

**СФЕРА ГОСТИННОСТІ БУКОВИНИ
В КРИЗОВИХ УМОВАХ:
СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**



**СФЕРА ГОСТИННОСТІ БУКОВИНИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ:
СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Монографія

За загальною редакцією д.е.н., професора Кифяка В. Ф.

**Чернівці
2021**

УДК 338.483.13:392.72 (477)

С 93

*Рекомендовано до друку вченою радою
Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ
(протокол №13 від 30 червня 2021 р.)*

Автори:

Кифяк В. Ф., д.е.н., професор, науковий редактор (передмова, 2.2., післямова); Паламарек К. В., к.т.н., доцент (2.3.); Ореховський В. О., д.і.н., професор (3.2.); Незвещук-Когут Т. С., к.е.н., доцент; Брикова Т. М., к.т.н., (1.1., 3.4.); Гищук Р. М., к.е.н., доцент (2.4.); Хитрова О. А., к.е.н. (3.1.); Данилюк І. П., к.т.н. (1.3.); Марусяк Т. М., к.т.н. (2.1.); Романовська О. Л. (3.3.); Струтинська Л. Т. (1.2.).

Рецензенти:

Ткач Вікторія Олександрівна, доктор економічних наук, професор, декан факультету інноваційних технологій харчування та ресторанно-готельного бізнесу Одеської національної академії харчових технологій;

Брязкало Андрій Федорович, директор ТОВ «Бізнес-центр «Буковина».

Сфера гостинності Буковини в кризових умовах: стан та перспективи розвитку: монографія/ колектив авторів за загальною редакцією д.е.н., професора Кифяка В. Ф.: Чернівці: Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, 2021. 220 с.

У монографії представлено результати дослідження теоретико-прикладних основ функціонування готельно-ресторанного бізнесу Буковини в кризових умовах, встановлено регіональні особливості і сучасні тенденції розвитку та визначено готельно-ресторанний бізнес як домінуючу складову сфери гостинності. На основі характеристики сучасного стану готельно-ресторанного бізнесу регіону, аналізу ринкового середовища та впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, обґрунтовано шляхи подолання наслідків кризи та рекомендовано низку заходів щодо підвищення ефективності функціонування закладів розміщення та харчування. В роботі важлива роль відводиться інформаційному забезпеченню, формуванню корпоративної культури обслуговування, організації та розвитку готельно-ресторанного сервісу для людей з інвалідністю. З метою оптимізації діяльності готельно-ресторанних підприємств Буковини запропоновано розвивати заклади розміщення та харчування малих форматів, визначено маркетингові інструменти просування готельно-ресторанних послуг та ін.

Видання буде корисним для науковців, представників органів місцевого самоврядування, фахівців готельно-ресторанного бізнесу, студентів та інших зацікавлених осіб.

УДК 338.483.13:392.72 (477)

Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу

ЧТЕІ КНТЕУ заборонено

58002, м. Чернівці, Центральна площа, 7

Зміст

Передмова	4
Розділ 1. Теоретичні основи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в контексті регіональних особливостей	7
1.1. Готельно-ресторанний бізнес як домінуюча складова сфери гостинності та структурний компонент ринку послуг	7
1.2. Регіональні особливості та сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в кризових умовах	21
1.3. Зарубіжний досвід функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи	36
Розділ 2. Аналіз ринку готельно-ресторанних послуг Буковини	46
2.1. Загальна характеристика сучасного стану готельно-ресторанного бізнесу регіону.....	46
2.2. Ринкове середовище та вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на розвиток готельно-ресторанного бізнесу регіону.....	69
2.3. Кризові явища та їх вплив на функціонування готельно-ресторанного бізнесу	77
2.4. Вплив туризму на розвиток готельної інфраструктури регіону в кризовий і посткризовий періоди.....	97
Розділ 3. Оптимізація діяльності готельно-ресторанних підприємств Буковини в кризових умовах	124
3.1. Інформаційне забезпечення сфери гостинності та туризму.....	124
3.2. Формування корпоративної культури обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі	138
3.3. Організація та розвиток готельного-ресторанного сервісу для людей з інвалідністю.....	160
3.4. Маркетингові інструменти просування готельно-ресторанних послуг.....	176
3.5. Поняття, особливості, класифікація та формування структури готельно-ресторанного бізнесу як складової сфери гостинності	194
Післямова	208
Список використаних джерел	209

Передмова

Гостинність – це одне з понять цивілізації, яке завдяки прогресу і часу перетворилася на потужну індустрію, в якій працюють мільйони професіоналів, створюючи все краще для споживачів послуг (туристів). Індустрія гостинності включає в себе різні сфери діяльності людей - туризм, відпочинок, розваги, готельний і ресторанний бізнес, громадське харчування, екскурсійну діяльність, організацію виставок і проведення різних наукових конференцій.

На думку Дж. Р. Уокера, індустрія гостинності об'єднує туризм, готельний і ресторанний бізнес, заклади ресторанного господарства, відпочинок і розваги, організацію конференцій і нарад.

Згідно з тлумачним словником Н. Вебстера індустрія гостинності – це сфера підприємництва, що складається з таких видів обслуговування, які спираються на принципи гостинності, що характеризуються щедрістю і дружелюбністю по відношенню до гостей. З точки зору Р. А. Браймера, індустрія гостинності є збірним поняттям для різноманітних і численних форм підприємництва, які спеціалізуються на ринку послуг, пов'язаному з прийомом і обслуговуванням гостей. Основними напрямками індустрії гостинності є: розміщення; ресторанне обслуговування; перевезення; відпочинок.

З вищесказаного можна зробити висновок, що індустрія гостинності включає в себе заклади розміщення, харчування, підприємства транспортного та культурно-розважального сектора.

Таким чином, індустрія гостинності – це комплексна сфера діяльності працівників, які задовольняють будь-які запити і бажання туристів.

Світова індустрія гостинності протягом останніх років впевнено утримує пальму першості за популярністю як у великих інвесторів, так і у дрібних, і навіть підприємців-початківців. Адже головна особливість готельного бізнесу полягає в тому, що зростання його не припиняється навіть під час глобальної економічної кризи. Як би не йшли справи в економіці, а середній клас в усьому світі не відмовляє собі в подорожах під час літніх і різдвяних канікул. До того ж, завдяки глобалізації економіки, розвиваються і міцніють економічні зв'язки між країнами, галузями і компаніями. Ці основні тренди і визначають перспективи

готельного бізнесу, як розвиток існуючого готельного господарства так і освоєння його нових сегментів.

Важливу роль у розвитку сфери гостинності відіграє використання новітніх комп'ютерних систем бронювання і резервування; широке впровадженням Інтернет-технологій для просування готельних продуктів і ресторанних послуг, глобалізація і концентрація готельного бізнесу, яка проявляється у створенні туристичних корпорацій і готельних мереж, асоціацій, об'єднань, кластерів та інших громадських організацій.

Персоналізація сервісу готельних підприємств досяжна 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. Цифровізація розглядається як одна з найбільш стійких довгострокових тенденцій.

Щодо розвитку ресторанного бізнесу, то спостерігається тенденція до консолідації ринку ресторанних послуг, де дрібні гравці витісняються більшими. Протягом останніх декількох років намітилася тенденція злиття-поглинання, в результаті яких на ринок виходять нові бренди або продовжують активно розвиватися колишні, які зазнали ряд перетворень. У найближчі роки ця тенденція збережеться. І для того щоб ефективно функціонувати професіоналам в ресторанному бізнесі завжди доводиться передчувати і швидше реагувати на постійно мінливу ситуацію на ринку.

Дана робота присвячена актуальній темі розвитку ринку сфери гостинності Буковини в умовах поширення вірусу COVID-19. Автори монографії розглядають теоретичні основи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в контексті регіональних особливостей, аналізують ринок готельно-ресторанних послуг Буковини, констатують спад і стагнацію місцевого ринку гостинності, визначають чинники та умови, які призвели до поточної ситуації, а також прогнозують тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу краю. Велике значення приділяється вивченню динаміки основних готельних показників і їх прогнозних значень, що розглядаються авторами за сегментами. Окрема частина роботи присвячується оптимізації

діяльності готельно-ресторанних підприємств Буковини в кризових умовах та визначенню перспектив їх подальшого функціонування.

В роботі досліджується вплив туризму на розвиток готельної інфраструктури регіону в кризовий і посткризовий періоди, використання маркетингових інструментів просування готельно-ресторанних послуг, формування корпоративної культури обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі, організація та розвиток готельного-ресторанного сервісу для людей з інвалідністю та ін.

Авторські дослідження свідчать, що поширення пандемії коронавірусу справило значний вплив на розвиток готельного та ресторанного бізнесу на Буковині, що відбилося на всіх середніх значеннях основних статистичних показників. Аналіз даних підтвердив актуальність визначених авторами зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на розвиток сфери гостинності.

За визначенням авторів монографії, ключовими драйверами розвитку сфери гостинності Буковини під час поширення коронавірусної інфекції мають стати організаційна гнучкість, нові готельні та ресторани продукти з орієнтацією на гібридні технології і внутрішній туризм, неухильне дотримання заходів санітарної безпеки.

Авторський колектив висловлює щире подяку рецензентам **Ткач Вікторії Олександрівні** - доктору економічних наук, професору, декану факультету інноваційних технологій харчування та ресторанно-готельного бізнесу Одеської національної академії харчових технологій та **Брязкалу Андрію Федоровичу** – директору ТОВ «Бізнес-центр «Буковина» за проведену роботу при рецензуванні монографічного дослідження та об'єктивну оцінку.

Розділ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ РЕГІОНАЛЬНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ

1.1. Готельно-ресторанний бізнес як домінуюча складова сфери гостинності та структурний компонент ринку послуг

Індустрія гостинності на початку XXI століття характеризується як один із видів економічної діяльності, що стрімко і динамічно розвивається, випереджаючи за темпами зростання доходів такі перспективні напрями як нафтовидобування та автомобілебудування. Індустрія гостинності включає в себе безліч складових, зокрема одним із найважливіших її детермінантів є готельно-ресторанне господарство.

Як сфера економічної діяльності, готельно-ресторанне господарство, з одного боку, визначається попитом і споживанням зі сторони відвідувачів, а з іншого – воно належить до товарів і послуг, які виробляються з метою задоволення цього попиту. Важливим фактором в управлінні готельно-ресторанним господарством є управління послугами.

У вітчизняній науково-технічній практиці термін «послуга» позначає результат безпосередньої взаємодії виконавця і споживача, а також власної діяльності виконавця із задоволення потреб споживача [1].

Це поняття включає:

1. Взаємодію виконавця і споживача послуг (обслуговування).
2. Процес надання послуги (тобто виконання певної роботи) самим виконавцем.
3. Результат цих дій у вигляді «перетвореної продукції» або «результату послуги».

Туристська послуга – результат діяльності туристського із задоволення відповідних потреб клієнтів.

Туристські послуги – специфічний вид споживчих послуг, до яких входять послуги готельної сфери, підприємств громадського

¹Сфера обслуговування в Україні: нормативні документи: збірник основних законодавчих актів / О. М. Роїна (упор.). К.: КНТ, 2007. 457 с.

харчування, станцій ремонту та обслуговування, пунктів прокату, підприємств розваг і відпочинку [2].

Туристська послуга – це кінцевий продукт діяльності підприємства по задоволенню відповідних потреб клієнтів. До сфери туристських послуг належать послуги, що забезпечують задоволення потреб людей і реалізацію їхньої діяльності у вільний час.

Туристська послуга – сукупність цілеспрямованих дій у сфері обслуговування, які зорієнтовані на забезпечення і задоволення потреб туриста [3].

Згідно із Законом України «Про туризм» всі туристичні послуги розподіляються на характерні і супутні.

Супутні туристичні послуги і товари – послуги і товари, призначені для задоволення потреб споживачів, надання і виробництво яких несуттєво скоротяться без їх реалізації туристам.

Характерні туристичні послуги і товари – послуги і товари, призначені для задоволення потреб споживачів, надання і виробництво яких суттєво скоротяться без їх реалізації туристам.

Всесвітня Туристична Організація (UNWTO) туристські послуги визначає через суб'єкти туристської діяльності [4]:

- турагенти;
- туроператори.

Туристським послугам, як і будь-яким іншим послугам, властиві відмітні риси, які можна позначити як «три Н» [5]:

- невідчутність. Туристські послуги не є матеріальними. Вони належать до соціально-культурних (нематеріальних), оскільки визначаються діяльністю виконавця послуги із задоволення соціально-культурних послуг споживача: фізичних, етичних, інтелектуальних, духовних та ін. Їх неможливо побачити або оцінити в момент покупки. Об'єктом таких послуг є власне споживач (турист);

- нерозривність виробництва й споживання. Оскільки послуга

² Байлік С.І., Писаревський І.М. Організація готельного господарства: підруч. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с.

³ Височан О. С. Стівідношення понять «подорожуючий», «відвідувач» і «турист»: міжнародний обліково-статистичний підхід / Височан О. С. // БІЗНЕС ІНФОРМ. 2013. № 3. С. 200-206.

⁴ Організація готельного господарства : підручник / Бойко М. Г., Гопкало Л. М, Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с.

⁵ Туризм України: економічні та організаційні механізми розвитку. Монографія / Андрушків Б. М., Дудкін П. Д., Паляниця В. А., Стойко І. І. та ін. Тернопіль: Терно-Граф. 2009, 976 с.

представляє результат безпосередньої взаємодії виконавця й споживача, процес надання туристської послуги (виробництво) відбувається паралельно зі споживанням;

- неможливість зберігання туристської послуги. Життєвий цикл турпослуги істотно відрізняється від матеріального товару, зокрема відсутністю етапу зберігання. Неможливість зберігання туристської послуги вимагає ретельного вивчення кон'юнктури ринку, точної відповідності попиту та пропозиції, оскільки послуги не можуть «полежати» на складі до їхнього затребування.

Особливістю виробництва послуг на підприємствах готельно-ресторанного господарства є їх обмеження не тільки обсягами, але й місцем і часом виробництва. При цьому час і місце виробництва виступають найчастіше більш важливим обмеженням, ніж обсяг. Споживання послуг стримується не можливостями виробництва, а сезонністю і географією, що створюють значні додаткові транспортні витрати при споживанні послуг, яке можливо тільки в місці їхнього виробництва. Звичайно послуги несуть у собі специфічні властивості місцевості виробництва, тобто споживання таких послуг, які не можна одержати в будь-якому іншому місці світу.

Для пізнання сутності готельно-ресторанних послуг важливим є також розгляд класифікаційних аспектів цього комплексного явища. Виділяються два види класифікацій послуг.

Для економіки туризму становить інтерес розподіл послуг на матеріальні й нематеріальні [6]. Здебільшого матеріальні послуги виступають у формі товару. Їхньою головною характеристикою є те, що вони не обмежені кількісно. Споживання нематеріальних послуг відбувається винятково в місці, де вони вироблені; вони не можуть бути транспортовані до споживача й використовуються споживачами тільки після приїзду в район локалізації послуг. Такими послугами є, наприклад послуги гостинності, які локалізовані в певному місці для залучення туристів, послуги харчування, які пропонують конкретні ресторани, або послуги розваг, які пропонують відповідні установи у туристських центрах.

⁶ Бабарицька В. К., Малиновська О. Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг: Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту: навчальний посібник. Київ : Альтерпрес, 2004. 288 с.

Послуги нематеріального характеру включають послуги туристсько-екскурсійних установ; транспорту; санаторно-курортних установ; охорони здоров'я; освіти; громадських організацій; державного управління.

Туристські послуги матеріального характеру включають послуги непасажирського транспорту; торгівлі; житлово-комунального господарства; побутові послуги й заготівлі.

За роллю в структурі споживання на підприємствах готельно-ресторанного господарства послуги підрозділяються на: основні; додаткові; супутні.

Основні туристські послуги – цільові туристські послуги, які пропонують в єдиному пакеті, що гарантує їхнє обов'язкове споживання в місці відпочинку.

Додаткові туристські послуги – цільові й інфраструктурні послуги, які можна одержати за додаткову плату, що не входять у вартість туру, але специфічні для даного туристського центра.

Супутні послуги – послуги місцевого інфраструктурного комплексу, якими користуються й туристи [7].

Основні послуги орієнтовані на споживання туристів (наприклад, послуги розміщення, харчування, трансфер), додаткові послуги можуть надаватися як для туристів, так і для місцевого населення [8]. У більшості випадків основні послуги складаються з транспортних послуг, послуг розміщення і харчування [9].

Специфікою надання послуг відрізняються засоби розміщення. В Україні розроблений і введений в дію ДСТУ 4268:2003 «Національний стандарт України. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги» [10]. Стандарт встановлює класифікацію засобів розміщення, загальні вимоги до засобів розміщення та до послуг, які надають в засобах розміщення. Вимоги цього стандарту застосовують суб'єкти господарювання, які надають послуги засобів розміщення. На підставі

⁷ Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР (остання редакція від 04.11.2012 р. док. № 5316-17) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

⁸ ДСТУ 4269-2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. [Чинний від 2004-07-01]. К. : Держспоживстандарт України, 2004. 7 с.

