей.

Дана технологія не така приваблива, як деякі інші, але індустрія гостинності почала переходити на хмарні технології.

Від переваг операційних витрат на чистого прибутку до варіантів інтеграції програмного забезпечення і нових інновацій, пов'язаних з появою нових технологій, хмарні комунікації пропонують готелям можливості для підвищення ефективності бек-офісу при низьких витратах на придбання технологій. Це нескладно для нових, невеликих об'єктів, а й великі готельні корпорації вивчають, як хмарні технології можуть спростити операції, скоротити потреби в персоналі і поліпшити обслуговування гостей. «Проблема як і раніше полягає в забезпеченні надійності і безпеки понад 99,99% SLA для тих, хто цього потребує» [15].

У міру просування в майбутнє ясно, що більш широкі можливості, що впливають на індустрію гостинності, - це ефективність комунікації і

масова настройка. Від інтегрованих хмарних комунікацій до безконтактних інтерактивних послуг - потенціал індустрії гостинності по революційному використанню досвіду гостя ніколи не був настільки очевидний, як сьогодні. В умовах обмеженої кількості поїздок і скорочення завантаження готелів, викликаних глобальною кризою, ці досягнення своєчасні і необхідні для довгострокового успіху готельного бізнесу.

«Пандемія довела, що здоров'я гостей і способи його охорони можна сміливо включити в перелік бізнес-активів, які можна не тільки конвертувати в лояльність бренду, а й вигідно монетизувати. Готельні оператори впроваджували програми оздоровлення і раніше, а після епідемії дані процеси форсуються» [33].

Меню кафе стане більш корисним і варіативним, спортивні зони виростуть в розмірах, а ідеї підтримки здорового способу життя будуть передаватися через максимальну кількість деталей функціонального наповнення об'єктів. Культивуючи подібні нематеріальні цінності, власники готелів зможуть формувати позитивний імідж для гостей.

Крім того, незабаром головними клієнтами сучасних готелів стануть мілленіали. Це високомобільні члени суспільства, які знають цінну часу, здатні працювати у віддаленому режимі і дотримуються здорового способу життя. Після ситуації з COVID-19 індустрія гостинності стане ще більш лояльною до даної категорії людей. Багато учасників ринку впевнені, що все через 6 років загальна кількість «мобільного» робочої сили в світі може збільшитися до 1,8 млрд чоловік, склавши третину від сукупного обсягу ринку праці. Готельний бізнес почав готуватися до нової реальності ще кілька років тому, а пандемія прискорить цей процес.

«Один із головних принципів роботи готелів, цільова аудиторія яких складається з представників поколінь Y і Z має на увазі активне формування гнучких і компактних тимчасових робочих місць» [40].

Не виключено, що простір юнітів і громадських зон буде розроблятися так, що створити і налаштувати робочу станцію вийде в будь-якому місці готелю, а при необхідності ще й з дотриманням правил дистанціювання.

Туристи і ділові мандрівники незабаром повернуться в готелі. Також цілком імовірно, що коли-небудь виникне нова криза, що вимагає готовності індустрії до нього, Будь то епідемія або стихійне лихо, готелі повинні залишатися тими місцями, які здатні забезпечити безпечне і комфортне перебування в будь-яких умовах.

### **3.2 Технологічні тенденції в готельно-ресторанній індустрії**

1. Голосові технології і віртуальна допомога. Одним з найбільш багатообіцяючих нових технологій стало розпізнавання голосу. Гості мають можливість створювати, додавати або видаляти свої замовлення на їжу за допомогою віртуального голосового помічника. У минулому році деякі відомі мережі швидкого харчування адаптувалися до цієї технології в окремих місцях. «Голосова інтеграція додатків за допомогою Google, Alexa або Apple Siri створить нову технологічну революцію, що дозволяє клієнтам легко розміщувати замовлення на їжу» [17].

