

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.5\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.5(1).4)  
УДК 658.33.338

**Уляна Олегівна КІЛЬЯНОВА**

студентка, Національний університет "Одеська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4373-6005>  
e-mail: ukilanova@gmail.com

**Анастасія Трифанівна ПУНГА**

студентка, Національний університет "Одеська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5426-8817>  
e-mail: anastasia.punga@mzeid.in

**Власта Сергіївна ШВАГІРЕВА**

старший викладач, Національний університет "Одеська політехніка"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0566-1495>  
e-mail: v.s.shvagirava@mzeid.in

## ОПТИМІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ

У статті визначено, що сьогодні підприємства сфери готельного господарства опинилися в умовах глибокої кризи, пов'язаної з військовим конфліктом на сході країни та рецесією фінансово-економічної системи. У розрізі означених проблем метою статті є окреслення стратегії розвитку підприємств готельного господарства в поточних і постконфліктних умовах. За результатами проведеного аналізу досвіду формування інноваційних механізмів, зокрема "інноваційних крапок", визначено, що цей напрям вибудовує перспективи відновлення поряд з іншими галузями і готельний бізнес.

**Ключові слова:** готельні підприємства, пандемія, бізнес, економіка, дослідження, стандарти гостинництва, готельна індустрія, світова криза

### ВСТУП

Вітчизняна соціально-економічна система демонструє сьогодні дива виживання: на фоні провальних дипломатичних, фінансових та політичних дій вона спроможна працювати і продукувати певний економічний ефект. Але якщо виробничі підприємства задовольняють фізіологічні потреби, на яких споживачі особливо не зекономлять, сфера послуг – на межі виживання. Зокрема, це стосується консалтингових, аутсорсингових та подібних послуг. Основними їхніми клієнтами виступають юридичні особи, які намагаються в цих кризових умовах оптимізувати витрати. Найвагоміші втрати переживає також готельно-ресторанний бізнес, адже споживачі заощаджують на відпочинку. А в'їзний туристичний потік «побоюється» військових ризиків, тому невпинно скорочується. Зі свого боку, зниження реальних доходів населення України негативно впливає також і на внутрішній туризм, який також обмежується терористичними загрозами.

У цих умовах підприємствам готельного господарства важко здійснювати та прогнозувати діяльність, орієнтуватися на перспективні напрямки інвестування.

Тому оцінювання економічної доцільності здійснення готельного бізнесу та оцінювання потенціалу до розвитку виступають на сьогодні актуальним стратегічним питанням. Особливо з погляду соціальної ефективності та підтримки сфери державою.

Зі свого боку, розчинення національної економіки у світовому ринку (глобалізація та інтеграція) породжують небезпеку закріплення за Україною ролі сировинного придатка і ринку збуту імпортованих товарів, а також, з дипломатичного погляду – буферної зони. Для формування ефективної і суверенної структури економіки потрібен активний вплив держави, зокрема розроблення та реалізація програми структурної перебу-

дови. Основними важелями відповідної структурної політики повинні стати інвестиційні пріоритети. Саме завдяки якісним цільовим інвестиційним інструментам під силу підняти економіку загалом й окремі галузі, зокрема готельний бізнес, який здатен за сприятливих умов мати потужний капіталоутворюючий ефект.

Так, актуальність обраної теми визначається можливістю готельного бізнесу брати активну участь у реанімації економіки і відновленні її привабливості для інвестицій.

Пандемія COVID-19 спричинила значні збої у бізнесі в усьому світі, особливо вплинувши на подорожі та туризм. У відповідь уряди та підприємства України вжили радикальних заходів, щоб зменшити вплив вірусу та пом'якшити відповідні збитки для бізнесу. Завдяки різноманітним реакціям для подолання цієї конкретної кризи загальному антикризовому менеджменту довелося прийняти низку рішень для подолання наступних проблем:

- щоб впоратися з низьким попитом;
- відновити зусилля із залучення нових клієнтів.