⁹ Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: учебник; пер. с англ. Н. Н. Михайлова. Москва : ЮНИТИ, 1999. 464 с.

¹⁰ ДСТУ 4268-2003. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги [Чинний від 2003-12-23]. К. : Держспоживстандарт України, 2003. 16 с.

цього стандарту розробляють нормативні документи, що конкретизують вимоги до окремих видів засобів розміщення туристів.

Згідно із Стандартом засоби розміщення будь-які об'єкти, які регулярно або час від часу надають послуги з розміщення для ночівлі.

Класифікація засобів розміщення:

1.1 Засоби розміщення поділяють на колективні й індивідуальні.

1.1.1 Колективні засоби розміщення поділяють на:

а) готелі й аналогічні засоби розміщення:

– готелі;

– аналогічні засоби розміщення;

б) інші колективні засоби розміщення помешкання, призначені для відпочинку; майданчики для кемпінгу;

стоянки морського й річкового транспорту; інші колективні засоби розміщення.

в) спеціалізовані засоби розміщення оздоровчі засоби розміщення; табори праці й відпочинку; громадські транспортні засоби; конгрес-центри.

Індивідуальні засоби розміщення туристів поділяють на:

а) орендовані засоби розміщення кімнати, орендовані в сімейних будинках; житло, орендоване у приватних осіб або через агентства;

б) інші типи індивідуальних засобів розміщення неосновне власне житло; житло, що надається безоплатно родичам і знайомим; інші індивідуальні засоби розміщення туристів.

За наведеною класифікацією підприємства розміщення туристського типу належить до колективних засобів розміщення; підвид – готелі та аналогічні засоби розміщення; підтип – аналогічні засоби розміщення.

Під колективними засобам розміщення розуміють засоби розміщення, що надають місце для ночівлі в кімнаті чи іншому приміщенні, де число місць повинно перевищувати певний мінімум для груп осіб, більших ніж одна сім'я, а всі місця підлягають єдиному керівництву й оплаті згідно з встановленими цінами.

До готелів та аналогічних засобів розміщення відносять колективні засоби розміщення, що складаються більше ніж з 7 номерів; мають єдине керівництво; надають готельні послуги, які включають обслуговування в номерах, щоденне заправлення ліжок та прибирання

кімнат і санвузлів; згруповані в класи й категорії відповідно до переліку надаваних послуг та наявного обладнання і не входять до категорії спеціалізованих закладів.

До аналогічних засобів розміщення відносять засоби розміщення, що складаються з номерів і надають обмежені готельні послуги, включно з щоденним заправлянням ліжок, прибиранням кімнат та санвузлів (наприклад, пансіонати, будинки відпочинку, туристичні бази тощо).

Стандартом регулюються загальні вимоги до послуг, які надають засоби розміщення. Засоби розміщення, зобов'язані надавати мінімальний перелік послуг, а саме:

- а) цілодобове приймання;
- б) послуги громадського харчування або умови для самостійного приготування їжі;
- в) щоденне прибирання житлової кімнати і санвузла (крім гуртожитків, таборів праці й відпочинку, гірських притулків тощо);
- г) зміна постільної білизни – не менше одного разу на п'ять діб, зміна рушників – не менше одного разу на три доби;
- д) відправлення, отримання і доставляння листів та телеграм;
- є) зберігання цінностей і багажу;
- ж) медична допомога: виклик швидкої допомоги, користування аптечкою першої допомоги;
- и) туристична інформація.

Залежно від типу засобу розміщення перелік асортименту послуг може доповнюватися. Спеціалізовані засоби розміщення надають додаткові послуги відповідно до їхньої спеціалізації.

Як було зазначено вище, заклади розміщення повинні забезпечувати своїм відпочиваючим мінімальний набір послуг.

Підприємства ресторанного господарства надають споживачам комплекс різноманітних послуг, які за своїм характером можна поділити на:

- послуги з харчування;
- послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів;
- послуги з реалізації продукції;

- послуги з організації обслуговування споживачів (реалізація продукції та організація її споживання);
- послуги з організації дозвілля;
- інформаційно-консультативні послуги;
- інші послуги.

Послуги харчування – це послуги з виготовлення кулінарної продукції, її реалізації та організації споживання відповідно до типу і класу закладу: ресторан, бар, кафе, закусочна, їдальня тощо.

Послуги з реалізації продукції власного виробництва і закупних товарів та організації споживання є двома складовими поняття «організація обслуговування».

Послуги з виготовлення кулінарної продукції і кондитерських виробів у закладах ресторанного господарства включають:

- виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення споживачів, у тому числі в складному виконанні та з додатковим оформленням;
- виготовлення страв із сировини замовника;
- послуги кухаря, кондитера з виготовлення страв, кулінарних і кондитерських виробів удома.

Послуги з реалізації продукції включають:

- реалізацію кулінарних та кондитерських виробів за межами закладу ресторанного господарства;
- відпуск обідів додому;
- комплектування наборів кулінарної продукції в дорогу, в тому числі туристам для самостійного приготування;
- реалізація кулінарної продукції і кондитерських виробів через розносну та дрібно-роздрібну мережу.

Послуги з організації споживання продукції та обслуговування споживачів у цілому включають:

- організацію обслуговування свят, сімейних обідів, ритуальних заходів;
- організацію обслуговування учасників конференцій, семінарів, нарад, культурно-масових заходів тощо;
- послуги офіціанта (бармена) з обслуговування вдома;
- доставку кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення споживачів, у тому числі в бенкетному виконанні;

- доставку кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення і обслуговування споживачів на пасажирському транспорті (у т. ч. в купе, каюті, салоні літака);

- доставку кулінарної продукції, кондитерських виробів та обслуговування споживачів на робочих місцях і вдома;

- доставку кулінарної продукції, кондитерських виробів та обслуговування в номерах готелю;

- бронювання місць у залі закладу ресторанного господарства;

- продаж талонів та абонементів на обслуговування скомплектованими раціонами.

Інформаційно-консультативні послуги включають:

- консультації спеціалістів з виготовлення, оформлення кулінарної продукції, кондитерських виробів та сервірування столу;

- консультації дієтичної сестри з питань використання дієтичної продукції при різних захворюваннях (у дієтичних їдальнях);

- організацію навчання кулінарній майстерності.

Послуги з організації дозвілля включають:

- організацію музичного обслуговування;

- організацію проведення концертів, програм вар'єте і відео-програм;

- забезпечення газетами, журналами, настільними іграми, ігровими автоматами, більярдом тощо.

До інших послуг належить: прокат столової білизни, посуду, наборів, інвентарю; продаж фірмових значків, квітів, сувенірів; надання парфумерії, засобів для чищення взуття; дрібний ремонт та чищення одягу; пакування страв та виробів після обслуговування споживачів або куплених на підприємстві; надання споживачам телефонного та факсимільного зв'язку; гарантування збереження особистих речей і цінностей споживача; виклик таксі на замовлення; паркування особистого транспорту споживачів на організованій стоянці тощо.

У процесі обслуговування, як правило, заклади ресторанного господарства надають споживачам комплекс послуг, перелік яких залежить від типу і класу закладу. Послуги повинні мати соціальну адресність, тобто відповідати вимогам певного контингенту споживачів.

При їх наданні слід враховувати вимоги ергономічності, що характеризується відповідністю умов обслуговування гігієнічним,

антропометричним та фізіологічним можливостям споживання. Дотримання вимог ергономічності сприяє забезпеченню комфортності обслуговування, збереженню здоров'я і працездатності споживача.

Готельно-ресторанний бізнес набуває дедалі більшого значення для розвитку економіки та соціальної сфери регіону. На Буковині підприємства готельно-ресторанного господарства протягом останніх років зазнали певних змін.

Використання географічного положення регіону, яке створює сприятливі умови для розвитку готельно-ресторанного господарства, є одним з пріоритетних напрямків розвитку регіональної політики. Підприємства готельно-ресторанного господарства активно розвиваються, знаходячи нові якісні риси і нові імпульси свого розвитку, істотно розширює поле і «правила гри» в економіці регіону.

Але на шляху розвитку готельно-ресторанного господарства постає низка проблем, які потрібно розв'язувати в найкоротший термін. Головними проблемами є: недостатній розвиток інфраструктури регіону, невідповідність послуг європейським вимогам, низька якість сервісу.

Забезпечення високої якості стає об'єктивною умовою існування, найважливішим фактором підвищення рівня обслуговування, гарантією соціальної та економічної безпеки підприємств готельного та ресторанного господарства. Тому основними проблемами, що стоять перед підприємствами у напрямі удосконалення управління якістю послуг, є: включення механізму маркетингової діяльності; орієнтація на споживача; посилення механізму дії систем управління якістю на всі етапи життєвого циклу готельного та ресторанного продукту.

Якість – це сукупність властивостей і характеристик продукту, які надають йому здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби [11].

Формально рівень якості визначається, як відповідність властивостей продукції та послуг вимогам стандартів. З метою уніфікації підходів і методів розроблений міжнародний стандарт керування якістю – ISO – 9001 – системи якості – модель забезпечення якості в процесі проектування, розроблення, виробництва, монтажу та

¹¹ Мартієнко А. І., Дишкантюк О. В. Сутність гостинності як економічної категорії / Мартієнко А. І., Дишкантюк О. В // Економіка: реалії часу. 2017. № 2(30). С. 72–78.

обслуговування. Даний стандарт специфікує модель забезпечення якості на всіх етапах життєвого циклу товару/послуги; ISO – 9004

– управління якістю та елементи системи якості. Дані міжнародні стандарти утворюють узгоджену пару стандартів з управління якістю, проте поки що вони не отримали належного розповсюдження серед туристських підприємств в Україні.

У 2003 р. в Україні розроблено перші два національних стандарти в сфері туризму: ДСТУ 4268-2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги» і ДСТУ 4269-2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів». ДСТУ 4268-2003 гармонізований з рішенням Європейської комісії від 9.12.98 щодо впровадження Директиви 95/57/ЄС за статистичною інформацією у сфері туризму в частині термінології і класифікації засобів розміщення. На разі очікуємо прийняття нових введень та подальшої гармонізації стандартів із європейськими.

Однак, слід відзначити, що незважаючи на всеохоплюючу правову базу, покликану полегшити створення системи якості, практика надання послуг постійно стикається з різноманітними проблемами, пов'язаними з цим питанням. Специфіка галузі гостинності полягає в тому, що її продукт повно або частково невідчутний, а ефект сервісу оцінюється споживачами в умовах певного емоційного стану, який залежить від великої кількості факторів.

Умови якісного сервісу в туризмі:

Перше – це дотримання основних і найбільш важливих для сфери туризму принципів сучасного сервісу:

- максимальна відповідність послуг, які надаються, вимогам споживачів та характеру споживання;
- нерозривний зв'язок обслуговування з маркетингом, його основними принципами і завданнями;
- гнучкість сервісу, його спрямованість на врахування мінливих вимог ринку, переваг споживачів турпослуг.

Друге – створення необхідних умов для персоналу, який має забезпечити якісний сервіс. До них належать:

- ергономічність робочих місць;
- чітке формулювання правил, обов'язкових для виконання кожним співробітником;

– чітка система оцінки якості роботи кожного співробітника, яка дозволяє об'єктивно вимірювати кількісно та якісно ефективність сервісу, особливо таких важких для обліку елементів, як доброзичливість та ввічливість;

– мотивація персоналу, його щира зацікавленість у процвітанні всього підприємства, бажання та вміння робити свою роботу максимально ефективно, настрій на самовдосконалення;

– система підвищення кваліфікації персоналу.

Третє – оптимізація організаційної структури управління підприємства, яке надає послуги.

Чим довший ланцюг проходження замовлення, тим більша ймовірність помилки. Оптимальною вважається така організаційна структура управління, де кількість елементів гранично мала (але без шкоди високих вимог якості обслуговування). Необхідною умовою забезпечення безперервності технологічного процесу з однаковим рівнем якості обслуговування є також ефективність взаємодії всіх елементів структури, яка дозволяє негайно виправляти помилки й виключати можливість їх повторення.

Четверте – всебічний, повний, об'єктивний та безперервний контроль якості сервісу, який включає:

– участь гостя в оцінці якості й контролі за нею;

– створення методик і критеріїв, які дозволяють співвіднести вимоги стандартів з фактичним станом справ;

створення системи самоконтролю персоналу;

– постійна робота з групами якості;

– використання чітко сформульованих якісних критеріїв оцінки якості послуг, які надаються;

– участь персоналу в створенні систем і критеріїв якості;

– застосування технічних засобів контролю якості;

– створення служб контролю, куди входили б представники різних підрозділів підприємства: дирекції, фінансового відділу, відділу безпеки, кадрової служби, керівники або співробітники усіх функціональних служб.

При створенні системи контролю необхідно також дотримуватися принципу безперервності. Система контролю якості сервісу має забезпечувати контроль на всіх етапах технологічного циклу і за всіма

параметрами. Крім того, функція контролю має забезпечувати на пряму гнучкість і коригування всіх інших дій по забезпеченню якості послуг. Таким чином, можна виділити два основних критерії системи якості: вона повинна забезпечувати високий рівень якості, його відповідність стандартам і потребам туриста, а також служити інструментом для створення спеціальних технологій з раціонального управління підприємством.

Ключовим фактором, який формує поняття якості, є найбільш повне задоволення потреб гостей з різними запитами й своїм розуміння комфорту як такого. Виділяють два модельних шляхи забезпечення якісного обслуговування на високому рівні вимог комфортності. Перший напрямок – американська модель готельної інтернаціоналізації – заснована на наданні стандартизованих, якісних послуг незалежно від місця знаходження підприємства і втілена в роботі міжнародних готельних ланцюгів. Але даний напрям неможливо використати для незалежних, відокремлених туристських підприємств, наприклад туристської бази відпочинку. В зв'язку з цим отримав розвиток другий напрямок створення якісних послуг. Основу його складає чітке дотримання параметрів комфортності, які вироблені практикою ведення бізнесу і є універсальними. До комплексу складових входять наступні елементи поняття «комфорт»:

- інформаційний;
- економічний;
- естетичний;
- побутовий;
- психологічний.

Інформаційний комфорт. Створення інформаційної комфортності починається з того, наскільки повну інформацію про об'єкти туристичної сфери може отримати гість до їх відвідування. Отже достовірність і повнота інформації – важлива складова оцінки якості надаваних послуг.

Економічний комфорт. Під економічним комфортом розуміють зручність розрахунків для гостей, систему знижок, бонусів, клубних карт та інші заходи, що мають мотивувати гостя до повторного вибору закладу розміщення або підприємства харчування, турагентства або екскурсійного бюро, що і є основною метою системи якості. Клубна

система придатна для підприємств туристичної сфери насамперед тим, що є інструментом приваблення і утримання клієнтів. Конкуренція зростає з року в рік. Власникам необхідно вживати заходи для збереження своїх ринкових позицій. Сам факт придбання клієнтом клубної карти є підтвердженням серйозності його намірів відвідати заклад знову. Однак, наявність клубної карти у клієнта – ще не гарантія того, що він буде часто користуватися послугами того чи іншого підприємства, яке надає туристичні послуги. Заради утримання клієнтури багато туристичних підприємств вдається до різних пільг, наданні додаткових послуг, у тому числі і безкоштовно, бонусів, подарунків.

Естетичний комфорт. Однією з причин, через які гість обирає той чи інший готель, ресторан, клуб тощо, є естетично оформлений інтер'єр, який створює певну, відповідаючи стилю і позиції закладу атмосферу. Естетика – наука про прекрасне, а поняття про красу в кожного своє.

Побутовий комфорт передбачає створення нормальних умов для перебування гостя (оптимальна температура, вологість повітря, зручність меблів тощо).

Психологічний комфорт. З одного боку, поняття психологічного комфорту охоплює всі раніше перераховані параметри комфорту, оскільки за відсутності хоча б однієї з вказаних складових настроїв гостя буде зіпсованим. Однак існують і специфічні вимоги, дотримання яких гарантує нормальний психологічний стан гостя. Ці вимоги відносяться до галузі гуманітарних технологій і їх виконання – повага і гостинність по відношенню до клієнтів – цілковито залежать від персоналу підприємств туристичної індустрії, які залучаються до обслуговування. У контексті психологічного комфорту на оцінку заслуговують спеціальна політика освіти і програми виховання персоналу, елементи корпоративної культури, особисте сприйняття рівня гостинності, ввічливості персоналу.

