

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-76-7>
УДК 338.48:613.16

Ільчук О.О.

кандидат економічних наук, доцент,
Національна академія сухопутних військ
імені Гетьмана Петра Сагайдачного

Удуд І.Р.

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка

Іванців О.С.

магістр,
Львівський національний університет імені Івана Франка

Ilichuk Olena

Hetman Petro Sahaidachnyi National Army Academy

Udud Ivanna, Ivantsiv Oksana

Ivan Franko National University of Lviv

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ПОШИРЕННЯ СВІТОВОЇ ПАНДЕМІЇ

PECULIARITIES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE OF THE HOTEL INDUSTRY IN THE CONTEXT OF THE SPREAD OF THE GLOBAL PANDEMIC

У статті досліджено основні аспекти готельної індустрії та запропоновано заходи, що дадуть змогу сформувати інтегровану модель антикризового управління діяльністю готелю. Досліджено також актуальний стан упровадження антикризових заходів під час вимушених обмежень. Виявлено, що багато готелів застосовують різноманітні варіанти зміни своїх корпоративних стратегій. Запропонована у статті інтегрована модель антикризового управління готелем, окрім зниження наслідків кризи та запобігання її появі, забезпечить інструментарій підвищення якості обслуговування гостя і вмотивованості працівників та послужить інструментом для поліпшення довгострокових ділових відносин з іншими зовнішніми контрагентами та державою. Слід розуміти, що цей процес є не ситуаційним, вимушеним заходом, а безперервним процесом здійснення основної діяльності; усі заходи в межах антикризового управління повинні бути впроваджені в організаційну культуру готелю; керівники відділів повинні відігравати основну роль у реалізації даної моделі.

Ключові слова: індустрія гостинності, туризм, готельні бренди, коронавірус, медична безпека, споживачі послуг готельної індустрії.

В статье исследованы основные аспекты гостиничной индустрии и предложены мероприятия, позволяющие сформировать интегрированную модель антикризисного управления деятельностью гостиницы. Исследовано также актуальное состояние внедрения антикризисных мер во время вынужденных ограничений. Выявлено, что многие гостиницы используют различные варианты конфигурации собственных корпоративных стратегий. Предложенная в статье интегрированная модель антикризисного управления отелем, кроме снижения последствий кризиса и предотвращения его появления, обеспечит инструментарий повышения качества обслуживания гостя и мотивированности работников и послужит инструментом для улучшения долгосрочных деловых отношений с другими внешними контрагентами и государством. Процесс её внедрения является не ситуационным, вынужденным мероприятием, а непрерывным процессом осуществления основной деятельности; все меры в рамках антикризисного управления должны быть внедрены в организационную культуру гостиницы; руководители отделов должны играть основную роль в реализации данной модели.

Ключевые слова: индустрия гостеприимства, туризм, гостиничные бренды, коронавирус, медицинская безопасность, потребители услуг гостиничной отрасли.

The article is devoted the main aspects of the hotel industry, and proposes measures to form an integrated model of crisis management of the hotel. An analysis of data on Internet activity and promotion in social networks, which shows that a large number of global hotel chains continue to communicate with their followers, thus supporting their own brand. The article also research the current state implementation of anti-crisis measures during forced restrictions. It was found that many hotels use a variety of options to change their corporate strategies, including: simplification of procedures and focus on additional services; providing discounts and special offers if guests re-check into the hotel; creation of various loyalty programs, including the provision of corporate cards with a conical storage system or discounts; mitigation of cancellation conditions with possible cancellation of penalties, etc. However, according to statistics, all these measures become ineffective if there is no preliminary analysis of the factors that constrain the activities of the enterprise. Since the crisis management of hotel and restaurant enterprises is aimed at preventing and overcoming crises in the enterprise, as well as minimizing their negative consequences, when implementing or changing certain aspects of the crisis management strategy should take into account the time factor. The integrated model of anti-crisis hotel management which where proposed in the article decide reducing the consequences of the crisis and preventing its occurrence. This model has two main objectives: provide tools to improve

the quality of guest service and employee motivation; development of a crisis management model that serves as a tool to improve long-term business relationships with other external counterparties and the state. The integrated model of crisis management for the hotel industry, should be understood that this process is not a situational, forced measure, but a continuous process of the main activity; all measures within the crisis management should be implemented in the organizational culture of the hotel; department heads should play a key role in implementing this model.