З погляду довгострокового впливу цих відповідей вважалося, що численні об'єкти нерухомості назавжди закриються, характер міжнародної гостинності стане більш консолідованим, а також відбудуться довгострокові зміни в діяльності та підвищення ефективності.

У статті розглядаються кроки, які необхідно зробити готельним компаніям, щоб розвивати стійке зростання у сценарії бізнесу після COVID-19.

Також розглядаємо наслідки для роботодавців і планування подальшого розвитку функціонування підприємств та як це вплине на середньо- та довгострокове фінансове становище.

У розрізі освітлених проблем **МЕТА** статті – окреслення стратегії розвитку підприємств готельного гос-

подарства в поточних і постконфліктних умовах. Для досягнення мети поставлено наступні завдання:

- проаналізувати існуючий досвід впровадження «інноваційних крапок»;
- оцінити макроекономічні умови функціонування готельного господарства;
- визначити перспективи впровадження інноваційних умов для розвитку зазначеної сфери діяльності.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Через пандемію COVID-19 світову економіку було зупинено майже відразу. Пандемія поставила індустрію гостинності перед безпрецедентним викликом. Стратегії з вирівнювання кривої COVID-19 такі, як блокування спільнот, соціальне дистанціювання, накази залишатися вдома, обмеження на поїздки та пересування призвели до тимчасового закриття багатьох підприємств готельного бізнесу та значного зниження попиту на підприємства, яким було дозволено продовжувати роботу. Майже всім ресторанам було запропоновано обмежити свою діяльність лише їжею виносу.

Обмеження, накладені владою на поїздки та накази залишатися вдома, призвели до різкого зниження заповнюваності готелів та доходів. Проте процес повторного відкриття почався повільно, і влада почала послаблювати обмеження, наприклад, дозволяти ресторанам, де можна пообідати, відкриватися з обмеженою місткістю за дотримання суворих правил соціального дистанціювання та поступово скорочувати обмеження на внутрішні та міжнародні поїздки.

Тоді як індустрія гостинності повільно відновлюється, криза COVID-19 продовжує глибоко впливати на те, як працює готельний бізнес. Очікується, що підприємства готельного бізнесу внесуть істотні зміни у свою діяльність у бізнес-середовищі COVID-19, щоб забезпечити здоров'я та безпеку співробітників та клієнтів, а також підвищити готовність клієнтів заохочувати їх до бізнесу.

Ця пандемія також, ймовірно, вплине на дослідницьку програму вчених, які займаються готельним маркетингом і менеджментом. Очікується, що у зв'язку з безпрецедентними проблемами, з якими зіткнулася індустрія гостинності в епоху COVID-10, вчені у галузі гостинності змінять фокус своїх досліджень на розроблення рішень для галузі. Дослідник індустрії гостинності повинен буде дати відповіді на низку найважливіших питань, таких як: «Як клієнти ставляться до заступництва ресторану чи готелю в умовах коронавірусу? Чи готові вони повернутися? Якщо ні, що змусить їх повернутися?»

Результати дослідження показують, що близько чверті клієнтів почуватимуться комфортно у сидячих ресторанах лише тоді, коли здатність їхніх спільнот тестувати, відстежувати та ізолювати випадки COVID-19 значно покращиться. Близько 18 % клієнтів будуть почуватися комфортно, вирушаючи у пункт призначення і зупиняючись у готелі, тільки якщо в цьому пункті призначення дуже мало випадків захворювання на COVID-19 і є можливість тестувати, відслідковувати та ізолювати випадки захворювання на COVID-19 [6].

Крім того, є група клієнтів, які почуватимуться комфортно лише у сидячих ресторанах (близько 14%), поїдуть до пункту призначення та зупиняться у готелі

(близько 17 %), коли вакцина проти COVID-19 стане доступною. Ці результати ясно вказують на те, що нам потрібні подальші дослідження факторів, які можуть спонукати клієнтів повернутися до готельного бізнесу.