Готельно-ресторанний бізнес Буковини характеризується бурхливим розвитком. Сьогодні в Чернівцях щомісячно реєструється і відкривається до десяти підприємств готельно-ресторанного господарства. В готельно-ресторанний бізнес м. Чернівців та районів влилося багато нових підприємств, багато з яких перейшли у вищі ешелони діяльності, організувавши індивідуальні («Аристократ»,

«Гранд Аристократ», «Імперіал» та ін.) та комплексні підприємства («Чернівці», «Піцца-парк», «Парадізо», «Grand Royal» тощо).

Водночас, спостерігається підвищення цін на готельно-ресторанні послуги, що призвело до певного зменшення попиту споживачів. Зростання цін відбулося через прискорення інфляційних процесів та фінансової кризи в країні, що призвело до підвищення цін закупівлі продукції та товарів, які придбані рестораном або готелем для переробки та продажу.

У свою чергу, збільшення потоків туристів останнім часом впливає на збільшення кількості обслуговуваних у готелях та ресторанах області, що є позитивною тенденцією для розвитку туризму Чернівецької області.

Для успішного розвитку готельно-ресторанного господарства в Чернівецькій області доцільно розширювати коло потенційних іноземних клієнтів за рахунок:

- співпраці з закордонними туристичними агенціями;
- участі у закордонних туристичних виставках і ярмарках;
- рекламі у ЗМІ прилеглих закордонних територій;
- підтримки заходів щодо ознайомлення туристів з місцевими пам'ятками;
- розвитку етнічного та духовного туризму.

Для досягнення якісного нового рівня обслуговування населення необхідно об'єднати зусилля всіх підприємців, які працюють у сфері готельного і ресторанного бізнесу шляхом створення певного кластеру, що покликаний об'єднати всі сфери готельно-ресторанного бізнесу: виробників та постачальників обладнання, фірми, що займаються поставками продуктів харчування, дизайнерські та меблеві центри, будівельні й охоронні компанії, майстерні професійного одягу і, звичайно, підприємства готельно-ресторанного господарства. Членство в такому кластері буде забезпечувати високий рівень обслуговування підприємств готельно-ресторанного господарства, оптимальну організацію технологічного процесу і гарантувати відмінну якість продукції.

1.2. Регіональні особливості та сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в кризових умовах

Готельне та ресторанне господарство є основним складником туризму та однією з найбільш прибуткових галузей сучасної економіки. Для Буковини, враховуючи її природно-рекреаційний та історико-культурний потенціал, розвиток готельно-ресторанного бізнесу відіграє виняткове значення. Готельно-ресторанний бізнес, що є складним багатофункціональним видом діяльності, повинен стати вагомим фактором економічного зростання як України у цілому, так і Буковини зокрема, та сприяти створенню сприятливого туристичного іміджу регіону. Однак розвиток готельно та ресторанного бізнесу в Україні нині стримується багатьма факторами, основними з яких є: застарілість матеріально-технічної бази підприємств; відсутність належного рівня сервісу; обмеженість інвестиційної активності, зокрема іноземних інвесторів; слабка реклама наявних засобів розміщення та відсутність спеціалізованих готелів. Але важливими факторами негативного впливу на розвиток сфери гостинності є фінансово-економічна криза, проведення воєнних дій на Заході та тривалий карантин у зв'язку зі світовою пандемією Covid-19.

Зниження завантаженості готелів пояснюється низькими доходами населення, відсутністю попиту на вітчизняні туристичні послуги та недостатнього інвестиційного забезпечення по модернізації галузі. За таких умов з урахуванням вартості банківського кредиту економічна активність щодо будівництва нових готельних споруд стає практично неможливою. У зв'язку з подіями, які відбуваються на Сході й Півдні України, внутрішні й зовнішні туристи спрямували свої інтереси на Карпатський економічний район, який має значний туристично-рекреаційний потенціал. На підприємства готельного господарства Карпатського економічного району, до якого входять Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська й Чернівецька області, припадає майже 30 % усіх колективних засобів розміщення. Однією з найважливіших характеристик якості готельного господарства є рівень комфорту, який визначає категорію засобу розміщення. За офіційними даними в 2018 році в Україні функціонувало 10 п'ятизіркових готелів, 72 – чотиризіркових, 327 – тризіркових, решта (556) готелів не мають

категорій. Основною причиною великої частини готелів без категорії є відсутність бажання проводити сертифікацію на присвоєння категорій. Здебільшого готельні підприємства при невисокому рівні завантаженості не готові витратити додаткові кошти на проведення процедури сертифікації, тим більше їх левова частка не відповідає встановленим вимогам **[Ошибка! Закладка не определена.]**.

У результаті спаду туристичних потоків в регіоні необхідна стратегія збереження і розвитку внутрішнього туризму в Україні в цілому, і на Буковині зокрема **[Ошибка! Закладка не определена.]**. Важливим фактором успішного функціонування підприємств в складних ринкових умовах є стратегічне управління, але на жаль в діяльності підприємств готельного бізнесу часто можна спостерігати відсутність стратегічності, що і призводить до поразок в конкурентній боротьбі. Пріоритетним напрямком вирішення цієї проблеми є застосування сучасних механізмів стратегічного управління. Наприклад, суттєво зменшилася кількість їдалень, які спрямовані на задоволення попиту в їжі широких верств населення. Якщо брати до уваги особливості розвитку цієї сфери, то потрібно відзначити розвиток мережевих ресторанів із національними кухнями, яких в Україні налічується понад 45 видів, і спостерігається стійка тенденція до їх збільшення. Але при цьому кількість ресторанів з українською кухнею, особливо регіональною, не має тенденції до зростання **[Ошибка! Закладка не определена.]**.

Узагальнення результатів дослідження провідних вітчизняних і зарубіжних наукових фахівців дають підстави стверджувати, що сучасну індустрію гостинності можна охарактеризувати як важливу й прибуткову галузь економіки, орієнтовану на виявлення й задоволення потреб клієнтів (гостей) передусім шляхом створення для них безпечних і комфортних умов проживання та відпочинку. Недостатній рівень розвитку вітчизняного готельного-ресторанного бізнесу є одним із факторів, що негативно впливає на туристичний імідж регіону, сповільнює його туристичний розвиток. Існує нагальна потреба стимулювати розвиток підприємницької діяльності в даному сегменті ринку. Готельному бізнесу нині необхідно зосередитися на запуску низько бюджетних проектів. Для досягнення нормальної рентабельності потрібно вчитися економити на ланцюжку поставок, позбутися

непотрібних приміщень і послуг, які, як правило, не користуються особливим попитом у гостей (наприклад, тренажерні зали, перукарні та ін.). Також необхідно корегувати вартість проживання як прямими (зниження цін і демпінг), так і непрямими методами (акції та програми лояльності, знижки на додаткові послуги). І, як варіант, гра на випередження в умовах кризи, для запобігання ймовірного банкрутства – йти на вимушене повне і часткове тимчасове закриття об'єктів для мінімізації витрат. Бізнес-клієнти, які відвідують конференції, семінари, тренінги, наради, становлять понад 50 % гостей готелів. На ринку готельних послуг конкуренція за корпоративних клієнтів досить жорстка. Крім того, однією з перспективних тенденцій розвитку готельного господарства сьогодні є орієнтація на екологічність. У світі все більшої популярності набуває рух за охорону навколишнього середовища. Піклуючись про екологічну рівновагу, люди все частіше міняють свої звички й уподобання. Готелі теж залучені у цей процес і намагаються у міру можливостей відповідати поняттю «екоготель». Загострення проблем, пов'язаних із розвитком індустрії гостинності, стало поштовхом для розвитку екоготелів.

Екологічний готель – це екологічно сертифіковане житло, яке має за мету поліпшення стану навколишнього середовища шляхом зведення до мінімуму власного негативного впливу на довкілля. Екоготель як інноваційна концепція гостинності має низку особливостей, якими він відрізняється від звичайного в нашому розумінні готелю, тобто: залежністю від природного середовища; екологічною стійкістю; внеском у збереження навколишнього середовища; забезпеченням екологічної програми підготовки кадрів; урахуванням місцевої культури; забезпеченням економічної віддачі для місцевої громади та інші. Готельна індустрія України зможе поповнитися новими екоготелями, рекреаційними та оздоровлюючими готелями. Це привабить як нових споживачів (у тому числі з-за кордону), так і інвестиції, що є необхідними для розвитку туризму на Буковині.

Модернізація стає імперативом розвитку сучасної економіки і трактується як інституційна динаміка сучасної економічної системи, метою якої є її якісно новий та водночас сталий розвиток відповідно до суспільних потреб та світових стандартів із залученням інноваційних факторів. З огляду на особливості функціонування індустрії гостинності

в сучасних умовах актуальності проблеми її модернізації набувають саме у контексті євроінтеграційних процесів. Найближчим як у географічному, так і в історико-культурному сенсі до країн ЄС є саме Буковина, яка характеризується особливими умовами, що передбачають значний природний туристичний потенціал відповідної території. Варто зауважити, що природні передумови розвитку цього регіону доповнюють значні історико-культурні, туристичні ресурси, що сформовані впродовж тривалої історії розвитку регіону у складі різних держав. Незважаючи на те, що багатий ресурсний потенціал розвитку Буковини як туристичної столиці Західного регіону, безумовно формує його рекреаційно-оздоровчу спеціалізацію, розвиток індустрії гостинності, також потребує першочергових модернізаційних заходів [Ошибка! Закладка не определена.]. З урахуванням усе ще недостатнього розвитку сучасної та якісної туристичної інфраструктури у DESTINATIONАХ цього регіону із суттєвими загрозами стикаються також туристи. Однак на загальнодержавному рівні Західний регіон виходить на перше місце серед туристичних регіонів держави не так за інтенсивністю туристичних потоків, як за формуванням іміджу регіону, сприятливого для розвитку індустрії туризму та гостинності. Узагальнивши природно-географічні передумови розвитку індустрії гостинності Західного регіону України, можемо виокремити кілька важливих положень.

1. Велика різноманітність природних умов та ресурсів на відносно обмеженій території зумовлює необхідність розроблення окремих підходів до створення і управління DESTINATIONАМИ та модернізації їх розвитку.

2. Складність рельєфу та швидка зміна погодно-кліматичних умов у гірській місцевості зумовлює виникнення низки загроз для безпеки туристів, гарантування якої у гірських макрорегіонах є пріоритетним компонентом розроблення відповідних стратегій.

3. Зосередження та різноманітність туристичних потоків у гірському макрорегіоні вимагають особливих підходів до організації діяльності закладів розміщення, їхньої структури та асортименту послуг, що надають.

4. Просторова структура індустрії гостинності на гірських територіях більш тісно пов'язана з особливостями рельєфу,

гідрографічної мережі та основними транспортними магістралями, ніж на інших типах туристичних природно-географічних територій.

Розвиток індустрії гостинності в Західному регіоні, і на Буковині зокрема, в науковій літературі часто аналізують лише з позицій перспективності, що не є збалансованим підходом. Для прикладу, деякі автори до пріоритетів розвитку готельного бізнесу Буковини відносять такі:

- формування конкурентоспроможного готельного продукту; удосконалення системи підготовки кадрів, які працюють у готельному господарстві;

- створення сучасної інформаційно-маркетингової служби у сфері готельного бізнесу;

- формування високої туристичної привабливості регіону; поглиблення співробітництва зі спорідненими підприємствами з країн зарубіжжя.

Водночас без виокремлення наявних проблем та шляхів мінімізації їхніх негативних наслідків об'єктивно оцінювати перспективи модернізації індустрії гостинності недоречно. З огляду на це акцентується увага на таких проблемах модернізації індустрії гостинності регіону:

- 1) застаріла матеріально-технічна база закладів розміщування;

- 2) слабкий розвиток мережі закладів ресторанного господарства, невідповідність їхніх послуг чинним стандартам якості;

- 3) низький рівень легалізації та сертифікації послуг садиб сільського туризму;

- 4) просторові диспропорції розвитку індустрії гостинності в регіоні;

- 5) фрагментарний характер міжнародного співробітництва у сфері гостинності.

Комплексне розв'язання вказаних проблем можливе лише за умови формування єдиного підходу до стратегічного управління модернізаційними процесами у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі цього регіону з обов'язковим залученням органів державної влади, місцевого самоврядування, підприємств, громадських організацій та іноземних партнерів.

На сьогодні діджиталізація послуг є важливим чинником у розвитку готельного бізнесу і являє собою сектор готельної справи, який має найвищі темпи розвитку, що зумовлює динамічні процеси розвитку даної галузі туризму. Одним з основних напрямів інноваційних технологій у готельному бізнесі є впровадження мультимедійних технологій, зокрема довідників, буклетів, каталогів. Сьогодні готелі розміщують електронні довідники і каталоги в мережі Інтернет. Електронні каталоги готелю дають змогу віртуально подорожувати номерами різних категорій, залами ресторанів, конгрес-центрів, вестибюлями, подивитися повну інформацію про готельне підприємство, ознайомитися зі спектром послуг, що надаються, системою пілг і знижок. Використання мультимедійних технологій дає можливість оперативно надавати потенційному гостю інформацію про готель і, тим самим, дає змогу швидко й безпомилково вибрати той готельний продукт, якого потребує гість.

Український ринок з надання послуг у інсталяції технології «розумний готель» також не є забезпеченим, всього чотирнадцять конкурентоспроможних фірм заповнюють дану нішу, а компанії, які абсолютно точно відповідають впровадженню технологій в готельному господарстві всього п'ять. В цілому основні тенденції розвитку ринку інтелектуальних систем наступні:

- зростання доступності «розумних» технологій, їх здешевлення;
- зростання попиту на системи автоматизації;
- зміна структури замовників;
- збільшення спектру технологій, які пропонуються замовникам;
- перехід від закритих протоколів до відкритих;
- збільшення ролі Інтернету;
- точкою розвитку інтелектуальних систем стає енергоаудит;
- розвиток напрямку «енергоєфективні будинки».

Так, слід відзначити, що «розумний готель» – це централізована автоматизована система управління всіма електричними навантаженнями, інженерними системами та мультимедійним обладнанням у готелі, що дозволяє досягти нового рівня комфорту, безпеки та енергозбереження, надає унікальні можливості автоматизації, екологічного опалення, вентиляція, використання теплової енергії повітря з вулиці, спрямованих на максимальну

енергоефективність та є своєрідною інновацією в готельному господарстві.

Ресторанний бізнес тривалий час демонстрував упевнені темпи зростання. У 2017 р. кількість ресторанних закладів перевищила показник кризового 2013 року, а ресторатори і аналітики ринку цілком оптимістично бачили майбутнє. Підставами для цього було те, що ринок ресторанних послуг у 2018 р. збільшився на 21,3 %, хоча тільки три роки тому динаміка була негативною. У 2018 р. сумарний обіг закладів ресторанного господарства в Україні, за оцінюванням компанії «Pro-Consulting», становив \$681,41 млн. Дослідження «ProConsulting» показують, що за підсумками 2018 р. в Україні працювало 48 тис. закладів ресторанного господарства, а частка Києва становила 17 % (близько 8,2 тис.).

Водночас, успіх ресторанного бізнесу – не єдиний чинник функціонування великої кількості нових закладів ресторанного господарства. У 2014 р. криза ринку ресторанних послуг призвела до закриття багатьох ресторанних закладів. Така тенденція була і у 2015 р., але одночасно почали знижуватися орендні ставки й звільнятися приміщення. У 2016–2017 рр. активно зростає споживчий попит на ресторани послуги, переважно серед молоді (глобальні витрати на кшталт купівлі квартири й автомобіля залишалися для неї недоступними), позаяк більшість заробітку вона витрачає на себе: подорожі, одяг, відвідування різноманітних закладів ресторанного господарств. І сьогодні активними споживачами ресторанних послуг є люди віком 18–30 років, тому мережеві проекти, які зростали найшвидше, орієнтовані саме на цю аудиторію. У середньому в одному ресторанному закладі працює 35 осіб (у великих ресторанних комплексах – 150, у невеликих кав'ярнях – три-п'ять). Однак поширення пандемії COVID-19 на початку 2020 р. та введення карантину різко погіршили кон'юнктуру ринку ресторанних послуг. Такої спадної кон'юнктури ринку український ресторанний бізнес не мав ніколи. У попередні роки на ринку ресторанних послуг Буковини було багато успішних закладів із великими фінансовими успіхами, на них рівнялися, проте не завжди розуміли, що це результат маркетингової діяльності, особливо на етапі підготовки. Важливо придумати оригінальну і цікаву концепцію, знайти цільову аудиторію,

правильно розрахувати і використати інвестиції, підібрати та підготувати висококваліфікований персонал тощо. Млява кон'юнктура ринку ресторанних послуг означає, що відсутні адекватні вироблені і перевірені ефективні рішення подолання кризи, немає єдиної стратегії, яка підійшла б усім ресторанним закладам. Напрацьовані у попередні роки реноме і статус кожного закладу, неперевершеність кухні, власні ноу-хау і навіть прихильність постійної клієнтури – усе це відійшло на другий план. Карантин спричинив велику кількість безробітних працівників сфери гостинності. Це сталося через те, що невеликі кафетерії, кондитерські найчастіше відкривали в орендованих приміщеннях та на кредитних умовах, їм не вдалося впоратися з новою фінансовою історією. Багато ресторанів закрили або скасували своє заплановане відкриття. На відміну від низки інших країн, в Україні ресторанний бізнес не отримав державної допомоги, підприємці опинилися наодинці з кризою. Багато постійних відвідувачів ресторанів перестали бути їхніми клієнтами як через страх захворіти, так і тому, що рівень доходів населення істотно знизився. Тепер, в умовах кількох хвилі COVID-19, бізнесовий успіх більшості закладів ресторанного господарства визначають такими чинниками, як креативність, гнучкість, швидкість і правильність рішень щодо доставляння їжі, конкурси і навчання готувати їжу онлайн та інше.