Key words: *hospitality industry, tourism, hotel brands, coronavirus, medical safety, service consumers.*

Постановка проблеми. Сучасний стан вітчизняної та світової готельної індустрії свідчить про те, що вимушені обмежувальні заходи, пов'язані з пандемією COVID-19, вплинули на кількісні та якісні параметри функціонування цих підприємств. Отже, актуальними питаннями є пошук антикризових методів управління готелем, а також імплементація в загальну стратегію окремих непопулярних рішень, які б дали змогу подолати результати кризи та відновити діяльність підприємств готельного бізнесу з найменшими втратами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем розвитку готельної галузі приділено велику увагу вітчизняних учених та фахівців О. Давидової, Г. Кравчук, В. Сеніна, В. Федорченка, В. Юрьєва. Однак за останні кілька років актуальності набуває проблема розвитку підприємств індустрії гостинності під час пандемії, пов'язаної з COVID-19. Цій проблемі присвячено низку наукових праць. Д.В. Долбнева зазначає, що криза, яку світ переживає у результаті поширення COVID-19, є загальносвітовою і вдарить по всіх країнах із відкритою ринковою економікою [1, с. 21]. І. Поворознюк вважає, що визначальними елементами антикризової стратегії є рішення про використання ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, створення тривалих конкурентних переваг [2]. На думку М. Фолкнера, існує принципова відмінність між поняттями «криза» та «катастрофа», які відрізняються можливостями вжиття заходів або ж внутрішніми зусиллями підприємства, або ж із застосуванням впливу зовнішніх контрагентів [3, с. 335]. Інші автори у своїх дослідженнях також приділяють увагу важливості антикризового управління та обґрунтовують його окремі теоретичні аспекти з особливостями реалізації в умовах розвитку малого та середнього бізнесу. Однак в умовах кризи, що затягнулася, існує велике коло невирішених питань як щодо ситуативного аналізу кризових явищ, так і щодо побудови можливих сценаріїв розвитку ситуації в готельно-бізнесі.

Мета статті полягає у теоретичному та емпіричному дослідженні чинників впливу світової пандемії COVID-19 на діяльність підприємств готельної індустрії як на вітчизняному, так і на світовому ринку, а також розробленні інтегрованої моделі антикризового управління готелем.

Виклад основного матеріалу. Економічні кризи є тим маркером, який сигналізує про порушення макроекономічної рівноваги, однак особливістю сучасного кризового стану є додаткове посилення негативних явищ карантинними заходами і перекриттям державних кордонів унаслідок спалаху коронавірусу COVID-19.

Масове скорочення та відміни подорожей викликали небачене падіння попиту на послуги індустрії гостинності. Фактична зупинка глобальної туристичної індустрії через спроби країн утримати розповсюдження хвороби, вимагає створення нових протоколів. Минулі світові фінансово-економічні кризи та сучасна криза, яка пов'язана з COVID-19, призвели до радикальних змін у конкурентному середовищі індустрії гостинності. Перш за все змінилися споживачі, умови надання послуг та конкуренція. Щоб забезпечити виживання та успіх у веденні бізнесу, готельні та ресторани підприємства змушені перейти до стратегій адаптації в умовах кризових змін зовнішнього ділового середовища.