2. Автоматизація послуг. Кіоски самообслуговування популярні в ресторанах та інших сферах обслуговування. Якщо ця автоматизація набуде поширення в готельній індустрії, коли гості зможуть не тільки забронювати та оплатити номер онлайн, а й вибрати собі номер кімнати за 1-3 дні до заїзду, як місце в літаку, зареєструвати ключ, вибрати і сплатити додаткові послуги, заповнити необхідні для реєстрації в готелі дані і, врешті-решт, заселитися, це змінить правила гри. Кіоски самообслуговування допомагають якщо не усунути, то мінімізувати

взаємодія з персоналом готелю та в деякому роді підвищити комфорт гостей.

3. Настільні системи замовлення. «Настільні системи замовлень в ресторанах пропонують відвідувачам зручність перегляду меню в цифровому форматі і оформлення замовлень. Як тільки замовлення розміщене на цифровій платформі, він переноситься на кухню. Деякі настільні системи замовлень також можуть бути оснащені іграми та розвагами для відвідувачів, поки їх замовлення буде поданий» [4]. Ці автоматизовані системи скорочують час обробки замовлень і можуть обслуговувати більшу кількість відвідувачів одночасно.

4. Розумні кімнати. Від вбудованих потокових сервісів до входу без ключа, повністю обладнані кімнати, безумовно, є унікальною перевагою для готелів. Це захоплююче перетворення з додаванням зручностей віртуальної реальності (VR), може створити для гостей захоплюючий досвід. Для готельєрів це можливість створити індивідуальний відпочинок в номері.

5. Автоматизація маркетингу. З роками маркетинг в індустрії гостинності став дуже аналітичним і орієнтованим на дані. «З розвитком технологій ресторани скоро почнуть використовувати ресторан-програмне забезпечення для управління, яке допомагає їм краще орієнтуватися на потенційних гостей на основі інтересів, підтверджених історичними даними» [20]. Ці аналітичні інструменти потім можуть бути інтегровані з клієнтоорієнтованими програмами лояльності та інструментами CRM для отримання цінної інформації і створення цільових маркетингових кампаній.

6. Технологія блокчейн. За останні пару років блокчейн став однією з найбільш обговорюваних нових технологій. У готелів є величезний потенціал для інтеграції технології блокчейн в забезпечення безпеки платежів і захист від шахрайства. Це легко усуває сторонні витрати і заохочує пряму взаємодію зі споживачами.

7. Інтеграція віртуальної реальності. Цей технологічний інструмент став маркетинговою тактикою більше, ніж що-небудь інше. За допомогою панорамних відеороликів, що демонструють номери, зручності та послуги готелю, гості отримують яскраве уявлення про те, чого вони можуть очікувати під час свого перебування.

8. Кухарі-роботи. «У міру розвитку технологій кухаря-роботи скоро прийдуть на зміну кухарям-людям. На даний момент деякі азійські ресторани почали використовувати роботів для подачі їжі і для більш швидкого управління замовленнями» [31]. Роботи запрограмовані з людськими навичками і автоматизацією, щоб ресторани могли оптимізувати замовлення і час подачі. Завдяки цим історіям успіху в 2020 році і в наступний період ми скоро побачимо, як кухарі-роботи захоплять кухню, потенційно кардинально змінивши індустрію продуктів харчування і напоїв.

9. Мобільні пристрої як дверні ключі. Однією з нових технологічних тенденцій є створення для гостей безперешкодної реєстрації заїзду та виїзду. «Використання мобільних пристроїв (смартфонів) в якості ключів від дверей дозволить гостям без проблем отримати доступ до номерів та обраних ними зручностей. Їм не потрібно чекати в довгій черзі перед стійкою реєстрації, щоб отримати карту доступу, і не потрібно турбуватися про їх втрату» [2].