Розробник програмного забезпечення для автоматизації кафе і ресторанів «Poster» надав такі дані про зниження обсягів продажів у сфері ресторанного господарства в Україні: у липні 2020 р. вони знизилися на 54 % порівняно з тим же місяцем 2019 р. При цьому приблизно у половини суб'єктів ринку втрати перевищили 30 %. Негативна кон'юнктура ринку ресторанних послуг зумовлена, серед іншого, і тим, що сервіси доставляння мають надто великі розцінки – у середньому 30 % від суми замовлення. Маркетингові дослідження засвідчили, що сервіс доставки «UberEats» покинув Україну, на «Glovo» багато скарг, «Raketa» поки що найсильніша служба доставки, але встановила великий відсоток за послуги – майже 40 %. Потрібно взяти до уваги, що сервіс доставляння є виправданим тільки за наявності певного рівня середнього чека, інакше більшість замовлень стають нерентабельними. Це означає, що ресторанним закладам із високим трафіком і низьким середнім чеком доставляння не потрібне, принаймні

до повного переформатування роботи і оптимізації меню. Маркетингові дослідження показують, що ресторани заклади переважно віддають послугу доставляння на аутсорсинг – кур'єрським службам, таксі або агрегаторам. У 2018–2019 рр. українські ресторани заклади і «Dark kitchen» («віртуальна кухня» або «хмарна кухня» – тільки доставляють, приймаючи замовлення через свій сайт (додаток) або через агрегаторів) стали інтегрувати у своє доставляння боти для месенджерів. Варто зазначити, що перша в сучасному розумінні «Dark kitchen» з'явилася в Нью-Йорку (США) у 2015 р. До «Dark kitchen» також належать піцерії і заклади з паназіатським меню, що здебільшого доставляють їжу або подають із собою. Деякі ресторани заклади внаслідок цього отримали надприбутки, інші – втрати. Успіх такого впровадження залежить передусім від двох чинників:

- 1) чи насправді до бота підключається велика кількість клієнтів;
- 2) чи дійсно сам бот добре продає послугу доставляння.

Інакше кажучи, можна мати доброго бота, але до якого буде підключатися занадто мало людей, а можна мати бота, що не продає, і при цьому витратити багато грошей на його розкручення. Утім, фахівці стверджують, що для того, щоб бот регулярно отримував замовлення, не завжди потрібно витратити великі кошти. Бюджетна і ефективна схема працює так: якщо служба доставляння їжі замовляє розроблення власного додатка для «iOS/ Android», то це коштує дорого, але головна проблема в тому, щоб тисячі потенційних клієнтів дізналися про нього, захотіли встановити в свої смартфони, а потім не забували і відкривали його. Альтернативний варіант – розкручувати свій сайт доставляння, постійно вкладаючи у рекламу. Зрозуміло, що з ботами все трохи складніше, але головна перевага, що найнеобхідніше – месенджер – уже є в кожному смартфоні, і ресторанному закладу не потрібно створювати власну платформу. Серед усіх месенджерів найперспективнішими для доставляння їжі є телеграм, фейсбук, месенджер, але ще більше – вайбер. Показово, що введення в Україні карантину збіглося з розробленням ботів із штучним інтелектом (ШІ). Ця інновація не тільки доступна будь-якому ресторану, службі доставляння навіть у період кризи, але й затребуваніша саме в такий час. Бот із ШІ може розпізнавати звернення клієнтів, підлаштовуватися під їхню поведінку і відповідно реагувати. Поки що це ноу-хау в регіоні.

Маркетингові дослідження переконують, що кожного року більша кількість ресторанних закладів і сервісів «Dark kitchen» брендують своє упакування, щоб їхня назва ліпше і більше запам'ятовувалася. За даними компанії з автоматизації кафе, ресторанів і магазинів «Poster», станом на 31 травня 2020 р. в Україні відновили діяльність 70 % закладів ресторанного господарства. Середня виручка після відкриття літніх майданчиків становила 50 % від докризової. Для порівняння, на початку квітня ця цифра становила 33 % і 22 % відповідно. Дослідження «Poster» показують, що станом на липень 2020 року після відновлення повноцінної роботи 54 % закладів ресторанного господарства «просіли» у виручці порівняно з відповідним періодом минулого року, у половини з них – спад на 30 % і більше. Такі дані підтверджує і Українська ресторанна асоціація, стверджуючи, що в середньому на ринку мова про прибуток поки не йде, позаяк виручка невисока, приблизно до 50 % від докарантинного рівня. У теперішніх клієнтів ресторанних закладів середній чек набагато менший, ніж був до пандемії, він знизився приблизно на третину і навіть більше. За результатами опитування Української ресторанної асоціації у червні 2020 року 24 % ресторанних закладів у країні працювали тільки на літніх майданчиках; 18 % локацій працювали на терасах, а також здійснювали доставляння; 16 % респондентів зазначили, що їхній заклад доставляв їжу та приймав гостей на терасах і в залі, а 13 % відповіли, що годували гостей на літніх терасах і в залах, але доставлянням не займалися. У залі та на доставляння працювали 4 %, тільки у залі – 6 %, а тільки на доставляння та продаж із собою – 8 %. Десята частина респондентів зазначила, що їхні заклади були повністю закриті у червні 2020 р [**Ошибка! Закладка не определена.**].

Багато експертів ресторанного бізнесу сходяться на думці, що ринок не буде таким, як раніше: зміняться пріоритети гостей, ціни, багато іншого; будуть затребувані більш прості, зрозумілі, бюджетні історії. Безумовно, зростуть також вимоги до сервісу. Клієнти сприйматимуть їжу як просто їжу, і постійно потрібно буде придумувати нові «фішки» та запроваджувати маркетингові інновації. Маркетингові дослідження показали, що частина постійних клієнтів замовляє обіди на роботу, частина вже втомилася від домашнього харчування і замовляє готову їжу. Багато рестораторів продовжують

спілкуватися зі своїми клієнтами у соціальних мережах. Експерти зазначають, що низька кон'юнктура ринку ресторанних послуг, її нестабільність сприяли тому, що ресторатори почали шукати, шукають і знаходять альтернативні способи заробітку. Фестивалі, зокрема вуличної їжі, заборонено, але розвиваються фуд-холи. Деякі ресторани вже представлені там. Маркетингові дослідження засвідчили, що у відносно сприятливішому становищі залишився сегмент продажу їжі на вулиці, позаяк цей бізнес набагато компактніший, а тому і гнучкіший, ніж інші ресторанный заклади. Підприємцям сегменту «стріт-фуд» набагато простіше реагувати на зміни кон'юнктури ринку і швидко підлаштовуватися до нової ринкової ситуації [Ошибка! Закладка не определена.]. Важливим чинником сприятливої кон'юнктури ринку ресторанних послуг є розвиток франчайзингу, який був потужним каталізатором зростання в ресторанному сегменті навіть під час кризи. Тривала популяризація франчайзингу доволі стрімко збільшує кількість охочих проінвестувати відкриття власного ресторанного закладу під упізнаваним брендом, тим більше, що в кризу боязко самотійно, без будь-якого досвіду і адекватного професійного супроводу заходити на ринок ресторанних послуг. За результатами маркетингових досліджень необхідно зазначити, що запас міцності більшості закладів ресторанного господарства був відносно невеликий і до кризи 2020 р. Штрафи, втрата клієнтів і відтік персоналу – це непоодинокі випробування для закладів ресторанного господарства, але потрібно навіть під час кризи не припиняти пошуків нових потреб і переваг клієнтів, розробляти нові формати; упроваджувати інноваційні маркетингові рішення, щоб виділитися на ринку ресторанних послуг та здобути лояльність своєї аудиторії. Ситуація складається так, що ніхто не знає, як поведе себе вірус COVID-19 навіть у короткостроковій перспективі, тому ресторанний бізнес повинен не тільки підлаштовуватися до теперішніх умов, а й готуватися до їхньої стрімкої і непередбачуваної зміни. Дійсно, ринок ресторанних послуг важко спрогнозувати, проте вже зрозуміло, що більшість нинішніх антикризових трендів (наприклад, активний розвиток доставляння) нададуть йому нового імпульсу. Закладам ресторанного господарства потрібно буде чим раз більше скорочувати витрати, оптимізувати бізнес-процеси, розробляти власний

ідеальний фуд-кост, втілювати маркетингові інновації. Але водночас великим бонусом є те, що заклади ресторанного господарства, які подолають кризу, стануть значно конкурентоспроможнішими і успішнішими в майбутньому [**Ошибка! Закладка не определена.**].

Аналізуючи всі колосальні зміни та потрясіння індустрія гостинності таки залишається однією із найпривабливіших сфер для бізнесу. Тому значні зміни в розвитку готельного-ресторанного бізнесу передбачувані та очікувані. Зміна зовнішнього та внутрішнього політичного й економічного середовища формує нові тенденції на ринку гостинності. У гостей з'являються інші бажання та потреби, зростає довіра до інноваційних технологій, збільшується орієнтація на нові концепції та маркетингові ідеї. Які ключові тенденції змінили галузь та куди спрямований розвиток готельно-ресторанний бізнес найближчим часом? Науковцями визначено основні тенденції та стратегії, які змінили готельно-ресторанний бізнес і продовжують її формувати, а саме:

1. Соціальні мережі та інтерактивні новинки соціальних мереж зробили обслуговування приємнішим, сприяли більшій прозорості та поліпшенню послуг, які надають готельні компанії.

2. Спільна економіка («sharing economy»), особливо онлайн-сервіс зробив конкурентну сферу жорсткішою та вказав на значні порушення в готельному секторі.

3. Туристичні онлайн-агенти налагодили міцні відносини з туристами та рекламували власні бренди. Особливо такі відомі бренди, як «Booking Holdings» та «Expedia» замінили готельні бренди на власні, позбавивши цінності та прибутку самих готельєрів.

4. Цифрові технології та цифрове оздоблення номерів поліпшили здатність контролювати багато аспектів управлінської діяльності та обслуговування клієнтів.

5. Бурхливий глобальний туризм. Бюджетні авіакомпанії пропонували сприятливі та доступні умови для подорожі, отож зросла велика кількість потенційних мандрівників із країн, що розвиваються.

6. Авантюрне суспільство. Клієнти вимагають надзвичайної персоналізації, унікальних вражень тощо, що стало причиною зменшення послуг туристичного агентства та зростання якості «незалежного мандрівника».

7. Практика в управлінні активами дала змогу більше сконцентруватися на бізнесі, підвищити власну ефективність.

8. Професіоналізація. Удосконалення сфери готельного бізнесу відкрило нові профілі роботи, проте зросла потреба в кількісних навичках.

9. Покоління «Y» і «Z». Нове покоління поставило інші вимоги та визначило інші потреби, аніж старше, оскільки «літні люди думають про готель та оренду автомобіля, молодші ж надають перевагу Airbnb та Uber».

10. Стійкість. Люди стали дедалі чутливішими до екологічних та соціальних проблем, відмовляючись від штучних фонів.

11. Дотримання карантин вимог та охорона здоров'я гостей, безпечне перебування в готелях та зоні відпочинку.

Як показали згадані концепції і тенденції, усе обертається навколо необхідності еволюції готельно-ресторанного бізнесу для ліпшого пристосування його до сучасних умов, адже вплив економіки значний: зростає потреба в сучасних технологіях та ролі технологічних компаній, які здатні замінити більшість готельних брендів та припинити діяльність багатьох традиційних готелів. Готелі та ресторани майбутнього повинні відповідати сьогодні певним вимогам сучасного світу, оскільки вони дедалі частіше стають місцями відпочинку, роботи, натхнення, здоров'я, спілкування тощо. Можливості для готельєрів та рестораторів різноманітні, а очікування гостей, приватних чи ділових, високі.

Закладам слід брати до уваги такі вимоги:

- індивідуальні концепції, урахування потреб індивідуалістів;
- концепція ресторанних технологій;
- розташування та природний простір (екоготелі, активна участь готелю в екоакціях і програмах);
- здоров'я як основна вимога сучасного життя (медичне оздоровлення, реабілітаційні центри);
- домінування цифрових технологій та нових трендів у режимі офлайн;
- створення простору для навчання, тренування сприйняття, відпочинку;

- відкритість та прозорість у спілкуванні тощо [12]¹².

Сучасні та майбутні глобальні тенденції в готельній індустрії дають підстави стверджувати, що розкішний готельний-ресторанний бізнес та фірмова індустрія гостинності далі є значущими, оскільки поінформованість про бренд стала важливою для гостей. Збільшується додаткова індустрія гостинності – конкуренція класичній готельній індустрії. Готельна індустрія стоїть перед викликами нинішнього світу та потребами сучасних мандрівників. Вона повинна розвиватися та віднаходити себе, бути готовою до трансформацій, зважаючи на сучасні тенденції розвитку світової готельної індустрії та потреби гостей. Сучасний менеджмент презентує нові напрями управлінської діяльності як моделі розвитку різних галузей економіки. Йому притаманні такі риси, як: клієнто-орієнтований підхід; диверсифікація бізнесу; активізація людського фактору; використання сучасних інтегрованих інформаційних маркетингових технологій; розвиток партнерських зв'язків, а також генерація нових організаційних форм управління. Ці нові організаційні форми забезпечують доступ до дешевих ресурсів і світових ринків збуту, а в інноваційному плані – дозволяють підприємствам реалізовувати послуги, формувати попит та підвищувати ефективність готельно-ресторанного бізнесу.

У цілому аналіз статистичних даних свідчить про стійку тенденцію скорочення інфраструктурних туристичних ресурсів, а отже, і обсягів послуг цього сектору економіки. Ця загальна й регіональна тенденція дає підстави говорити про необхідність запровадження організаційно-економічних заходів щодо активізації діяльності. Серед основних напрямів і заходів такої роботи можна виділити наступні:

- зміна напрямів туристичних потоків, туристичних уподобань в окремих регіонах України (наприклад, Буковель);
- формування бази вибору туристами місць відпочинку за допомогою інтернет-ресурсів;
- активізація ЗМІ в напрямку формування смаку клієнтів до якості готельних послуг (телевізійні програми з внутрішніми перевітками готельних господарств тощо);
- ініціювання розвитку бутік-готелів та традиційних хостелів, які мають масове розповсюдження в міжнародних системах бронювання;

¹² Ресторанний бізнес в Україні під час карантину: як втриматись на плаву у невеликому місті URL: <https://rubryka.com/article/restoran-neggenshil-karantyn/>

– диверсифікація готельної пропозиції для збільшення рівня завантаженості вже існуючого номерного фонду та пошук нових готельно-туристичних послуг для привабливості українського ринку **[Ошибка! Закладка не определена.]**.

Отже, загострення політичної та економічної кризи, військові дії на Сході та Півдні України на тлі загальносвітової кризи та тривалий карантин призвели до значного сповільнення темпів розвитку готельно-ресторанного ринку. З іншої сторони, сповільнення росту готельно-ресторанного бізнесу визвано відсутністю достатнього інноваційного забезпечення галузі, прорахунками в її регулюванні з боку відповідних державних структур та низької купівельної спроможності населення України, яке не в змозі користуватися цими послугами. За таких умов є необхідним формування й реалізація державної інвестиційної політики щодо розвитку готельно-ресторанного господарства, яка б включала в себе такі найважливіші складові, як: механізми державного регулювання цієї галузі; ресурсне забезпечення й пільгове фінансування розвитку; організаційно-функціональне забезпечення управлінських процесів; інформаційно-методичне забезпечення галузі, мається на увазі систематична інформація, оцінювання впроваджених інновацій тощо.