Одним із напрямів дослідження основних аспектів готельної індустрії є аналіз даних Інтернет-активності та просування у соціальних мережах [4]. Так, згідно з індексом готельної довіри, станом на березень 2020 р. перше місце як найнадійніший готельний бренд у світі отримала мережа Marriott з неймовірними 2,6 млн фоловерів у Facebook, найбільшою кількістю підписників у Твіттері – понад 300 тис, а також найбільшою кількістю пошукових запитів серед інших готельних брендів – більше мільйона за місяць. Ця мережа готелів проявляє соціальну заангажованість через турботу про своїх співробітників, оскільки під час епідемії коронавірусу не було знижено заробітну плату працівникам, щоб забезпечити комфорт його персоналу та клієнтам. Ще один готельний бренд – Hilton має значну аудиторію у соціальних мережах (понад 2 млн осіб) та позиціонує себе як сім'я, що охоплює 85 країн і територій по всьому світу, має майже 2 млн уподобань і фотооглядів щасливих клієнтів із готелів усього світу у Facebook, що допомагає бренду бути активним та підтримувати контакт з аудиторією навіть у час пандемії [4]. Як зазначають дослідники Г.М. Тарасюк, А.О. Чагайда та О.М. Тищенко, одним із прикладів швидких позитивних дій у напрямі медичної безпеки під час недавнього спалаху коронавірусу демонструє група Madera, яка вжила усіх заходів для мінімізації ризиків зараження і поширення важких респіраторних захворювань у власних приміщеннях із метою забезпечення чистого довкілля для гостей і персоналу [5].

Досліджуючи актуальний стан упровадження антикризових заходів, зазначимо, що багато готелів застосовують різноманітні варіанти зміни своїх корпоративних стратегій, зокрема: спрощення процедур та орієнтація на додаткових послугах; надання знижок та особливих пропозицій, якщо гості повторно заселяються в готель; створення різноманітних програм лояльності, у тому числі надання корпоративних карток із бонусною накопичувальною системою або зниж-

ками; пом'якшення умов скасування бронювання з можливою відміною штрафних санкцій тощо. Однак, як свідчать дані статистики, усі ці заходи стають недовгими, якщо відсутній попередній аналіз чинників, що стримують діяльність підприємства, тому, щоб сформулювати відповідний алгоритм дій для підприємства готельної індустрії, слід проаналізувати, які ж конкретно чинники внутрішнього та зовнішнього середовища впливають на зміну діяльності готелю.

Як бачимо з даних рис. 1, у 2018 р. рівень стримуючих чинників у сфері готельної індустрії не перевищував 39%, і найсуттєвішим був чинник недостатнього попиту, однак під час запровадження карантинних обмежень у 2020 р. в Україні разом із недостатнім попитом, вплив якого зріс ще на 5%, з'явилися інші чинники, що обмежили діяльність готелів, і їхній вплив був та залишається на достатньо високому рівні – 67–74%. Додалися також і фінансові обмеження, вплив яких став значно більшим у другій половині 2020 р.

Усі ці чинники вимагають від сучасного підприємства, що функціонує у сфері надання послуг із тимчасового розміщення, оперативних рішень та побудови системи моніторингу кризових явищ на підприємстві. Зауважимо також, що наслідки впливу зовнішніх і внутрішніх чинників можна передбачити і спрогнозувати, ґрунтуючись на аналізі внутрішніх показників господарської та фінансової діяльності готелю. Оскільки антикризове управління підприємствами готельно-ресторанної сфери спрямоване на попередження і подолання криз у діяльності підприємства, а також мінімізацію їхніх негативних наслідків, то під час упровадження або зміни окремих аспектів стратегії антикризового управління слід урахувати і фактор часу. Уважаємо, що таку стратегію слід формувати не тоді, коли підприємство вже знаходиться у фазі кризи, а набагато раніше – коли перші показники моніторингу кризових явищ сигналізують керівництву про можливість її настання.

Моніторинг кризових явищ, викликаних у готельній індустрії пандемією COVID-19, показує, що існує декілька реакцій підприємств готельного бізнесу, які можна розділити на три підгрупи: конкретне реагування на кризу, загальне реагування на кризу, відновлення бізнесу, які можна порівняти з надзвичайною, проміжною та довгостроковою фазами (одужання) Фолкнера [7, р. 335]. Однак, ураховуючи характер реакцій підприємств готельної індустрії та постійний характер цієї пандемії, ці підгрупи не можна розділити лише на одну фазу, тому виокремимо такі дії підприємств готельної індустрії.