Тоді як попередні результати показують, що видимі зусилля з дезінфекції (дезінфікуючі засоби для рук на вході, персонал у масках і рукавичках тощо), впровадження соціального дистанціювання, обмеження кількості клієнтів, що обслуговуються, більш ретельне і часте очищення поверхонь, до яких часто торкаються у місцях загального користування, та навчання співробітників протоколам охорони здоров'я та безпеки є найважливішими запобіжними засобами, які клієнти очікують від ресторану та готелю, необхідні додаткові поведінкові та причинно-наслідкові дослідження для визначення (диференціального) впливу цих операційних стратегій на клієнтів.

Результати також показують, що близько третини клієнтів ресторанів та близько 40 % клієнтів готелів готові платити більше за підвищені заходи безпеки [3]. Хоча клієнти очікують, що підприємства готельного бізнесу будуть впроваджувати суворіші процедури безпеки та прибирання, частина з них готова платити за ці додаткові заходи безпеки. Необхідні подальші дослідження, щоб визначити важливість кожного з цих запобіжних заходів, як такі заходи вплинуть на ставлення та поведінку клієнтів, чи дійсно клієнти готові платити за них і наскільки більше.

Попередні результати також показують, що більшість клієнтів ресторанів (64,71 %) і більшість клієнтів готелів (70,42 %) вважають, що використання різних технологій у наданні послуг буде необхідно в умовах COVID-19, щоб звести до мінімуму людський актор, контакт із людиною, – наприклад: сервісні роботи, безконтактні платежі, такі як Apply pay або безконтактні банківські картки, цифрові меню, які можна переглядати на особистих мобільних пристроях за допомогою QR-кодів, безконтактні цифрові платежі, вхід без ключа, безконтактні ліфти тощо.

Ці результати переконливо свідчать про те, що інтеграція та впровадження технологій у готельному бізнесі, ймовірно, стануть невід'ємною частиною у найближчому майбутньому. Тоді як дослідники готельного бізнесу роками вивчали використання різних технологій у наданні послуг гостинності, більшість цих досліджень було зосереджено на впровадженні неінтелектуальних технологій [2]. Нещодавні розробки у галузі штучного інтелекту (II) та технологій роботів для соціальних служб дозволили використовувати технології II у наданні послуг, і пандемія COVID-19 може прискорити популярність таких технологій з міркувань громадської безпеки. Тому для дослідників індустрії гостинності дуже важливо вивчити, як використання пристроїв у наданні послуг вплине на операції, співробітників та клієнтів. Крім того, дуже важливо виявити фактори: як фізичні, так і психологічні.

Тоді як пандемія COVID-19 поставила перед індустрією гостинності та академічними колами незвідані проблеми, вона також надає великі можливості для досліджень для вчених у галузі гостинності. Масштаби цієї кризи та її руйнівні наслідки для операцій, співробітників та клієнтів не мають собі рівних порівняно

з попередніми кризами. Тому, хоча використання попередніх концептуальних і теоретичних основ може принести користь майбутнім дослідженням, дуже важливо генерувати нові знання, які можуть допомогти галузі зрозуміти, як перетворити свою діяльність відповідно до нових потреб та бажань клієнтів у зв'язку з пандемією COVID-19.

Вашій увазі надаються 4 бачення від керівництва готелю «Брістоль». Кожен з них пунктів є прозорим висновком від аналізу ринку гостинності та спроб відродити відвідуваність готелю на колишньому рівні.

*Бачення №1:* нові стандарти подорожей приносять новий рівень бізнесу у готель.

Після року обмежень через пандемію директори готельної групи на початку 2021 р. були дуже стурбовані, але бізнес несподівано зріс. «Нам потрібно було запитати себе: «Хто там? Хто подорожує?» Ми повинні це розуміти», – каже заступник директора. «Перевірка мерчандайзингу Nor1 допомогла нам покращити нашу аналітику, щоб ми могли легше отримувати й інтерпретувати дані. Тепер ми знаємо набагато більше, ніж раніше».