Готельне та ресторанне господарство є однією з найбільш прибуткових сфер бізнесу як на світовому та вітчизняному рівні, так і на Буковині. Цей вид діяльності має високий потенціал та широкі можливості для стрімкого відновлення й розвитку, не зважаючи на те, що нині стримується багатьма факторами, основними з яких є: застарілість матеріально-технічної бази підприємств; відсутність належного рівня сервісу; обмеженість інвестиційної активності; слабка реклама наявних засобів розміщення; фінансово-економічна криза; проведення воєнних дій на Заході та тривалий карантин у зв'язку зі світовою пандемією Covid-19. На загальнодержавному рівні Західний регіон виходить на перше місце серед туристичних регіонів держави не так за інтенсивністю туристичних потоків, як за формуванням іміджу регіону, сприятливого для розвитку індустрії туризму та гостинності.

Узагальнення результатів дослідження провідних вітчизняних і зарубіжних науковців дають підстави стверджувати, що сучасну індустрію гостинності на Буковині можна охарактеризувати як важливу й прибуткову галузь економіки, орієнтовану на виявлення й

задоволення потреб клієнтів (гостей) передусім шляхом створення для них безпечних і комфортних умов проживання та відпочинку. Для досягнення нормальної рентабельності потрібно вчитися економити та грати на випередження. Також однією з перспективних тенденцій розвитку готельно-ресторанного бізнесу сьогодні є орієнтація на екологічність. У світі все більшої популярності набуває рух за охорону навколишнього середовища. Піклуючись про екологічну рівновагу, люди все частіше міняють свої звички й уподобання. Тому сфера гостинності повинна теж долучатись до цього і намагатися, у міру можливостей, відповідати поняттю «екоготель» та пропонувати ресторанну продукцію виготовлену з еко-сировини та фермерських продуктів.

Оскільки, найближчим як у географічному, так і в історико-культурному сенсі до країн ЄС є саме Буковина, яка характеризується особливими умовами, що передбачають значний природний туристичний потенціал відповідної території, то модернізація стає імперативом розвитку сучасної економіки і трактується як інституційна динаміка сучасної економічної системи, метою якої є її якісно новий та водночас сталий розвиток відповідно до суспільних потреб та світових стандартів із залученням інноваційних факторів. Бізнесовий успіх більшості закладів ресторанного господарства визначають такими чинниками, як креативність, гнучкість, швидкість і правильність ділових рішень.

Отже, вплив всіх факторів на сферу гостинності, з однієї сторони, призвів до значного сповільнення темпів розвитку готельно-ресторанного бізнесу, а з іншої – це поштовх для відродження та прогресивного розвитку, оскільки цей вид діяльності вже ніколи не буде таким як раніше, не зможе працювати за старими правилами і потребує постійної модернізації.

1.3. Зарубіжний досвід функціонування підприємства готельно-ресторанного бізнесу в умовах карантину

Сучасні реалії функціонування підприємств різних галузей економіки характеризуються досить складною ситуацією. Поширення загрози COVID-19 змінило діяльність усіх суб'єктів господарювання та

не залишило жодної індустрії недоторканою. У всьому світі внаслідок пандемії найбільше всього постраждала туристична галузь та готельно-ресторанний бізнес.

Світова пандемія коронавірусу, в силу ряду очевидних причин, спричинила глибоку кризу в готельному бізнесі. Серед них – введення локдаунів, технічне закриття готелів, практично повне призупинення міжнародного авіасполучення, скорочення числа польотів всередині країни, відсутність як зовнішнього так і внутрішнього туризму, зниження до мінімуму кількості ділових зустрічей.

У зв'язку із зниженням туристичної активності, власники готельно-ресторанного бізнесу вимушені припиняти свою діяльність, скорочувати штат найманих працівників. Наслідок всіх цих заходів це різке зниження попиту на готельні послуги до критичного рівня, повне або часткове закриття готелів. У результаті бюджети усіх рівнів недоотримують податки, а населення, внаслідок вимушеної обмеженої рухливості, отримує психічні та фізичні розлади. Пандемія стала стрес-тестом, зробивши серйозний вплив як на ринок праці в цілому, так і на управлінські рішення в організаціях кожної галузі [13].

Сучасний світ стикнувся з викликами, з якими ніколи не зустрічався. Наслідки та втрати поширення пандемії колосальні. Найбільш чутливими сферами бізнесу, на діяльність яких були введені безпосередні обмеження у зв'язку зі вжиттям карантинних заходів, є:

1) розважально-культурні заклади (театри, кінотеатри, виставки, різноманітні розважальні заходи, фітнес-клуби тощо), що мають від повної зупинки до спаду виручки на 50–80%;

2) готельно-ресторанний бізнес, де ситуація майже аналогічна, оскільки вводиться обмеження на скупчення людей; згідно з рішенням уряду допускаються лише приготування їжі й доставка замовнику;

3) туристичні послуги, що мають абсолютне падіння у період карантину у зв'язку із закриттям кордонів та міжобласного сполучення;

4) сфера надання косметологічних послуг, де вже відчули спад відвідувачів більш ніж на 50% [14].

¹³ Хроніки кризиса бізнеса : кого в Україні больше всего накроет штормом коронавируса [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/03/19/658296> (дата звернення: 17.04.2020).

¹⁴ Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу : проблеми та напрями трансформації моделей розвитку // Інфраструктура ринку : економіка та управління підприємствами - Випуск 42. 2020. – С. 117-122

Готельно-ресторанний бізнес, як ніколи раніше, веде активну боротьбу за збереження власної життєздатності. У зв'язку з пандемією коронавірусу у всьому світі були вимушені закритися більшість підприємств. Готельно-ресторанний бізнес зіштовхнувся з безпрецедентною кризою, яка, безумовно, трансформує в перспективі діяльність підприємств цієї сфери.

Враховуючи, що нині потенційному туристу або відвідувачу готелю чи ресторану, окрім відповідної якості послуг, вкрай важливим аспектом є безпека послуг, які він бажає отримати, то власникам підприємств готельно-ресторанного бізнесу потрібно вести бізнес таким чином, щоб дотримуватися усім відомих карантинних вимог.

На жаль, пандемія коронавірусу COVID-19 суттєво вплинула і далі впливає на готельно-ресторанний, туристичний бізнес та економіку загалом. Наслідки цього не можливо поки що оцінити в повній мірі. Очікувано, що глобальна криза у зв'язку з вірусом COVID-19 призведе до глобальних втрат і в ресторанному бізнесі – до 50% прибутку і навіть більше [15]. Водночас у готельному бізнесі, ще на початку II кварталу експерти передбачили втрати до 90 %, причому прогноз повністю справдився [16].

Глобальна криза, викликана пандемією коронавірусу, радикально змінила туристичну галузь у всьому світі. Унаслідок цього виникла потреба в перегляді ключових положень задля забезпечення їх актуальності в період поширення пандемії COVID-19.

Згідно зі звітом ЮНВТО пов'язаного із впливом COVID-19 станом на квітень 2020 року через пандемію 100 % усіх міжнародних організацій ввели обмеження на в'їзд, 97 (45 %) повністю або частково закрили свої кордони для туристів, 65 (30 %) повністю або частково призупинили здійснення міжнародних авіарейсів, 39 (18 %) закрили свої кордони за більш диференційованим принципом, забороняючи в'їзд для пасажирів із певних країн. Зниження кількості міжнародних рейсів, обмеження на пересування та закриття кордонів, швидке поширення вірусу, тривалі карантинні обмеження в результаті чого відбулося від 58 % до 78 %.

¹⁵ Насонова О. Вірус вбиває ресторанний бізнес [Електронний ресурс] / О. Насонова // Економічна правда – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/03/12/657986/>

¹⁶ Гостиничный бизнес и коронавирус : как правильно выходит из карантина [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prohotel.ru/news-223239/0/>

Згідно з даними, у першому кварталі 2020 року спостерігалось скорочення подорожей на 22 %, а прибуття в березні впали до рівня 57 % на всіх ринках. Це означає втрату 67 мільйонів міжнародних туристів і близько 80 мільярдів доларів США надходжень. Вплив пандемії COVID-19 на світовий туризм призвело до значних скорочень на бронювання і в порівнянні з I кварталом 2019 р. в світі цей показник становив тільки 20 % від кількості бронювань (рис. 1.1) [17].

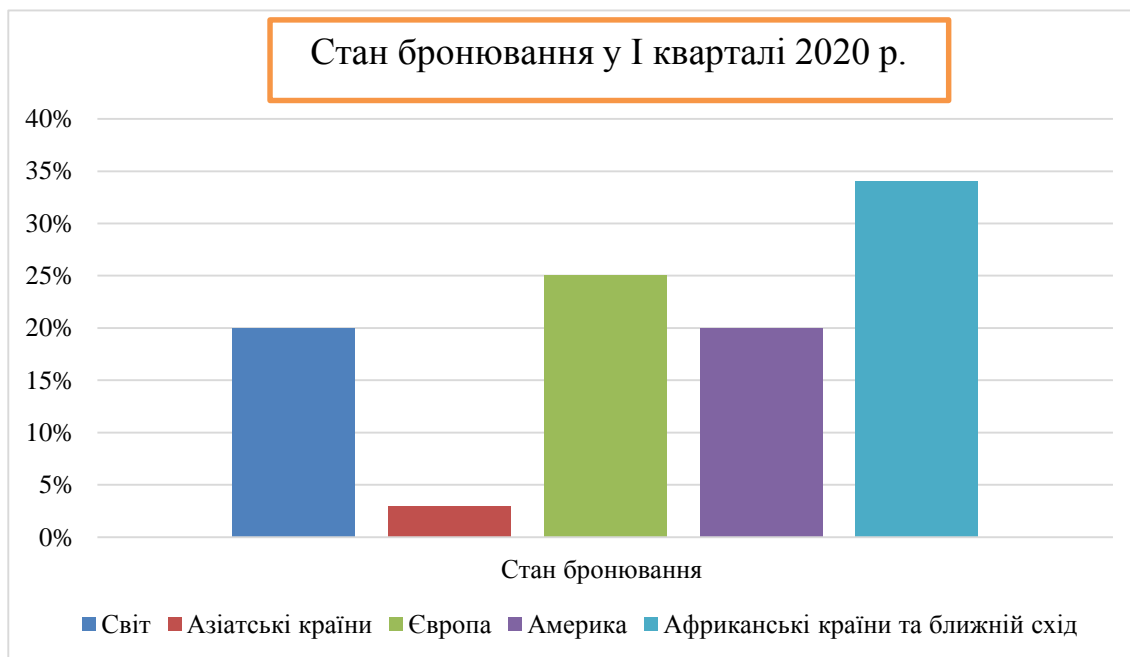


Рис. 1.1. Стан бронювання у I кварталі 2020 р.

Ключові представники галузі готельно-ресторанного бізнесу, зокрема міжнародні готельні мережі, запровадили ряд зовнішніх і внутрішніх заходів для мінімізації наслідків пандемії COVID-19, серед яких:

- ✓ перенесення заброньованих номерів на пізніший термін для гостей
- ✓ відшкодування вартості туру,
- ✓ оптимізовані програми лояльності,
- ✓ соціальна підтримка спільнот,

Проведено напрямки щодо впровадження обов'язкових заходів із захисту здоров'я та безпеки і внутрішня реорганізація:

- скорочення штату працівників,

¹⁷ Всесвітня організація туризму ООН, STR, ForwardKeys, 6 травня 2020 р.

- відпустки без збереження заробітної плати,
- скорочення/відмова від капітальних вкладень.

Країни, які вже подолали пік COVID-19, поступово скасовують обмеження на здійснення комерційної діяльності та надання послуг для підприємств, проте щодо туризму, то його відновлення відбувається локально – у межах однієї країни. Наступним етапом відновлення туристичної галузі та активізації роботи готельно-ресторанного бізнесу стає відкриття кордонів між сусідніми країнами, ситуація у яких є відносно схожа (наприклад, Австралія та Нова Зеландія, Таїланд і Китай тощо).

Карантин вплинув на малий і середній бізнес у сфері гостинності, туризму та відпочинку, який наразі переживає швидке і різке падіння попиту та сплеск безробіття на глобальному рівні, у результаті чого багато підприємств знаходяться в зоні ризику. У зв'язку з цим більшість країн запровадили програми за розміром компаній, пропонуючи малим і середнім підприємствам спеціальну підтримку.

Наразі безперервно докладаються зусилля для впровадження ефективних політичних рішень, направлених на збереження сектора та стимулювання міжнародної координації. Ці рішення обговорювалися в рамках зустрічі представників країн «Великої двадцятки» і зустрічі міністрів туризму країн ЄС, що відбулися 24 і 27 квітня 2020 року відповідно.

Заходи, запроваджені урядами країн на цей момент, можна розділити на три основні категорії:

1. забезпечення справедливого балансу між захистом туристів та інтересами працівників туристичної галузі;
2. забезпечення умов для виживання бізнесу по всьому ланцюжку постачання з особливою увагою на малий і середній бізнес;
3. зосередження уваги на механізмах координації для більш адресного реагування та підтримки відновлення туристичного сектора.

Ці заходи з реагування необхідно викласти у вигляді реалістичних стратегій для суб'єктів туристичної діяльності та безпосередньо представників малий і середній бізнес на всіх етапах кризи. Мова йде не лише про надання підтримки у вигляді компенсації втрачених прибутків, але й про надання регуляторних норм щодо стандартів і протоколів для бізнесу для відкриття, адаптації та доступу на нові

ринки, а також підвищення підприємницького потенціалу малий і середній бізнес та сприяння процесам налагодження співпраці.

Сектор HoReCa (готелі, ресторани, кейтеринг) отримав дозвіл на відновлення роботи з обмеженнями в деяких країнах Європи протягом травня 2020 року, однак за умови дотримання суворих правил роботи, що направлені на попередження спалаху повторної хвилі пандемії.

Зважаючи на те, що ці правила неминуче зменшали прибутки підприємців унаслідок обмеження щодо кількості відвідувачів і водночас збільшують їх операційні витрати, майбутнє сектора HoReCa викликає дуже серйозні хвилювання в усьому світі.

Міжнародна готельна індустрія опинилася в безпрецедентній ситуації: велика кількість готелів і курортів у кожній окремій країні були змушені закритися через впроваджені карантинні заходи для боротьби з COVID-19. В результаті чого міжнародна готельна галузь змушена запровадити заходи для відновлення сфери готельно-ресторанного бізнесу.

Більшість заходів із реагування на проблеми міжнародної готельної галузі можна поділити на 3 логічних етапи:

1. Реагування, направлене на ринок і спільноту:

а) заохочення ринку щодо заброньованих номерів – можливість переоформлення бронювання або отримання компенсації повної вартості заброньованого номера, що залежить від діючих нормативних положень країни/ринку;

б) призупинення дії програм лояльності у випадках, коли термін дії накопичених балів або бонусів завершується;

в) підтримка спільнот – надання готельних номерів для проживання працівникам медичної галузі, доступність готелів для карантинних заходів, приготування їжі для людей, які цього потребують, і представників служб оперативного реагування.

2. Реагування щодо охорони здоров'я та безпеки:

а) програми із запровадження суворіших правил охорони здоров'я та безпеки – чистота, гігієна рук, прибирання готельних номерів, продукти, протоколи з попередження ризику ураження вірусом (наприклад, програма Hilton CleanStay спільно з виробником антисептика Lysol);

б) фінансова допомога працівникам міжнародних готельних мереж, які потребують підтримки внаслідок фінансової кризи.

3. Реагування щодо внутрішньої структури та організації компанії:

а) скорочення довільних витрат, зарплат і преміальних виплат, включаючи власників та менеджменту компаній;

б) повне виключення додаткових витрат (включаючи капітальні витрати) і призупинення всіх операцій на ринках капіталу;

в) надання відпустки без збереження заробітної плати для всіх працівників терміном на 60–90 днів і закриття всіх нерухомих об'єктів [18].

Навесні 2020 року готелі повністю переглянули свої бізнес-плани та бюджет, адже ті розрахунки, які проводилися за півроку до нового бізнес-сезону, вже були неактуальні. Всі бронювання вмиль відмінились, великі групи туристів разом із офіційними урядовими делегаціями та представництвами великих корпорацій навесні заявили про відтермінування поїздок до кінця року, а то й до літа 2021, люди відміняли свої відпустки, а планувальники бізнесу хватились за голову, адже зробити хоч якийсь прогноз було досить складно. Ситуація з відкриттям кордонів та продовженням карантину змінювалась ледь не щотижня, і ніхто не міг дати гарантій, коли ж можуть бути відкриті кордони, а разом із ними і двері готелів в усьому світі.

Деякі з менеджерів під час локдауну віддавали приміщення готелів для розміщення хворих та їх сімей — хтось під впливом та натиском державних установ, хтось у якості благодійності та допомоги суспільству під час пандемії. Так чи інакше, як приватні готелі, так і частини великих корпорацій, як, наприклад, Hilton та Four Seasons у Нью-Йорку, допомагали місцевій владі з великим напливом хворих, яким не вистачало ліжок у стандартних лікарнях, або ж надавали номери медичному персоналу.