10. Біометричні платіжні технології. Ми вже використовуємо розпізнавання осіб і сканування відбитків пальців, щоб отримати доступ до деяких пристроїв. Як розвивається тенденція в ресторанных технологіях, біометрія скоро буде використовуватися для обробки платежів і надання доступу до комп'ютерів або касових апаратів для обраних співробітників.

Технології змінюють світ бізнесу. Ці нові технологічні тенденції позитивно вплинуть на якість обслуговування гостей в готельному

бізнесі. Завжди необхідно залишатися в курсі нових та інноваційних технологій, використовуючи їх в своїх інтересах.

### **3.3 Розвиток голосових технологій в готельно-ресторанному бізнесі - тренд гостинності майбутнього**

Як одна з найбільш захоплюючих тенденцій у готельній галузі є голосовий пошук. З приходом нового покоління інтернет-користувачів по всьому світу, що вважають за краще спілкування з зображеннями і, найголовніше, голосову активацію, у готелів в цій сфері з'являється чудова можливість.

Звернення до цифрового голосовому помічнику, який може зрозуміти і виконати запит, природно для людей. Сімдесят три відсотки користувачів хотіли б мати можливість виконувати завдання, розмовляючи з віртуальним помічником, і світові технологічні гіганти прагнуть задовольнити це бажання.

«Amazon Alexa, Google Home, Apple Siri, Яндекс Аліса і Microsoft Cortana домінують на ринку цифрових голосових помічників; тільки Amazon продала більше 20 мільйонів одиниць Alexa» [21].

До 2021 року в усьому світі буде використовуватися більше чотирьох мільярдів мобільних помічників, і багато хто з них будуть мати функціональність для виконання замовлень на поїздки (Juniper Research).

«Microsoft стверджує, що мандрівники в Великобританії все частіше шукають готелі за допомогою свого цифрового помічника Cortana на мобільних пристроях: пошук готелів збільшився на 343% в річному численні, а пошук авіаквитків - на 277% [9].

«Прогрес в області мобільних пристроїв був головною причиною цього напрямку. Apple Newton, широко відомий персональний цифровий помічник (PDA) - цей продукт з тріском провалився на початку 1990-х

років через відсутність мобільного каналу в той час» [18]. В майбутньому темпи впровадження голосового пошуку і цифрових голосових помічників, особливо їх мобільних версій, будуть рости ще швидше, оскільки технології стануть ще складнішими, а голосові помічники будуть інтегровані в повсякденне життя споживачів.

Існує безліч видів голосовий технології в сфері подорожей та гостинності, в тому числі:

- Асистенти голосового пошуку: Amazon Alexa, Apple Siri, Google Assistant, Microsoft Cortana і інші агенти розпізнавання мови зі штучним інтелектом;

- Цифрові голосові помічники на основі мобільних додатків: це спеціалізовані помічники, які можуть допомогти орієнтуватися в конкретному додатку, продукт або послугу, вже використовуються для підтримки клієнтів багатьма компаніями роздрібної торгівлі в інтернеті;

- Автоматичні цифрові голосові помічники: встановлені в багатьох нових моделях висококласних автомобілів, Google Android Auto, Apple CarPlay і Nuance є хорошими прикладами в цій категорії;

- Домашні цифрові голосові помічники: Amazon Alexa, Google Home потрапляють в цю категорію, раніше запроваджену в мільйонах домашніх господарств;

- Голосові помічники на базі Smart TV: вони дозволяють споживачам шукати фільми і відеоконтент через свій телевізор. Amazon FireTV і голосовий пульт дистанційного керування Direct TV є хорошими прикладами в цій категорії;

- Голосові помічники: Siri (Apple Watch), Vixby (Samsung Watch) і інші приклади вже використовуються багатьма споживачами.