Наприклад, протягом січня місяця, коли бізнес несподівано почався, команда вже мала інформацію, необхідну для розуміння справжніх причин, і в міру того, як програма вакцинації прогресувала, а обмеження через пандемію пом'якшилися в деяких країнах, вони змогли отримати детальний огляд діяльності готелю. «Ми не приймаємо цих стратегічних рішень загалом, – каже директор з розвитку. «Це дійсно залежало від кожного штату. Ми знали, де попит знову активізується і чому».

Брістоль почав використовувати продукти Nor1 CheckIn Merchandising, eStandby і OPERA Oracle Hospitality перед придбанням Nor1 Oracle, працюючи з двома різними командами двох компаній. Завдяки цьому придбанням об'єднані продукти тепер пропонують доступ у режимі реального часу до інформації про запаси та автоматизацію всього процесу для гостей, від бронювання до перебування гостей.

*Бачення №2:* у гостей все більше і більше очікувань.

У 2020 р., коли ділові подорожі майже припинилися, популярною послугою Bristol була так звана «квартира в особняку» – у приміщенні, перетвореному з лаунжу представницького рівня.

«3-й поверх був порожнім, і тепер це наш модернізований поверх із сучасними меблями», – пояснює директор відділу обслуговування гостей. Він зрозумів, що його команді потрібно бути творчою. «Тому я сказав: «Мають бути люди, які саме хочуть залишитися на верхньому поверсі з відремонтованими меблями». Ми запропонуємо це за найнижчою можливою ціною і подивимося, що вийде». Вгадайте, який продукт номер один з найбільших продажів зараз: 3-й поверх!»

Створення пропозицій на «особняк-квартиру» було прикладом винахідливості, але щоб продовжити їх пропонувати, потрібно було зрозуміти настрій гостя. Nor1 CheckIn Merchandising – це не просто інструмент збільшення доходу. Це також покращує відчуття гостей готелю. «Наша мета – створити моменти, які запам'ятовуються, і я думаю, що використання програмного забезпечення CheckIn Merchandising допомагає нам забезпечити ці моменти», – каже О. Кузнецович, дирек-

тор з бізнес-стратегії та аналізу Bristol Hotel Group .

За словами віце-президента Oracle Nor1 Джейсона Браєнта, коли йдеться про клієнтів Nor1, загалом з початку пандемії готовність гостей платити за послуги преміум-класу зросла на 10 %, частково тому, що вони не могли витратити стільки, як і раніше.

*Бачення № 3:* для успішного просування готелів найбільш важливим є час.

У 2020 р. аналітика даних справді сприяла повсякденній діяльності його команди, і в наступні місяці вона стане ще більш цінною. У готелі Bristol Hotel Group використовують eStandby, продукт Nor1, який пропонує гостям якісні послуги на етапі перед прибуттям або через систему бронювання, або за допомогою підтвердження електронною поштою або до перебування. «Продукт автоматизує процес надання клієнтам варіанту, про який вони не знали б, поки не прибудуть», – пояснює директор відділу обслуговування гостей. «Він додав нову можливість, не займаючи час співробітників».

Bristol Hotel Group зробив eStandby обов'язковим для всіх готелів, які приєдналися до групи, і наполегливо заохочує всі готелі почати використовувати CheckIn Merchandising. «Ми хочемо включити всю цю аналітику і всі ці дані та мати можливість легко надавати їх нашим готелям, щоб вони могли проводити більше часу зі своїми гостями та створювати враження, заради яких вони повертаються», – каже Кузнецович. «Ми намагаємося запропонувати якомога більше підтримки за допомогою технологій».

Аналітика, надана програмним забезпеченням Nor1, допомогла створити надзвичайний момент для керівників готелю у найважчі дні пандемії. «Був час, коли ми не отримували багато хороших новин. У п'ятницю я надіслав нашій команді директорів записку про результати Nor1 і сказав: я думаю, що сьогодні всім нам потрібні хороші новини».

*Бачення №4:* прийом є джерелом інтелекту.