Деякі готелі у Швейцарії та США використали незвичний досвід функціонування готельного бізнесу, за зниженим тарифом надавали розміщення-самоізоляцію тільки людям з позитивним тестом на COVID-19 з урахуванням триразового харчування. У США такий номер коштував близько 175 доларів, а в Швейцарії на додачу до 5-зіркового

¹⁸ Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні / Режим доступу : <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf>

сервісу було враховано перебування та обслуговування гостей кваліфікованими медиками протягом 24 годин на добу.

Прихильниця способу «м'якого реагування» Литва, наприклад, зробила перший крок у вирішенні проблеми та надала дозвіл ресторанам і кафе на розміщення своїх закладів на території міських площ і в місцях громадського користування. Тим самим було спрощено процедуру отримання дозволів на користування такими місцями та забезпечено підтримку підприємців у досягненні критично важливої економіки масштабу.

Туреччина, змогла відродити свій туристичний сезон протягом липня-жовтня 2020 року завдяки туристичним обмеженням в інших країнах і привабливому «all-inclusive» з дотриманням санітарних норм. Не всі готелі Анталійського та Егейського узбережжя були відкриті, тому інші готельно-ресторанні комплекси цих регіонів не знижували ціни, на що очікувалось туристам. Водночас, європейські курортні готелі Італії для декількох місяців літніх відпусток також не знижували ціни, деякі навіть підвищували на 10-20 %, а додаткові послуги були платними у порівнянні з попередніми роками.

Під впливом карантину гнучкість проявляють усі світові мережі готельно-ресторанного бізнесу, які заохочують своїх лояльних клієнтів бонусами та додатковими привілеями через програми лояльності, спрощують схеми накопичення балів для подальшого їх обміну на безкоштовні ночі або вищі категорії номерів. Менеджери продажів вибудовують надійні відносини з організаторами бізнес-зустрічей та конференцій, надаючи їм можливість відмінити або перенести подію в останній момент без будь-яких штрафів. Така політика та відношення дає всім гостям та партнерам відчуття безпеки, що не дивлячись на туристичні обмеження або нові правила пересічення кордонів, готелі частково змогли мінімізувати ризики та наслідки впливу карантину.

На підтримку свого виробничого персоналу деякі готельні мережі заснували фонди підтримки персоналу під час коронавірусу, які надавали фінансову допомогу охочим та тим, хто найбільше постраждав через скорочення часів роботи. Деякі мережі допомагали співробітникам знайти додаткову роботу під час карантину, наприклад, в онлайн рітейлі Amazon, де навпаки не вистачало робітників під час

буму онлайн покупок навесні. Варто зазначити, що після скорочень, працівники стали більш мобільними та універсальними – вони поєднують декілька суміжних позицій, таким чином перекриваючи нестачу персоналу та відпрацьовуючи більше годин задля підвищеної заробітної плати.

Європейські країни, такі як Швейцарія, Франція та Іспанія, допомагали приватному сектору мільйонами доларів видатків для підтримання основних галузей економіки, в тому числі і туристичній, адже туризм займає одну з провідних статей доходів сфери послуг у цих країнах. У той самий час, в Україні уряд навесні проігнорував клопотання готельної індустрії щодо зменшення податкового навантаження на час карантину у рамках підтримки туристичної галузі. Лише на початку листопада 2020 року Верховна Рада прийняла законопроект, за яким було знижено ПДВ для готелів та хостелів з 20 до 7%. Щоправда, механізм дії цього закону поки ще впроваджується.

Не зважаючи на послаблення та підтримку готельно-ресторанного бізнесу в умовах карантину, за таких умов не всі підприємства бізнесу змогли пережити кризу. Зокрема, на початку жовтня про своє остаточне закриття заявив Roosevelt Hotel у Нью-Йорку – культовий готель у серці Мангеттену, де протягом його 100-річної історії проходили різноманітні події.

Готелі та ресторатори усього світу вимушені задіяти всі ключові ресурси. В таких умовах на перший план виносяться питання гнучкості та швидкості реакції підприємств готельно-ресторанного бізнесу, що передбачає адекватну трансформацію бізнес-моделі їх діяльності відповідно до змін умов ведення бізнесу [19].

Нові умови створені COVID-19, змусили підприємства готельно-ресторанного бізнесу розробляти нові креативні механізми не тільки збереження життєздатності, але й розвитку, які б дали змогу адаптуватись до нових реалій зовнішнього середовища.

Технології постійно розвиваються, змінюються напрями та стратегії ведення бізнесу. Серед пріоритетних напрямів для управління підприємства готельно-ресторанного бізнесу в умовах карантину у сучасному світі стало: технологізація, реінжиніринг, краудсорсинг,

¹⁹ Балацька Н. Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку / Н. Ю. Балацька // Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал. Випуск 42. 2020. С. 117 – 122.

бенчмаркінг, антикризовий контролінг, система управління якістю. Зокрема, запровадження технології реінжинірингу – головною метою впровадження якого є виживання в екстремальній ситуації, саме виживання в період пандемії та впровадження карантинних заходів є такою екстремальною ситуацією в якій впровадження технологій реінжинірингу може дати скорочення витрат, розширення бізнесу шляхом впровадження інновацій та перехід на якісно новий технологічний рівень компанії [20].

Після спалаху коронавірусної інфекції прогнозовані показники на 2020 рік знижувалися кілька разів, що було спричинено високим рівнем невизначеності. При цьому перспективи подальшого розвитку подій на сьогоднішній день залишаються незрозумілими. Попереду світ усе ще чекають серйозні проблеми, починаючи з невизначеної тривалості періоду пандемії та завершуючи обмеженнями на пересування.

Готельно-ресторанна індустрія всього світу зараз стикнулася з найбільшим випробуванням за останній час. Щоб вистояти у складних умовах, власники бізнесу трансформували звичні формати діяльності та активізували всі можливі резерви та ключові ресурси. З огляду на те, що на сучасному етапі розвитку сфера готельно-ресторанної індустрії є глобальним комп'ютеризованим бізнесом, який базується на інтернет-технологіях та альтернативних online-сервісах, у сучасних умовах вони мають бути максимально задіяні в діяльності підприємств. Технологізація, реінжиніринг, краудсорсинг, бенчмаркінг, антикризовий контролінг, система управління якістю сьогодні стають все більш цінним ресурсом у підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, допомагаючи їм не тільки зберегти життєздатність, але й розкрити нові перспективні напрями управління та розвитку.

²⁰ Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 19–23.

Розділ 2.

АНАЛІЗ РИНКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ БУКОВИНИ

2.1. Загальна характеристика сучасного стану готельно-ресторанного бізнесу регіону

Чернівецька область була та залишається привабливою територією для туристів не тільки з різних областей України, але і з багатьох інших країн світу. Чернівецька область приваблива географічним розташуванням, сприятливими природно-кліматичні умовами, рекреаційним ресурсним потенціалом, соціально-культурними та історичними традиціями, які розкривають широкі перспективи для розвитку готельно-ресторанної діяльності.

На 1 січня 2020 року в області, за оцінкою, проживало 901,6 тис. осіб, із них 390,5 тис. осіб мешкало в міській місцевості, 511,1 тис. осіб – у сільській місцевості.

У 2019 році міграційний приріст населення становив 47 осіб, що в розрахунку на 1000 жителів становило 0,1 особи.

В інші регіони України та за межі країни вибуло 3756 осіб, а прибуло – 3803 особи.

За даними перепису населення 2001 року на території області проживали представники 76 національностей. Національну основу населення склали українці – 75,0 % від загальної кількості населення. Частка румунів становила 12,5%, молдован – 7,3 %, росіян – 4,1, поляків – 0,3 %, білорусів і євреїв – по 0,2 % та інших національностей – 0,4 %.

Область є регіоном багатопрофільного літнього та зимнього гірсько-спортивного туризму, масового пізнавально-оздоровчого відпочинку, а також бальнеологічного лікування.

Нарощування потужностей туристично-рекреаційної інфраструктури за рахунок залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій є одним з пріоритетних напрямків соціально-економічного та культурного розвитку Чернівецької області впродовж останніх років.

Збільшення частки в'їзного та внутрішнього туризму, екскурсійної діяльності повинно стати ефективним інструментом економічного зростання регіону та підвищення його авторитету на внутрішньому і міжнародному туристичних ринках. Ці завдання визначені і у Стратегії розвитку Чернівецької області на період до 2020 року. Так, у операційній цілі 1.5 «Розвиток туристичного (історико-культурного природно-рекреаційного) потенціалу» зазначається, що досягнення операційної цілі буде забезпечено через формування різноманітних туристичних продуктів регіону, просування їх на внутрішньому та міжнародному ринках шляхом рекламно-інформаційних кампаній, створення туристичної інфраструктури, яка б відповідала сучасним європейським стандартам.

Туризм істотно впливає на близько 50 секторів економіки, насамперед транспорт, торгівлю, зв'язок, будівництво, сільське господарство, виробництво товарів широкого вжитку, а особливо на діяльність готельно-ресторанних комплексів, і є одним з найбільш перспективних напрямів структурної перебудови економіки. З огляду на те, що створення одного робочого місця у секторі туризму обходиться у десять разів дешевше, ніж у виробництві, ця галузь є однією з найбільш перспективних у питаннях подолання проблеми безробіття (згідно з даними Всесвітньої туристичної організації) [21].

За оцінкою Всесвітньої туристичної організації ООН (ЮНВТО), внесок туризму до світового валового внутрішнього продукту з урахуванням непрямого ефекту становить 10 %. Загальна кількість робочих місць, що прямо або опосередковано стосується сфери туризму, становить 11 %.

Основними проблемами розвитку туризму у Чернівецькій області є:

- недостатня впізнаваність Чернівецької області (Північної Буковини) в Україні та Світі;
- незадовільний рівень інформаційно-рекламного забезпечення туристичної діяльності області;
- незадовільний стан залізничного, авіаційного сполучення та шляхів сполучення; доріг;

²¹ Статистичний збірник діяльності суб'єктів господарювання Чернівецької області у 2019 році. / За ред. Арделян І. Д.: Чернівці, 2020. С. 182.

- незначний асортимент туристичної продукції;
- відсутність інфраструктурних комунікацій у рекреаційних зонах;
- відсутність єдиної системи туристичного маркування рекреаційних територій області.

Упродовж 2019 року в Чернівецькій області діяло 79 суб'єктів туристичної діяльності, серед них 44,3 – підприємства-юридичні особи та 55,7 % – фізичні особи-підприємці. Із загальної кількості туристичних підприємств 7 – туроператорів, 70 – тур агенти та суб'єкти, що займаються екскурсійною діяльністю – 2.

Послугами туристичних організацій області скористалися 27,2 тис. осіб, яким було продано 15,4 тис. путівок на загальну вартість 297,8 млн грн. Серед них 99,3% становили громадяни України і 0,7% – громадяни інших країн. Діти і підлітки становили 22,0% від загальної кількості туристів. Кількість обслуговуваних екскурсантів становила 0,7 тис. осіб.

У межах держави було охоплено поїздками 1,7 тис. осіб туристів – громадян України або 6,4% від загальної кількості обслуговуваних туристів. З такою метою у 2019 році подорожувало 26,8 тис. осіб (98,4% від загальної кількості) [21].

Найбільш популярною метою подорожей для усіх категорій туристів залишається дозвілля та відпочинок.

Сфера готельно-ресторанного господарства є однією з галузей, що тісно пов'язана із туризмом та впливає на загальний стан і тенденції економіки.

Фінансово-економічна криза, що загострилася останніми роками призвела до зменшення в'їзного туристичного потоку, негативно вплинула на структуру туризму та реалізацію туристичних можливостей країни на внутрішньому та зовнішньому туристичних ринках та суттєво відзначилася на діяльності готельно-ресторанних комплексів.

Загострення кризових явищ у сфері готельно-ресторанного бізнесу свідчить про необхідність удосконалення державної політики, пріоритетів і принципів її реалізації, повноважень і компетенцій суб'єктів діяльності гостинності, впровадження ефективних організаційно-правових, економічних, інформаційних механізмів розвитку сфери готельно-ресторанного бізнесу як високорентабельної сфери національної економіки.

Окрім економічної кризи, що пов'язана із анексією Автономної Республіки Крим та проведенням антитерористичної операції на території Донецької та Луганської областей, на діяльність та розвиток готельно-ресторанного бізнесу Буковини вплинула ситуація, що пов'язана із пандемією КОВІД-19.

Протягом останніх років сфера готельно-ресторанного бізнесу стрімко зростала та набула значної стійкості на ринку. Однак події, що склалися у 2019 – 2020 рр., внесли корективи та нові правила у діяльні даної сфери.

Рентабельною є діяльність готельно-ресторанних комплексів, коли коефіцієнт завантаженості складає 65 – 70 %.

Від 2019 р. в області діє Програма розвитку туризму в Чернівецькій області. З метою забезпечення екологічної, туристичної та науково-технічної діяльності при Управлінні екології та туризму Чернівецької облдержадміністрації діють Громадська екологічна та Наукова ради, Координаційна рада з питань туризму.

Програма розвитку туризму в Чернівецькій області на 2016-2020 роки (далі – Програма) є продовженням Програми розвитку туризму в Чернівецькій області на 2013-2015 роки, затвердженої рішенням обласної ради VI скликання від 25.12.2012 №178-14/12 та була спрямована на вирішення проблем пов'язаних із:

- недостатньою розвиненістю туристичної інфраструктури на основних автомобільних дорогах;
- відсутністю забезпечення безпечних умов на туристичних об'єктах;
- слабкою поінформованістю потенційних туристів з регіонів України та ближнього зарубіжжя щодо туристичного потенціалу Чернівецької області;
- низькою якістю сервісу на об'єктах туристичної інфраструктури;
- недостатнім використанням можливостей транскордонної співпраці в напрямку розвитку туристичної галузі;
- незначною кількістю облаштованих місць короткочасного відпочинку туристів;
- недостатнім забезпеченням туристичної сфери висококваліфікованими спеціалістами;
- неефективним використанням туристично-рекреаційного потенціалу в сільській місцевості як одного з чинників зменшення безробіття.

Незважаючи на певні досягнення у розвитку туристичної індустрії, галузь потребує подальшого розвитку і залучення значних інвестицій у її розбудову.

Так, матеріально-технічна база туристично-рекреаційних об'єктів не відповідає сучасним вимогам і потребує значних капіталовкладень для переоснащення та модернізації. Сьогодні питання збільшення туристичних потоків в область прямо пов'язано з проблемою організації розміщення туристів і будівництвом сучасних закладів сервісного обслуговування. Вкрай недостатньо використовується потенціал розвитку туризму в малих містах та сільській місцевості. Недостатнім є рівень забезпеченості автомобільних доріг туристичною, сервісною та інформаційною структурою (відсутність рекламних щитів та єдиної системи маркування автошляхів щодо об'єктів туризму). Гальмують розвиток туризму в області відсутність індустрії відпочинку та розваг (за винятком м. Чернівці) недостатня кількість облаштованих місць короткочасного відпочинку туристів, незадовільний стан доріг, відсутність під'їздів до багатьох популярних туристичних об'єктів; незадовільний стан більшості пам'яток культурної спадщини, недостатня забезпеченість туристичної галузі висококваліфікованими спеціалістами, відсутність системного рекламного та інформаційного забезпечення.

Для реалізації Програми розвитку туризму передбачене ресурсне забезпечення комплексної програми розвитку туризму в Чернівецькій області на 2016-2020 рр. наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Ресурсне забезпечення комплексної програми розвитку туризму в Чернівецькій області на 2016-2020 роки, тис. грн

Обсяг коштів, які пропонується залучити на виконання програми	Етапи виконання програми					Усього витрат на виконання програми
	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	
Обсяг ресурсів, усього, у тому числі:	1000	1000	1000	1000	1000	5000
обласний бюджет	400	400	400	400	400	2000
Районні бюджети та міський бюджет міста Чернівці	300	300	300	300	300	1500
бюджети сіл, селищ, міст	-	-	-	-	-	-
кошти не бюджетних джерел	300	300	300	300	300	1500

У 2019 році в Чернівецькій області функціонувало 44,8 тис. суб'єктів господарювання, що на 5,2 % (1261 одиниці) більше, ніж 2018 році. Збільшення кількості суб'єктів відбулося як за рахунок підприємств (на 3,4 % або на 139 одиниць) так і фізичних осіб-підприємців (на 2,7 % або на 1072 одиниць).

У розрахунку на 10 тис. осіб наявного населення в області припадає 496 суб'єктів господарювання (у 2018 році – 481).