У готельному бізнесі, як очікується, будуть використовувати наступні бізнес-моделі для цифрових голосовий помічник:

- Ліцензійні збори: приклади включають ліцензування використання Siri від Apple або Google Assistant на Marriott.com;

- Вартість за голосовий запит (реферальна плата): плата, яку Amazon Alexa або Google Home можуть стягувати з готелю або ресторану за включення їх в результати пошуку за допомогою голосу своїх об'єктів розміщення;

- Cost-Per-Acquisition (CPA): збори у вигляді комісії Amazon Alexa або Google Home можуть стягувати плату з готелів та ресторанів за бронювання за допомогою голосового пошуку;

Використання голосових помічників в номерному фонді, за допомогою яких можна робити замовлення покупок, кава, таксі та інших послуг, а також отриманням гостем розважального контенту (музики, серіалів, подкастів та іншого контенту).

Сучасний споживач онлайн-подорожей вимагає безшовного, інтуїтивно зрозумілого планування подорожей, включаючи можливість пошуку і бронювання готелів за допомогою голосового пошуку. Цифрові голосові помічники вже дозволяють споживачам подорожей шукати проживання, а в деяких випадках - бронювати готелі.

Експерти зазначають: - «Amazon Alexa, що працює з деякими сайтами, пропонує бронювання готелів за допомогою голосового пошуку для будь-якого споживача подорожей з сайту, проте все ж існують деякі помітні обмеження для цієї технології:

- Alexa не дозволяє відвідувачам порівнювати ціни, натомість повертаючи тільки один високоранговий результат;

- Інтеграція голосового пошуку на деяких сайтах вимагає від користувачів наявності облікового запису; в даний час це впливає тільки на результати пошуку, хоча це може поширитися і на результати Google, якщо вони розширять цю функцію в майбутньому;

Крім Amazon, всі основні гравці в області розпізнавання голосу (Apple, Google і Microsoft) вже включили голосовий пошук готелів та працюють над додатками для користувачів, щоб завершити бронювання» [25].



Скільки б часу не знадобилося для повного прояву ефекту голосового пошуку, ми вже бачимо деякі зрушення і спостерігаємо деякі загальні риси поведінки клієнтів. Це позитивна подія для готельєрів, так як є кілька ключових стратегій, доступних для того, щоб просунутися вперед.

Велика частина голосового пошуку є перспективною, і тому довгострокові наслідки для індустрії гостинності ще належить побачити. Однак, ґрунтуючись на минулих і поточних тенденціях, ми бачимо багату область залучення гостей за допомогою голосового пошуку та можливості отримання доходу.

## ВИСНОВКИ

Пандемія змусила людей приділяти пильну увагу здоров'ю, ця тенденція збережеться протягом довгого часу. Експерти стверджують, що «чистота» - головне слово готельно-ресторанної галузі в 2021 році. Більшість людей вибирають готель, ґрунтуючись на якості прибирання і рівні безпеки для здоров'я.

Безконтактні технології за останні місяці вже встигли стати «новим ключовим стандартом» в сфері гостинності. Самостійний check-in і check-out, доставка їжі в номер і т.д. щільно увійшли в наше життя. Що пропонують в цьому сенсі організатори конференцій:

- безконтактна реєстрація гостей;
- надання розкладу зустрічей і конференц-послуг онлайн;
- вечеря з «віртуальним» меню (по QR-коду);
- у разі заходу на кілька днів, який передбачає проживання в готелі можливість замовлення обслуговування номерів, а також сніданку та іншого безконтактно.

Тут багато в чому приходять на допомогу спеціально створювані або під кожен готель, або навіть під кожне конкретне заход мобільні додатки. Для них, до речі, дуже важливо бути простими і інтуїтивно зрозумілими.

І головне - соціальне дистанціювання. У багатьох країнах влада обмежує кількість учасників оффлайн-заходів за все до 10-15 чоловік в кімнаті. Тому зрозуміло, що середній розмір групи в 2021 році буде менше, а посадка гостей - вільніше. За статистикою від Benchmark, зустрічі, заплановані на 2021 рік, триває в середньому 2 дні, що не дуже відрізняється від попередніх років. Ціни на пакети для зустрічей в середньому відповідають тим, які були узгоджені в 2019 році. Так що перспективи до відновлення ринку в наявності.