Для дирекції готелю CheckIn Merchandising значно зменшив кількість ручних завдань працівників стійки реєстрації та колл-центру, автоматизувавши процес визначення додаткових можливостей продажу. «Автоматизація між CheckIn Merchandising і OPERA – шляхом простого спілкування один з одним – усуває цілий крок для працівників стійки реєстрації», – пояснює адміністрація.

Кожен працівник рецепції використовує інформацію, яку отримує від CheckIn Merchandising, щоб брати участь у дружній конкуренції з персоналом лобі. В інтерфейсі Nor1 вони можуть бачити, як працюють інші співробітники, і спілкуватися з ними, щоб заохочувати їх. «Я завжди жартую з людьми, – каже адміністратор рецепшн. «Дивись, я тут. Розкажіть, як усе йде! Ми можемо це зробити. Давай!».

Дирекція впевнена, що навчити персонал користуватися мерчандайзингом CheckIn дуже легко, і що багато окремих закладів вже можуть побачити переваги протягом першого місяця, водночас від 5% до 7% усіх гостей погоджуються платити за чудове обслуговування. Phan використовує аналітичні можливості для створення звітів менш ніж за чверть часу, який раніше займав – від 3 год. до менше 30 хв. – і, отже, може витратити більше часу на аналітику, оскільки

отримати доступ до даних набагато легше.

### ВИСНОВКИ

Кожна країна повинна знайти свій шлях виходу з кризи. У випадку України, яка має значний внутрішній і зовнішній борг і не бере достатньою мірою політичні і економічні зобов'язання з підтримки реального сектору, зокрема туризму і готельного господарства, цей рецепт повинен бути мінімально витратний, але максимально ефективним і мати сильний політичний базис.

Готельна індустрія зараз стикнулася з найбільшим випробуванням за останній час. Щоб вистояти у складних умовах, власники готельного бізнесу трансформують звичні формати діяльності та активізують всі можливі резерви та ключові ресурси. З огляду на те, що на сучасному етапі розвитку сфера гостинності є глобаль-

ним комп'ютеризованим бізнесом, який базується на Інтернет-технологіях та альтернативних online-сервісах, у сучасних умовах вони мають бути максимально задіяні в діяльності підприємств даного бізнесу [4].

Інформаційні технології сьогодні, як ніколи раніше, стають все більш цінним ресурсом у підприємствах готельного бізнесу, допомагаючи власникам не тільки зберегти життєздатність, але й розкрити нові перспективні напрями розвитку. Для збереження бізнесу та забезпечення ефективного перепрофілювання звичного режиму роботи закладів готельного бізнесу на формат адресної доставки замовлень запропоновано концептуальний базис соціального медіа-маркетингу для підприємств готельного бізнесу, який інтегрує ключові акценти утримання цінності в умовах пандемії.

### Список використаних джерел

1. Найдьонов В.С. Як Україні вирватися із занепаду. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 9. С. 22-26.
2. Махмудов А. Г. Инвестиционная политика и управление: монография. Донецк: "Донбасс", 2000. 592 с.
3. Ламброскини С. Новые инструменты для рынков капитала Украины. *Инвестгазета*. № 9. 15.02.2009. С. 56-57.
4. Борисова О.В., Яцун Л.М. Інноваційна політика на підприємствах ресторанного господарства. *Стратегічні напрями розвитку підприємств харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 19 листопада 2008 р.). Харків: ХДУХТ, 2008. Ч. 2. С. 265-266.
5. Бовш Л.А., Карсекин В.І. Інвестиційна політика в готельному бізнесі: проблеми теорії і практики: монографія. Харків: ХДУХТ, 2010. 518 с.
6. Статистичні дані економіки країни. URL: <http://ukrstat.gov.ua>
7. Світовий банк: економіка України впаде на 5%. URL: <http://forbes.ua/ua/news/1372842-svitovij-bank-ekonomika-ukrayini-vpade-na-5>
8. Інвестиційний клімат в Україні змушує готельний бізнес йти до Європи. URL: [http://newsradio.com.ua/2013\\_07\\_05/nvestic-jnij-kl-mat-v-Ukra-n-zmushu-gotelnij-b-znes-jti-do-vropi-ekspert/](http://newsradio.com.ua/2013_07_05/nvestic-jnij-kl-mat-v-Ukra-n-zmushu-gotelnij-b-znes-jti-do-vropi-ekspert/)