Перша група, конкретне реагування на кризу, передбачає такі реакції менеджменту готелів, як залучення до гігієнічних дій, що включає надання ЗІЗ (засобів індивідуального захисту) працівникам, надання доступу до лікарів і страхових програм, а також отримання медичних сертифікатів, вакцинації персоналу тощо. Такі дії мали місце також і під час попередніх криз, пов'язаних зі здоров'ям, таких як SARS та H1N1. Також до таких заходів, пов'язаних із гігієною, належать вилучення предметів, які можуть бути легко забруднені, з кімнат для гостей та громадських місць, а саме вилучення стійок із журналами, газетами, ручками та блокнотами, багаторазових меню, застосування безконтактних способів оплати та запровадження меню та інших послуг за допомогою QR-кодів. Ураховуючи хвилеподібний перебіг поширення пандемії навіть у період відносного зниження захворюваності, підприємства готельно-ресторанного бізнесу продовжують дотримуватися цих гігієнічних заходів безпеки.

Щодо другої групи реакцій на кризу, то це комплексні дії щодо антикризового управління готелем. У межах цих дій менеджмент готелю коригує основну діяльність для зниження негативного фінансового результату, запобігання втраті бізнесу та намагається скоротити витрати і перефокусувати діяльність, щоб забезпечити безперервність бізнесу, з можливістю ком-

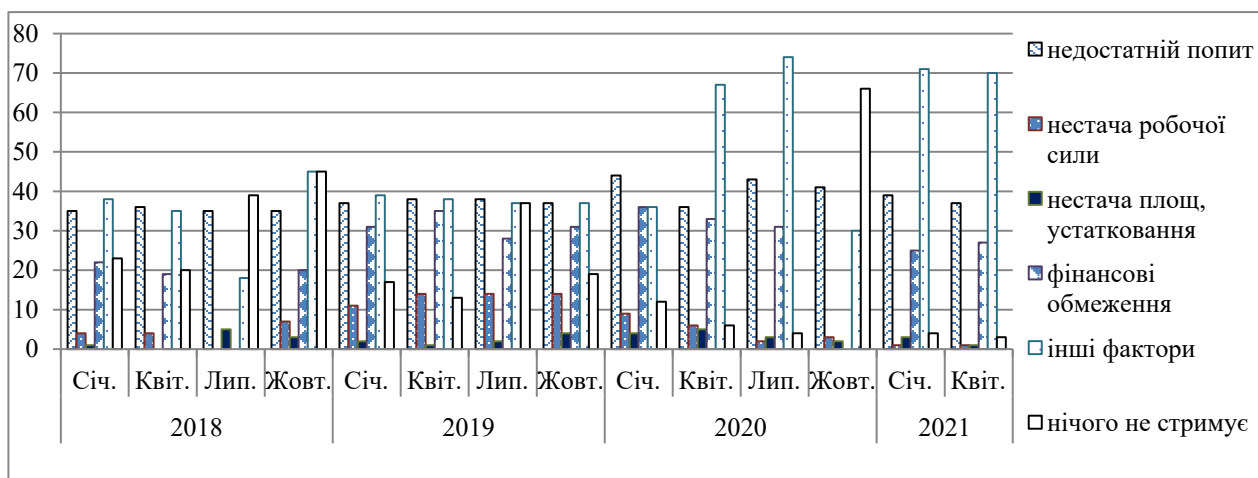


Рис. 1. Чинники стримування діяльності у сфері надання послуг із тимчасового проживання в Україні за 2018–2021 рр.

Джерело: [6]

пенсації втраченого доходу [7]. У рамках цього підходу окремі готелі здійснюють такі заходи: надають персоналу неоплачувану відпустку, скорочують заробітну плату, переводять на неповний робочий день або ж узагалі розривають контракти зі своїми працівниками. Згідно з даними статистики, такі заходи з оптимізації своїх витрат шляхом скорочення штату працівників із кінця 2019 р. та впродовж 2020 р. здійснили 66% готелів України, а також 2/3 підприємств готельної індустрії України знизили ціни на свої послуги [8].