Колись давно готелі займали досить просте місце в житті людей - вони були всього лише місцем, де люди ночували під час подорожей. Але будь-який, хто пов'язаний з індустрією гостинності розуміє, що в останні кілька років роль технологій в готельному бізнесі різко зросла. У багатьох випадках об'єкти розміщення стають центром активності. Велика частина цієї діяльності прямо або побічно залежить від стратегічного планування та використаних технологій, що робить інформаційні технології більш важливими для роботи готелю і обслуговування гостей, ніж будь-коли раніше.

Таким чином, в умовах пандемії відбувається поширення кращих практик організації обслуговування, орієнтованих в основному на забезпечення безпеки гостя. Розробка і поширення протоколів і програм безпеки сприяє виробленню переліку необхідних операцій - універсалізації стандартів діяльності персоналу.

У мережевих готелях даний процес здійснюється швидше, так як подібна практика існувала у готелів даного класу до пандемії. Протоколи для житлових і громадських зон готелів та програми безпеки активно запозичують і використовують готелі рівня 5-4 зірок, так як орієнтовані на іноземних туристів, до пандемії в готелях даного класу склалася практика орієнтуватися на світові тренди, які розглядаються в якості обов'язкової складової їх іміджу.

Складніше ситуація у немережевих готелів середнього і економ сегменту, а також апарт-готелів. Проте, в умовах пандемії вони також повинні виконувати вимоги Держпродпоживслужби. На основі даних опитування, які представлені вище, немає розмежувань за категоріями готелів щодо внесення змін до існуючих стандартів і закріплення рекомендацій по профілактиці коронавірусної інфекції COVID-19 в професійних і внутрішніх стандартах.

Сучасні тенденції в готельному бізнесі тісно пов'язані з технологіями, які захопили світ. В 2021 році інновації допомагають

поліпшити якість обслуговування клієнтів, а також забезпечити безпеку для здоров'я і чистоту. Яскравий приклад застосування технологій в гостинності - заселення в повністю безконтактний готель за допомогою електронного ключа.

Створення унікальних вражень і досвіду - важлива складова гостинності. Трендом готельно-ресторанного бізнесу 2021- 2022 років стає персоналізація.

Зараз, з урахуванням обмежених можливостей переміщень, багато гостей намагаються розглядати конференції і як можливість відпочити. Зробити паузу в діловій рутині. Тому дуже важливі будуть враження від «місця призначення», від локації; а також можливість скористатися за межами готелю - екскурсіями та іншими розважальними варіантами, а всередині готелю - фітнесом, басейном, спа-зоною та іншими опціями, що відносяться не тільки до бізнесу, скільки до здоров'я і гарного самопочуття. У цьому сенсі навіть міським готелям варто взяти на озброєння досвід курортних готелів, які багато років поспіль пропонують оздоровчі програми для ділових груп: експериментальні масажі, догляд за собою, мінімальні лікувальні опції, активні прогулянки і спорт - в тому числі з наданням всім учасникам необхідного спорядження.

Ще одна тенденція готельної галузі в цілому, гостинності 2021 року - наближення до природи. Люксові готелі, розташовані в красивих місцях в оточенні зелені, гір або води, привертають цінителів природної розкоші. Постояльці хочуть відчувати єднання з природою.

Новим трендом в готельному бізнесі стане розширення списку послуг, які допоможуть клієнтам залишатися активними і підтримувати фізичну форму. Виграють готелі, які мають тренажерними залами і СПА-центрами, а також пропонують індивідуальні програми харчування і спортивні тренування.