В місті функціонує 57 закладів з тимчасового розміщення осіб у місцях проживання (готелів, хостелів, апартаментів) з загальним номерним фондом 934 номерів, розрахованих на 2132 місця, які фактично пропонують свої послуги, шляхом розміщення в мережі Інтернет відповідної інформації про умови розміщення та вартість послуг. Варто відмітити, що у 2019 році відкрито ряд нових сучасних закладів, зокрема, готельно-ресторанний комплекс “Баронський двір” з номерним фондом 14 номерів, 3 хостели “Гранд Хостел”, “Пелікан”, “QUINTA” загальною кількістю 108 ліжко-місць.

За даними оператора мобільного зв'язку Київстар в 2019 році місто відвідало 1642463 вітчизняних та іноземних туристи, з них 1601756 – туристів з різних регіонів України, які перебували від 1 до 14 діб у місті та 40707 іноземців з 86 країн світу. Серед вітчизняних туристів переважають туристи з Івано-Франківської області – 501172, з Тернопільської – 234069, з Хмельницької – 232776, з Київської – 137173, з Львівської – 120765, з Вінницької – 70998. При цьому, найбільше іноземних туристів було з Італії – 8599, з Німеччини – 5127, з Росії – 3891, з Польщі – 3324, з Великобританії -1929, з Румунії – 1644, з США – 1526, з Франції – 1265 та інших країн.

Як показує аналіз, місто Чернівці щороку все більше приваблює туристів, про що свідчить позитивна динаміка надходжень туристичного збору до міського бюджету. За 2019 рік туристичний збір поповнив міський бюджет на 770,1 тис грн, що на 416,1 тис грн, або на 54,0% більше у порівнянні з 2018 роком.

Для активізації внутрішнього і в'їзного туризму та популяризації туристичних можливостей Буковинського краю 13 квітня 2019 року в місті було організовано та проведено Буковинський туристичний ярмарок, в якому прийняли участь понад 100 учасників, зокрема, представники туристичного, готельного та ресторанного бізнесу міста,

майстри хенд-мейд, 15 ОТГ області, делегації міст Івано-Франківська, Тернополя, Ужгорода, Кам'янець-Подільського, Львова.

З метою привабливості туристів до міста та можливості оглянути визначні архітектурні пам'ятки, почути цікаві розповіді, дізнатися про міфи та легенди, пов'язані з міськими будівлями та архітектурними комплексами, міською радою запроваджено безкоштовні недільні екскурсії центральною частиною міста, які беруть свій початок біля Ратуші о 12:00 год. В 2019 році проведено 42 безкоштовних недільних екскурсій.

Популярністю серед туристів і мешканців міста користується пішохідний інформаційно-туристичний маршрут «Відкрий для себе Чернівці», який створений на базі технології швидкісного мобільного Інтернету 3G та прокладено через 23 найцікавіших туристичних об'єкти міста. Туристичну стежку створено за допомогою стрілок та спеціальних табличок з QR-кодами, веселими їжачками-гідами та номерами локацій. В червні 2019 року було здійснено заміну табличок і вказівників на пошкоджених локаціях та надруковано карти маршруту, які надаються туристам в ТІЦ міської ради безкоштовно.

З метою промоції міста було організовано прес-тур по місту Чернівці для представників всеукраїнських засобів масової інформації, блогерів, туристичних асоціацій, в результаті отримано ряд рекламних публікацій про туристичний потенціал міста Чернівці в друкованих виданнях та Інтернет ресурсах [22].

У 2019 році на території області діяло, як юридичні особи, 9 готелів та аналогічних засобів розміщування (готелі, мотелі), що на 1 більше, ніж у 2018 році. У загальному потенціал готелів та аналогічних засобів розміщування у 2049 році налічувалося 0,5 тис. номерів на 0,9 тис. місць (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Кількість місць у готелях та аналогічних засобах розміщування за розміром засобів розміщення по містах та районах у 2019 році

	Усього	У тому числі з кількістю номерів			
		10 і менше	11-25	26-100	101 і більше
Чернівецька область	889	14	65	411	399
м. Чернівці	675	14	28	411	222

²² Чернівецька міська рада// Бізнес у Чернівцях URL: <https://city.cv.ua/mt/biznesu/biznes-u-chernivtsiah-56>

У 2019 році в готелях та аналогічних засобах розміщування було обслужено 38,6 тис. осіб, що на 6,3 % менше, ніж у 2018 році.

Готельне господарство вважається галуззю економіки, яка забезпечує валютні надходження за рахунок розвитку іноземного туризму.

За 2019 рік у готелях та аналогічних засобах розміщування області було прийнято на обслуговування 3,7 тис. іноземних громадян із 47 країн світу, що становило 9,6% від загальної кількості обслужених (рис 2.1.).

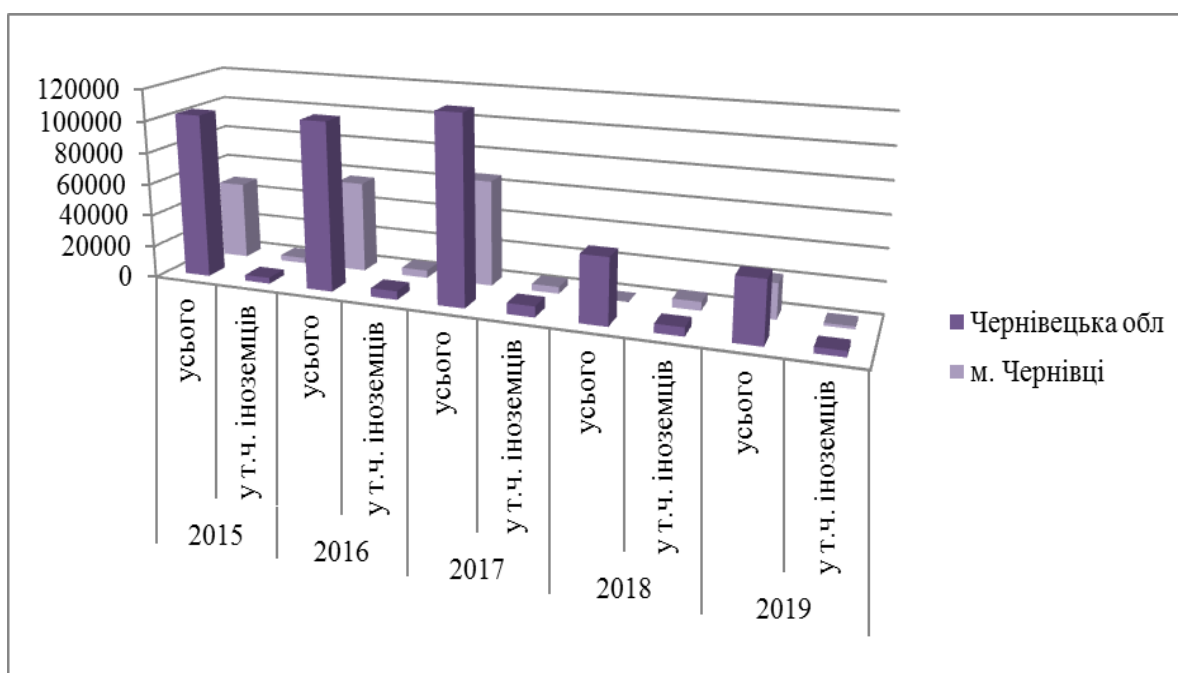


Рис. 2.1. Кількість обслужених приїжджих та іноземців у готелях та аналогічних засобах розміщення у 2015 – 2019 рр.

Загальна кількість ночівель, проведених іноземними громадянами, що відвідала Буковину 2019 році, становила 11,5 тис., що на 30,3% менше, ніж у попередньому році. Загальний час перебування приїжджих та іноземців у готелях та аналогічних засобах розміщування у 2015 – 2019 рр. наведено на рисунку 2.2.

Чернівецька область все цікавішою стає для іноземних туристів – про це свідчить зростаюча статистика відвідувань області.

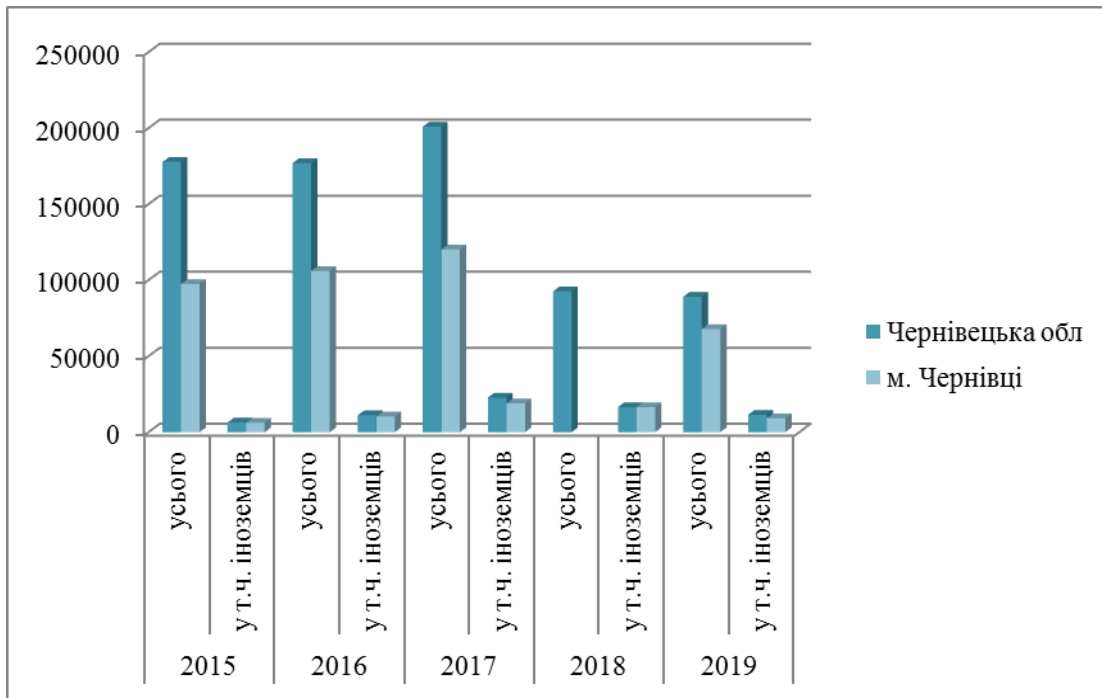


Рис. 2.2. Загальний час перебування у готелях Чернівецької області та м. Чернівці протягом 2015 – 2019 рр.

У 2019 році готелі області прийняли 3719 осіб-іноземців, серед громадян іноземних країн, які були прийняті в області, переважали приїжджі з Білорусі та Румунії – по 1,0 тис. осіб, Молдови – 0,3 тис., Німеччини – 0,2 тис.осіб (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Розподіл іноземців, що перебували у готелях та аналогічних засобах розміщування, за країнами, з яких вони прибули, у 2019 році

Україна стає все популярнішою серед іноземних туристів, про це свідчить одна із найвідоміших телекомпаній CNN, яка склала топ-11 туристичних міст України, до якого ввійшло м. Чернівці.

Важливим показником для діяльності готелів є індекс споживчих цін, який характеризує зміни у часі рівня цін на товари та послуги, які купує населення. Він є показником зміни вартості фіксованого набору споживчих товарів та послуг у поточному періоді до його вартості у базисному періоді.

Індекс споживчих цін на проживання у готелях Чернівецької області у 2000 – 2019 рр. наведений на рис.2.4 на якому видно, що його показник у 2019 році зріс на 1,8 %

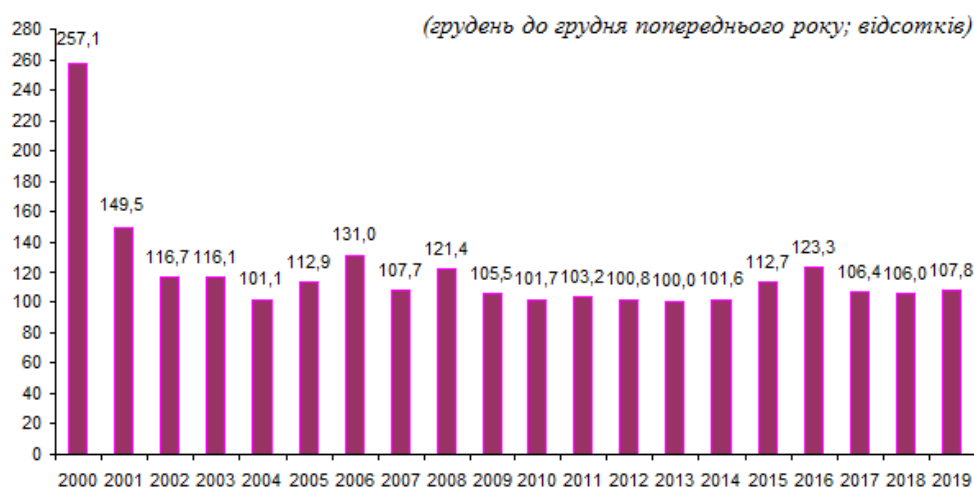


Рис. 2.4. Індекс споживчих цін на проживання у готелях Чернівецької області у 2000 – 2019 рр.

Отже, для вирішення проблеми, що склалася, є активне впровадження інноваційної діяльності в сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму, впровадження сучасних інноваційних технологій, підвищення рівня харчування та сервісу споживачів. Однією із проблем обслуговування готелів є недостатній сервіс та механізований процес роботи, поселення та розрахунків, обслуговування мешканців готелів тощо. У закладах готельно-ресторанного бізнесу обмежена кількість надання послуг у порівнянні із іншими країнами світу. Ці фактори суттєво впливають на відвідуваність споживачів та розмір отриманого прибутку.

Тому, заклади готельно-ресторанного бізнесу та туризму Буковини вимагають покращення якості сервісу та збільшення номенклатури

послуг, з метою залучення більшої кількості клієнтів, а саме: запровадження автоматизованих систем та технологій сервісно-виробничих процесів готельно-ресторанних комплексів, новітні системи безпеки, екологічні технології, збільшення послуг дозвілля.

Для підвищення рівня відвідуваності споживачів актуальним та важливим є залучення реклами на різних просторах Інтернет-ресурсів, а також вивіски на біл-бордах та у місцях скупчення людей. Для реклами є вигідною підтримка різноманітних фестивалів і конкурсів.

На сьогодні ресторанний бізнес в усьому світі вважається одним з найбільш швидко окупних видів діяльності. Порівняно невеликі капітальні затрати для створення ресторану можуть окупитися, за словами фахівців за 2-3 роки. Однак, ресторанний бізнес є одним з найбільш ризикованих, оскільки помилка, допущена лише в одному з багатьох ключових факторів успіху, може зумовити виникнення кризового стану бізнесу загалом. Варто зазначити, що в умовах конкуренції заклади ресторанного господарства одні з перших повністю перейшли на ринкові відносини, внаслідок чого докорінно змінилася система управління та функціонування, значно зросла мережа ресторанів та закладів швидкого обслуговування і загальнодоступних закладів ресторанного бізнесу за рахунок зменшення соціально-економічного розвитку суспільства і, як наслідок, загрожує функціонуванню багатьох закладів ресторанного бізнесу Буковини.

Вагома роль у формуванні економічного потенціалу міста, забезпеченні ефективного функціонування системи обігу споживчих товарів відведена сфері торгівлі й послуг, як важливій складовій внутрішнього ринку. Відповідно до завдань та функцій департаменту постійно здійснюється аналіз споживчого ринку міста та його основних показників.

Як показує аналіз, незважаючи на зниження платоспроможного попиту населення та реструктуризацію витрат домогосподарств на користь оплати за житлово-комунальні послуги, споживчий ринок міста характеризується розвитком інфраструктури, високим рівнем товарного насичення. Торговельна діяльність суттєво впливає на розвиток економіки Чернівців, адже майже 25 % зареєстрованих суб'єктів господарювання зайняті в сфері торгівлі та послуг.

Попит чернівчан і гостей міста у товарах і продуктах харчування задовольняють 20 торгових центрів і супермаркетів, більше 500 підприємств ресторанного господарства, близько 250 об'єктів оптової торгівлі та понад 1500 об'єктів роздрібною торгівлі різних форм власності. У 2019 році розпочали свою роботу більше 35 нових об'єктів торгівлі, ресторанного господарства та сфери послуг.

У 2019 році спостерігалось незначне скорочення обсягів роздрібного товарообороту підприємств, які здійснюють діяльність з роздрібною торгівлі та ресторанного господарства в місті. Так, за січень-вересень 2019 року цей показник становив 4502,4 млн грн, що на 2,0 % менше в порівнянні з аналогічним періодом 2018 року та складає більше 77 % від загальнообласного показника.

На сьогодні суб'єкти підприємницької діяльності, як юридичні так і фізичні особи, пропонують широкий спектр послуг, орієнтований за рівнем доходів населення. Мережа сфери побутового обслуговування міста дає можливість одержувати послуги за місцем проживання. За січень-вересень 2019 року підприємствами – суб'єктами підприємницької діяльності та відокремленими структурними підрозділами сфери послуг міста реалізовано послуг на загальну суму 2173,1 млн грн, що складає більше 86 % від загальнообласного показника.