Подібні реакції готельного бізнесу на кризу не є поодиноким явищем, оскільки аналіз фінансової кризи 2008 р. свідчить про аналогічні реакції з боку бізнесу. Однак, ураховуючи довгостроковий вплив кризи, підприємства готельного бізнесу мають більше часу, щоб пристосуватися до нових реалій зовнішнього середовища, нових моделей формування попиту на свій продукт та створити ефективніші стратегії для підготовки до традиційної «нвої норми».

Третій набір реакцій підприємств готельної індустрії на кризу – відновлення діяльності. У цьому разі слід говорити про локальні мережі, зосереджені в не туристичних місцях. Так, у рамках цього напрямку підприємці вдалися до двох ключових підходів: переходу на внутрішній ринок та ринки довгострокового перебування. Перехід на внутрішнього споживача є найбільш поширеною тенденцією на світові кризи, коли споживачі не мають змоги виїжджати за межі своєї країни. Однак тут існує велика ймовірність підсилення конкуренції з комерційною нерухомістю, коли поряд із готелями існує більш приваблива щодо ціни пропозиція апартаментів та оренди квартир. Також за період карантинних обмежень 63% наявних в Україні готель-

них підприємств удосконалювали свій продукт та сервіси, 1/3 готелів впровадили цифрові та маркетингові інструменти, 27% запровадили альтернативні послуги (коворкінги, здача номерів під офіси тощо), 7% вирішили перепрофілювати частину приміщень, наприклад для оренди під гральні заклади. Разом із тим зазначимо, що підтримка з боку уряду була дуже низькою, що спричинило закриття багатьох підприємств, які не змогли вчасно зорієнтуватися в кризовій ситуації та застосувати свою модель антикризових заходів. Тому, ураховуючи особливості діяльності готельного бізнесу, а також аналіз літературних джерел, можна сформувати структуровану інтегровану модель антикризового управління підприємством готельної індустрії (рис. 2).

Окрім зниження наслідків кризи та запобігання її появі, модель має дві основні цілі:

- забезпечити інструментарій підвищення якості обслуговування гостя і вмотивованості працівників;
- розроблення моделі антикризового управління, яка служить інструментом для поліпшення довгострокових ділових відносин з іншими зовнішніми контрагентами та державою.

Застосування запропонованої нами інтегрованої моделі антикризового управління готелем передбачає, що цей процес є не ситуаційним, вимушеним заходом, а безперервним процесом здійснення основної діяльності; усі заходи в межах антикризового управління повинні бути впроваджені в організаційну культуру готелю; керівники відділів повинні відігравати основну роль у реалізації даної моделі управління.

Висновки. Пандемія COVID-19 вплинула на якісні та кількісні параметри функціонування підприємств готельного бізнесу. Як свідчать статистичні дані, сві-



Рис. 2. Модель формування антикризового управління підприємством готельної індустрії

това індустрія гостинності була змушена обмежити свою діяльність та застосувати низку антикризових заходів, щоб не втратити можливість подальшого функціонування. За два роки вимушених карантинних заходів світовими готельними межами були прийняті заходи антикризового характеру, які дали змогу запобігти скороченню персоналу та закриттю готельного бізнесу. Нами запропоновано низку заходів, які, ґрунтуючись на теоретичних дослідженнях провідних

українських та зарубіжних учених, дали змогу сформувати інтегровану модель антикризового управління підприємством готельної індустрії. На основі даної моделі підприємства готельного бізнесу матимуть змогу сформувати інструментарій підвищення якості обслуговування гостя і вмотивованості працівників у кризових умовах господарювання та поліпшити довгострокові ділові відносини з іншими зовнішніми контрагентами та державою.