В числі заходів, які важливо почати застосовувати якомога раніше: автоматизація платежів, установка керованих звуковими командами або жестами вимикачів, входних замків, санвузлів. Крім цього, в прибиранні номерів і вестибюлів незабаром будуть активніше застосовуватися матеріали з антимікробними властивостями, стійкі до періодичних обробок сансередствами. З огляду на те, що більшість готельних підприємств готові до сприйняття проходять змін щодо стандартів і виникненню нових форматів регламентації, то ймовірно буде відбуватися процес універсализації стандартів діяльності і технологічних процесів в інфраструктурі готельних підприємств. Готелі зі світовими брендами перейшли на використання мобільних стандартів, з використанням мобільних додатків, що дозволяє створити умови для гнучкої роботи з внутрішніми стандартами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.Г. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навч. посібник/ Л.Г. Агафонова, О.Є. Агафонова. – К.: Знання України, 2012. – 358 с.
2. Александрова В.О. Визначення чинників та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. № 45 (1266). - С. 89–92.
3. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. Інфраструктура ринку. - 2020. - Вип. 42. - С. 117-122.
4. Батьковець Г. А., Батьковець Н. О. Ефективність інформаційної підтримки управлінської взаємодії підприємств готельного бізнесу Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2016. Вип.51. С.182-187.
5. Берещак В. Як COVID-19 змінить готельний бізнес в Україні. The Page. Ексклюзив: веб-сайт. URL: <https://thepage.ua/ua/exclusive/oglyad-rinku-goteliv-sho-vidbuvayetsya-z-gotelyami-v-ukrayini>.
- Босовська М.В. Удосконалення організаційно-правового механізму управління якістю послуг у готельному господарстві. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2010. – Випуск 1. – С. 200-204.
6. Дишкантюк О.В., Потьомкін Л.М., Власюк К.В. Індустрія гостинності та туризму в умовах covid-19: світова практика та українські реалії. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 61. - С. 11-17.
7. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dbn.at.ua/load/normativy/dstu/>.

8. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. - 600 с.
9. Іванова Л., Вовчанська О. Вплив пандемії Covid-19 на кон'юнктуру ринку ресторанних послуг. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності, № 1, 2020. - С. 45-50.
10. Іванова Л., Вовчанська О. Вплив пандемії Covid-19 на кон'юнктуру ринку ресторанних послуг. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності, № 1, 2020. - С. 45-50.
11. Кабанчук В.Ю. Перспективні технології готельного бізнесу / Матеріали наукової конференції студентів ЛТЕУ "Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення" (м. Львів, 15 травня 2019 р.). Львів: ЛТЕУ, 2019. - С. 71-73.
12. Корж, Н. В., Онищук, Н. В. Вплив пандемії covid-19 на готельну галузь. Економічний простір. 2020. №156, 140-143.
13. Корнієнко О. М. Основні напрями розвитку туристичних послуг на основі маркетингу / О. М. Корнієнко, Ї Т. С. Кукліна. – Херсон : ХНТУ, 2015. – 330 с.
14. Круль Г.Я. Основи готельної справи / Г.Я. Круль [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://bib.convdocs.org/v29984/>
15. Литвиненко Я.В., Литвиненко Т.Є. Ціна на послуги підприємств готельно-ресторанного бізнесу як чинник підвищення їх конкурентоспроможності. Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції. «Індустрія гостинності в країнах Європи». – 4-6 грудня 2009 р. Сімферополь: ВіТроПринт, 2009. – 176 с. – С. 64-66.
16. Мало гостей і дуже жорсткі перевірки: як ресторанний бізнес пережив півроку карантину. URL: <https://delo.ua/business/kak-restorannyj-biznes-perezhil-pjat-mesjacev>.
17. Мальська М.П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія та практика. Навч.пос. – К: Центр учбової літератури, 2007.

18. Мостова Л.М., Новікова О.В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства. – К.: Ліра-К, 2010. – 388 с.

19. Наслідки епідемії covid-19 та карантинних заходів для провідних секторів економіки України Дослідження за результатами глибинних інтерв'ю з власниками та топ-менеджерами українських компаній. С. 65-68.

20. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : постанова міністрів України від 03 березня 2021 р. №719.

21. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н.Н. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 346 с.

22. Нікольчук Ю.М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні. Бізнес Інформ. № 5. - 2020. - С. 218-226.

23. Ніколайчук О.А. Антикризове управління прибутковістю підприємств сфери гостинності в умовах covid. Торгівля та ринок України. - 2020. - Вип. 2 (48). - С. 59-68.

24. Організація готельного господарства: навч.-метод. посіб. / О.І. Коркуна та ін. Львів : Добра справа, 2019. - 224 с.

25. Остапенко Я. О. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку / Я. О. Остапенко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 8. – С. 1216 – 1221.

26. 1. П'ятницька Г.Т. Ринок ресторанного господарства України: сучасний стан і перспективи розвитку / Г.Т. П'ятницька // Економіст : зб. наук. праць. – 2014. – № 4. – С. 57-61.

27. Приймак Н. С., Ніколайчук О. А., Олініченко І. В. Розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу Дніпропетровської області та напрямки ефективної організації готельного господарства регіону. Економічний вісник, 2020. - №4. - С. 118–125.



28. Проблеми та перспективи розвитку готельного бізнесу в умовах сьогодення [Електронний ресурс]: [Веб-сайт]. – Режим доступу: [http://bses.in.ua/journals/2016/12-1\\_2016/39.pdf](http://bses.in.ua/journals/2016/12-1_2016/39.pdf).

29. П'ятницька Н.О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : [підручник для вищ. навч. закл.] / Н.О. П'ятницька. – 2-ге вид., перероб. та допов. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 584 с.

30. Разінькова М.Ю. Етапи проведення маркетингового планування в ресторанному бізнесі. Економіка та держава. - № 2. - 2020. - С. 62-66.

31. Ресторанний бізнес: ринок в епоху COVID. URL: <http://bizrating.com.ua/20/articles/1328/index.html>.

32. Рябенюк М. О. Оцінка якості послуг у готелях і ресторанах. Причорноморські економічні студії, 2020. - Вип.52. - Ч.2. - С.46–51.

33. Смирнов І. Туристичний бізнес під час пандемії COVID-19: світовий та український досвід / І. Смирнов, О. Любіцева // Туристичний бізнес та інноваційна діяльність в туризмі - Режим доступу: <file:///C:/Users/%D0%93%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B0/Downloads/221278-500927-1-PB.pdf>.

34. Терехух А. А. Туристичний кластер як форма посилення конкурентних переваг регіону / А. А. Терехух, Н. Б. Бандура // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20. – С. 265–271.

35. Туристичний барометр України / Національна туристична організація України. 2020.

36. Україна: вплив COVID-19 на економіку і суспільство (бачення постпандемічного розвитку у 2020-2024 рр. очима експертів та молоді). Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування, № 52. - 2020.

37. Ховрак І. Управління сталим розвитком закладів готельного бізнесу: статичний та економічний аналіз / І. Ховрак. — Режим доступу:

file:///C:/Users/%D0%93%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%BD%D0%B0/Desktop/219714-498324-1-PB.pdf.

38. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельнохресторанним бізнесом в умовах кризи. Економіка та держава, 2021. - №2. - С. 19-23.

39. Чернова Г.В. Особливості розвитку ресторанного господарства України / Г.В. Чернова. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://aokornus.at.ua/JOURNALS/2017.pdf> .

40. Чириченко Ю.В., Корнєєв М.В., Сабіров О.В. Окремі аспекти глобального генезису готельно-ресторанного бізнесу. Економічний простір Збірник наукових праць, № 141, 2019. - С. 127-136.

41. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг / О. Якушев // Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. - 2020. - Т. 3. № 2. - С. 195-208.

42. Яцун Л.М. Сфера харчування населення як природно-соціально-економічна система: методологія формування та розвитку. Економічний аналіз. Т. 16. - № 1. - 2014. - С. 155-166.