### References

1. Naidonov V.S. How Ukraine can break out of decline. *Formation of market relations in Ukraine*. 2012. № 9. pp. 22-26. (in Ukrainian).
2. Makhmudov A.H. Investment Policy and Management: monograph. Donetsk, 2000. 592 p. (in Russian).
3. Lambroskini S. New tools for Ukrainian capital markets. *Investgazeta*. № 9. 15.02.2009. pp. 56-57. (in Russian).
4. Borysova, O.V., Yatsun, L.M. Innovation policy at restaurant enterprises. *Strategic directions of development of enterprises of food production, restaurant economy and trade*: materials of the international scientific-practical conference (Kharkiv, 19.11.2008). Kharkiv, 2008. part 2. pp. 265-266. (in Ukrainian).
5. Bovsh, L.A., Karsekin V.I. Investment policy in the hotel business: problems of theory and practice: monograph. Kharkiv, 2010. 518 p. (in Ukrainian).
6. Statistics of the country's economy. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (in Ukrainian).
7. World Bank: Ukraine's economy will fall by 5%. URL: <http://forbes.ua/ua/news/1372842-svitovij-bank-ekonomika-ukrayini-vpade-na-5> (in Ukrainian).
8. The investment climate in Ukraine is forcing the hotel business to go to Europe. URL: [http://newsradio.com.ua/2013\\_07\\_05/nvestic-jnij-kl-mat-v-Ukra-n-zmushu-gotelnij-b-znes-jti-do-vropi-ekspert/](http://newsradio.com.ua/2013_07_05/nvestic-jnij-kl-mat-v-Ukra-n-zmushu-gotelnij-b-znes-jti-do-vropi-ekspert/) (in Ukrainian).

#### **Uliana KILIANOVA**

student, Odessa Polytechnic National University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4373-6005>  
e-mail: [ukilanova@gmail.com](mailto:ukilanova@gmail.com)

#### **Anastasiia PUNHA**

student, Odessa Polytechnic National University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5426-8817>  
e-mail: [anastasia.punga@mzeid.in](mailto:anastasia.punga@mzeid.in)

#### **Vlasta SHVAHIREVA**

Senior Lecturer, Odessa Polytechnic National University  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0566-1495>  
e-mail: [v.s.shvagireva@mzeid.in](mailto:v.s.shvagireva@mzeid.in)

## OPTIMIZATION OF THE HOTEL BUSINESS IN A CRISIS

**Introduction.** *The paper stipulates that today Enterprises of hotel industry found themselves in a deep crisis related to the military conflict in the east and the recession financial and economic system. State support and the creation of innovative mechanism is currently pressing strategic issues. In the context of the aforementioned problems **the purpose of the paper** is the definition of enterprise development strategy in the current hotel management and post-conflict situations. The study used accepted methods: abstract, logical, system analysis and economic-mathematical modeling.*

**Results.** *As a result of the experience gained from the formation of innovative mechanisms, including "innovative points" determined that this area is building recovery prospects along with other industries and hotel business. It is noted that Ukraine's economy suffers from poor management and demonstrates the government's inability to manage the situation in the country. Further prospective research is to evaluate the cost to restore tourism infrastructure in Donetsk and Luhansk regions and perspectives of their investment policy.*

**Conclusion.** *Today, information technologies are becoming more and more valuable than ever in the hotel business, helping owners not only to maintain viability, but also to open new promising areas of development. To preserve the business and ensure effective re-profiling of the usual mode of operation of hotel establishments in the format of targeted delivery of orders, a conceptual basis of social media marketing for hotel businesses is proposed, which integrates key values of maintaining value in a pandemic.*

**Keywords:** *hotel enterprises, pandemic, business, economics, research, hospitality standards, hotel industry, global crisis*