Список літератури:

1. Долбнєва Д.В. Вплив COVID-19 на економіку країн світу. *Проблеми економіки*. 2020. № 1(43). С. 20–26.
2. Поворознюк І.М. Формування та реалізація антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності в період пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/> (дата звернення: 25.10.2021).
3. Faulkner B., Vikulov S. Katherine, washed out one day, back on track the next: A post mortem of a tourism disaster. *Tourism Management*. 2001. № 22(4). P. 331–344.
4. These Are the Most Trusted Hotel Brands From Around the World. Hotel Trust Index. *Hotelfollower.com*. 2020. URL: <http://www.hotelfollower.com/hotel-trust-index> (дата звернення: 25.10.2021).
5. Тарасюк Г.М., Чагайда А.О., Тищенко О.М. Вплив відновлення повноцінного функціонування індустрії гостинності на швидке подолання світової економічної кризи. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/15.pdf (дата звернення: 25.10.2021).
6. Оцінка впливу факторів, що стримують діяльність у сфері послуг. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2019/2_01_01_01_2019.htm (дата звернення: 25.10.2021).
7. Gössling St. Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2020.1758708> (дата звернення: 25.10.2021).
8. Готельний бізнес в Україні зазнав серйозних збитків через пандемію. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3174593-gotelnij-biznes-v-ukraini-zaznav-serjoznh-zbitkiv-cherz-pandemiu-goteleri.html> (дата звернення: 25.10.2021).
9. Hotelier Middle East (2021) UAE records second-highest hotel occupancy globally for 2020. URL: <https://www.hoteliermiddleeast.com/news/125552-uae-records-second-highest-hotel-occupancy-globally-for-2020> (дата звернення: 25.10.2021).

References:

1. Dolbnyeva D.V. (2020) Vplyv COVID-19 na ekonomiku krayin svitu [The impact of COVID-19 on the economies of the world]. *Problemy ekonomiky*, vol. 1 (43), pp. 20–26.
2. Povoroznyuk I.M. (2021) Formuvannya ta realizatsiya antykrizovoho upravlinnya na pidpryemstvakh industriyi hostynnosti v period pandemiyi COVID-19 [Formation and implementation of crisis management in the hospitality industry during the pandemic COVID-19]. *Ekonomika ta suspil'stvo* [Economy and society] (electronic journal), vol. 29. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/> (accessed 25 October 2021).
3. Faulkner B., Vikulov S (2001) Katherine, washed out one day, back on track the next: A post mortem of a tourism disaster. *Tourism Management*, no. 22 (4), pp. 331–344.
4. These Are the Most Trusted Hotel Brands From Around the World. Hotel Trust Index (2020). *Hotelfollower.com*. Available at: <http://www.hotelfollower.com/hotel-trust-index> (accessed 25 October 2021).
5. Tarasyuk H.M., Chahayda A.O., Tyshchenko O.M. (2020) Vplyv vidnovlennya povnotsinnoho funktsionuvannya industriyi hostynnosti na shvydke podolannya svitovoyi ekonomichnoyi kryzy [The impact of the restoration of the full functioning of the hospitality industry on the rapid overcoming of the global economic crisis]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), vol. 5. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/15.pdf (accessed 25 October 2021).
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2021) Otsinka vplyvu faktoriv, shcho strymuyut' diyal'nist' u sferi posluh [Assessment of the impact of factors constraining activities in the service sector]. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/metaopus/2019/2_01_01_01_2019.htm (accessed 25 October 2021).
7. Gössling St. (2021) Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2020.1758708> (accessed 25 October 2021).
8. Hotel'nyy biznes v Ukrayini zaznav seryoznykh zbitkiv cherez pandemiyu [The hotel business in Ukraine has suffered serious losses due to the pandemic]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3174593-gotelnij-biznes-v-ukraini-zaznav-serjoznh-zbitkiv-cherz-pandemiu-goteleri.html> (accessed 25 October 2021).
9. Hotelier Middle East (2021) UAE records second-highest hotel occupancy globally for 2020. Available at: <https://www.hoteliermiddleeast.com/news/125552-uae-records-second-highest-hotel-occupancy-globally-for-2020> (accessed 25 October 2021).