Відповідно до ст. 30 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та на виконання рішення виконавчого комітету міської ради від 22.11.2011р. №751/20 (зі змінами) департаментом надається адміністративна послуга «Про встановлення режиму роботи закладам торгівлі, сфери послуг та ресторанного господарства в м. Чернівцях».

Указана адміністративна послуга надається суб'єктам господарювання на безоплатній основі через ЦНАП. У 2019 році надійшло 83 заяви від суб'єктів господарювання щодо встановлення режиму роботи, з них: 44 заяви-декларації на денний режим роботи (з 8-00 – 22-00 год.), 39 заяв на встановлення режиму роботи в нічний час (або цілодобово). Працівниками проведено обстеження закладів торгівлі, ресторанного господарства і сфери послуг, які подали заяви на встановлення режиму роботи, результати обстежень доведено до комісії з розгляду документів щодо встановлення режиму роботи закладам

торгівлі, ресторанного господарства та сфери послуг в нічний час (або цілодобово) для прийняття обґрунтованих рішень.

Упродовж 2019 року підготовлено 17 проектів рішень виконавчого комітету міської ради про встановлення режимів роботи закладам торгівлі, ресторанного господарства та сфери послуг. За результатами розгляду заяв 22 закладам встановлено нічний (або цілодобовий) режим роботи терміном на 1 рік, продовжено нічний (або цілодобовий) режим роботи 7 закладам, відмовлено – 6. Окрім того, у зв'язку з неодноразовими обґрунтованими зверненнями мешканців щодо незручностей для проживання, пов'язаних з роботою закладу у нічний час, 1 закладу ресторанного господарства було скасовано раніше встановлений нічний режим роботи.

Для перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу проведено SWOT-аналіз Чернівецької області з урахуванням стану та тенденцій розвитку регіону, актуальних проблемних питань галузей господарського комплексу та соціальної сфери, соціально-економічного аналізу розвитку області за попередні роки, а також пропозицій.

Сильними сторонами можна вважати:

1. Географічне розташування на перехресті магістральних шляхів Центральної, Південної та Східної Європи та спільний кордон з Євросоюзом.

2. Позитивна динаміка зростання обсягів експорту продукції до країн Європейського Союзу, що перевищує середні показники по Україні.

3. Одна з кращих областей в Україні із залучення коштів міжнародної технічної допомоги (5 місце).

4. Розвинута науково-дослідницька інфраструктура та виробничо-технічна база в галузях промисловості та сільському господарстві.

5. Один із найвищих в Україні рівнів розвитку малого та середнього підприємництва.

6. Розвинена транспортна інфраструктура із значним транзитним потенціалом, аеропорт з міжнародним статусом.

7. Висока ефективність використання сільськогосподарських угідь та сприятливі природно-кліматичні умови для розвитку сільськогосподарського виробництва, зокрема вирощування плодово-ягідної та овочевої продукції.

8. Значна кількість об'єктів культурної спадщини, природно-заповідного фонду для сприяння розвитку туризму.

9. Екологічно чистий регіон (в тому числі – гірські території), низький рівень викидів в атмосферне повітря:

10. Розвинута система освіти, наявний кадровий потенціал.

Слабкими сторонами є:

1. Застаріла Схема планування території регіону та населених пунктів Чернівецької області.

2. Залежність розвитку окремих галузей промисловості від виробництва продукції на умовах переробки імпортованої давальницької сировини.

3. Наявна диспропорція розвитку бізнесу за сферами економічної діяльності та за територіальним розміщенням.

4. Низький рівень інноваційної та інвестиційної активності суб'єктів господарської діяльності.

5. Недостатньо розвинута інфраструктура агропромислового комплексу для зберігання, сортування та переробки, а також відсутність спеціалізованих лабораторій щодо сертифікації якості продукції.

6. Недостатня кількість облаштованих контрольних-пропускних пунктів та нерозвиненість прикордонної інфраструктури на українсько-румунському та українсько-молдовському кордонах.

7. Неінтегрованість внутрішньої транспортної інфраструктури в основні міжнародні та міжрегіональні транспортні коридори.

8. Низький рівень інституційної інфраструктури підтримки малого та середнього підприємництва.

9. Дотаційність місцевих бюджетів області, висока залежність від державного бюджету.

10. Нерозвинутість туристичної інфраструктури.

11. Низький рівень маркетингової активності регіону.

12. Незадовільний рівень протипаводкового захисту та його фінансування.

13. Високий рівень тіньової економіки області.

14. Відсутність системи управління відходами.

15. Недостатнє застосування підходу прийняття рішень на основі даних (data driven decision making).

16. Відсутність інтеграції бізнесу та професійної освіти.

Можливостями Буковинського краю є:

1. Включення області до глобальних ланцюгів доданої вартості, зокрема через розміщення на території області виробничих підрозділів компаній з Європи, Азії та світових центрів економічного зростання, використання транзитного потенціалу, будівництво логістичних комплексів завдяки проходженню регіоном міжнародного транспортного коридору.

2. Зростання інтересу іноземних інвесторів до можливості інвестування в різні галузі економіки регіону шляхом використання інвестиційних майданчиків, індустріальних та технологічних парків, в т. ч. в інфраструктуру управління відходами.

3. Розбудова інфраструктури для збереження та переробки сільськогосподарської продукції.

4. Зростання попиту в світі на екологічну чисту, органічну сільськогосподарську продукцію дасть можливість збільшити її виробництво та експорт.

5. Зростаюча роль міжтериторіального (в тому числі транскордонного) співробітництва з використанням можливостей макрорегіональних стратегій ЄС.

6. Формування стимулюючих механізмів підтримки розвитку малого і середнього підприємництва.

7. Підвищення фінансової спроможності місцевих бюджетів, як результат реформи децентралізації.

8. Область розташована у Карпатському регіоні та Дністровському каньйоні, які мають значний потенціал для стимулювання розвитку туризму та створюють додаткові передумови для його сталого економічного зростання.

9. Спільна історична спадщина з трьома найбільшими імперіями Центральної та Східної Європи кінця XIX – початок XX століття.

10. Концепція неперервної освіти протягом життя, інтеграція в Європейський освітній ринок знань, у т.ч. зростання попиту на спеціальності системи професійно-технічної та вищої освіти.

Загрозами є:

1. Політична й економічна нестабільність спричинена військовим конфліктом на сході України.

2. Зростання вартості енергоносіїв та нестабільність грошово-кредитної політики, у т.ч. високі відсоткові ставки за користування кредитними ресурсами.

3. Часта зміна законодавства, як в частині регулювання діяльності СГД, так і в частині формування дохідної бази місцевих бюджетів.

4. Глобальна зміна клімату (загроза екологічному стану регіону).

5. Ухвалення рішень вищими органами управління Європейського Союзу щодо скорочення чи скасування інструментів територіального співробітництва.

6. Наростання міграції населення більш продуктивного віку, в т.ч. трудової міграції та відтік кадрового потенціалу.

7. Незавершення розпочатого процесу реформування галузі охорони здоров'я.

8. Гальмування проведення структурних реформ центральними органами влади.

9. Виникнення надзвичайних ситуацій природного (паводки, зсуви, селі, ерозії) та техногенного характеру, зокрема внаслідок нераціонального використання природних ресурсів; погіршення стану довкілля регіону внаслідок незбалансованого природокористування, забруднення територій сміттєзвалищами [23].

Для реалізації Програми розвитку регіону розроблений прогноз за трьома сценаріями і ґрунтується на аналізі розвитку економіки впродовж останніх років, поточної економічної ситуації, припущеннях, які враховують вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, і містить прогнозні оцінки (у цілому та за секторами економіки).

При розробленні Прогнозу враховано положення низки основних стратегічних документів, зокрема Середньострокового плану пріоритетних дій Уряду до 2020 року та ряду інших галузевих стратегічних програм, зокрема Експортної стратегії: Дорожня карта стратегічного розвитку торгівлі на період 2017-2021 років, Стратегії подолання бідності, Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року тощо. Також, враховуючи, що Україна приєдналась до глобального процесу забезпечення сталого розвитку, у прогнозі відображено поступ, який з певною вірогідністю матиме Україна у досягненні визначених у

²³ Стратегія розвитку Чернівецької області на період до 2027 року URL:<https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/05/strategiya-regionalnogo-rozvytku-cherniveczkoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku.pdf>

Національній доповіді «Цілі Сталого Розвитку: Україна» (далі – ЦСР) цільових індикаторів цілей 8 та 9 за різних сценаріїв розвитку.

Досягнення ЦСР потребуватиме глибоких соціально-економічних перетворень в Україні та нового глобального партнерства. Саме тому розуміння перспектив досягнення ЦСР дозволить своєчасно скоригувати політику і забезпечити необхідний прогрес.

При прогнозуванні соціально-економічних процесів перевага віддається статистичним методам, прогнозним результатом яких є очікувані у майбутньому значення характеристик процесу.

Основний інструмент прогнозування – екстраполяція. Суть прогнозу екстраполяції полягає в поширенні закономірностей, зв'язків і відношень, що ґрунтується на вивченні його передісторії, виявленні загальних і усталених тенденцій, траєкторій зміни в часі.

Тенденції та закономірності описують певною функцією, яку називають трендом. Для визначення прогнозних показників було використано методи лінійного тренду, що описує процеси, які рівномірно змінюються в часі, а також методи експонентної, логарифмічної, степеневі лінії тренду, що описують процеси, які нерівномірно змінюються в часі – з прискоренням чи сповільненням темпів.

Перший сценарій (базовий). Основними умовами функціонування економіки за цим сценарієм мають стати:

зростання попиту на товари українського експорту в умовах позитивної динаміки розвитку основних торговельних партнерів;

збереження помірного зростання середньорічних цін на світових товарних ринках;

розширення та диверсифікація зовнішньоекономічних зв'язків, укладання угод щодо функціонування зон вільної торгівлі з окремими країнами;

функціонування Експортно-кредитного агентства, що сприятиме переходу до експорту наукомісткої інноваційної продукції для сталого розвитку країни;

покращення інвестиційного клімату, дерегуляція і розвиток підприємництва;

впровадження нових стандартів виробництва з метою підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції в умовах необхідності освоєння ринків Європейського союзу;

виконання державного оборонного замовлення з метою забезпечення послідовного переозброєння Збройних Сил та інших військових формувань на нові зразки озброєння та військової техніки;

активізація процесів приватизації, оновлення та оптимізація системи державного управління підприємствами; проведення активної політики зайнятості для прискорення повернення безробітних до трудової діяльності, створення умов для зниження рівня неформальної зайнятості;

подальше підвищення розміру соціальних стандартів, зокрема прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати;

подальша реалізація освітньої, пенсійної та медичної реформи; проведення Національним банком України політики таргетування інфляції та плаваючого режиму курсоутворення;

активна співпраця з міжнародними фінансовими організаціями (зокрема МВФ, Світовий банк та ін.) в рамках реалізації спільних програм.

Економічне зростання за сценарієм 1 (базовий) забезпечуватиметься, головним чином, за рахунок розширення внутрішнього попиту, як споживчого, так і інвестиційного, який у прогнозі ототожнюється із поняттям «точки росту», що підтримуватиметься політикою Уряду, спрямованою на стимулювання інвестиційної активності суб'єктів господарювання та відповідною соціальною політикою на тлі помірної цінової динаміки.

Економічний потенціал Чернівецької області на період до 2027 року суттєво не зміниться: частка ВРП у загальнодержавних обсягах залишиться на рівні попередніх років і становитиме 0,93-1,00 %. Обсяг ВРП (скоригований на індекс споживчих цін) зростатиме незначними темпами і у 2021 році до 2020 року становитиме 101,0 % або у фактичних цінах досягне майже 48 млрд грн, а у 2027 році – 101,1 %, (50,7 млрд грн).

Відповідно до тенденцій розвитку ВРП області на наступні роки, обсяги ВДВ також зазнають незначних змін: з прогнозованого обсягу

ВДВ 43 млрд грн – у 2021 році (у фактичних цінах) до 45,6 млрд грн – у 2027 році.

Вищезазначене відбудуватиметься на тлі поступового уповільнення цінової динаміки на внутрішньому ринку: прогнозується зменшення індексу споживчих цін (у розрахунку грудень до грудня попереднього року) з 107,1 % – у 2021 році до 105,0 % – у 2027 році.

Враховуючи тенденції розвитку у сфері реального сектору економіки Чернівецької області, прогнозується зростання обсягів реалізованої промислової продукції в середньому на 1,3 млрд грн (у фактичних цінах) за рік. При цьому темп зростання обсягів промислової продукції залишатиметься на рівні 104-105 %.

Розвиток будівельної галузі підтримуватиметься активним попитом на проведення робіт у сфері житлового будівництва та сфері будівництва інженерних споруд, зокрема будівництва нових доріг та покращення транспортно-експлуатаційного стану існуючих. Загалом, у період 2021-2027 років прогнозується зростання обсягів будівельних робіт в умовах вагомого збільшення фінансування будівництва та ремонту транспортної інфраструктури.

Створення сучасної транспортної інфраструктури, підвищення рівня надання послуг відповідно до європейських стандартів та активне застосування різних форм державно-приватного партнерства стимулюватимуть зростання у сфері транспорту.

Так, упродовж 2021–2027 років прогнозується зростання обсягів пасажирообороту автомобільного транспорту у середньому на 2,4 % в рік. Економіка Чернівецької області, відповідно до базового сценарію розвитку, залишатиметься сировинною.

Виробництво сільськогосподарської продукції дещо зростатиме в середньому на 1,5 % за рік. В загальному по Україні в найближчі роки прогнозується отримання високих обсягів врожаю сільськогосподарських культур.

Спрощення адміністрування податків, створення умов для покращення доступу до фінансових (кредитних) ресурсів та зменшення монополізованості ринків створить умови розвитку малого і середнього підприємництва в регіоні. Це приведе до покращення інвестиційного клімату та сприяння інвестиційній спрямованості фінансових потоків,

зокрема, шляхом розвитку мікрокредитування та інших форм фінансової підтримки малих і середніх виробників.

Як наслідок, у прогнозованому періоді кількість малих підприємств на 10 тис. осіб наявного населення зросте до 50 одиниць, збільшиться обсяг капітальних інвестицій щорічно, в середньому, на 10-12 % та обсяг залучених прямих інвестицій – на 7-8 %.

Розширення та диверсифікація зовнішньоекономічних зав'язків України у напрямку поглиблення зовнішньоекономічних відносин з країнами Європейського союзу, Азії та Африки спонукає прогнозувати зростання обсягів зовнішньої торгівлі та експортного виробництва. Впродовж цього періоду обсяги експорту та імпорту товарів Чернівецької області можуть щорічно зростати на 5-10 %. На фоні продовження політики Уряду, спрямованої на поступове збільшення соціальних стандартів та подальше впорядкування системи оплати праці в бюджетній сфері, прогнозується збільшення середньомісячної заробітної плати працівників Чернівецької області з 7 тис. грн у 2018 році до 13-15 тис. грн – у 2027 році.

Проведення політики щодо розширення доступу до продуктивної зайнятості, забезпечення гарантій зайнятості у процесі приватизації та реструктуризації підприємств, пристосування економічних суб'єктів до нових умов господарювання та підтримка підприємництва і самозайнятості населення сприятиме збереженню рівня безробіття в межах 7-8,0 % (в середньому по Україні рівень безробіття дещо вищий: у 2018 році – 8,8 %, у 2021 році прогнозується 8,0–8,7 %).

Другий (оптимістичний) сценарій Другий сценарій розроблено з метою визначення додаткових ефектів, які можуть бути сформовані в економіці регіону внаслідок реалізації складних реформ (земельної та податкової в частині оподаткування прибутків підприємств), а також бюджетної «вартості» таких реформ. Припущення щодо притоку інвестиційного та позичкового капіталу за другим сценарієм є дещо вищим, ніж за базовим. Тобто, якщо за першим (базовим) сценарієм розвиток економіки формується під помірним впливом факторів, то за другим, навпаки – цілеспрямовано створюються умови для появи нових «точок зростання» у вигляді інвестицій та інновацій.

Саме тому, за другим сценарієм створення податкових умов та підвищення мотивації до нарощування інвестицій та інновацій поряд із

активізацією використання інших інструментів сприятиме покращенню якості економічного зростання.

Серед основних відмінностей в сценарних умовах функціонування економіки між першим та другим сценаріями на середньострокову перспективу слід зазначити запровадження податку на виведений капітал у 2019 році та ринку землі сільськогосподарського призначення на перехідних умовах до 2020 року за другим сценарієм. Як запровадження податку на виведений капітал (на заміну податку на прибуток підприємств), так і розбудова ринку землі, сприятимуть, перш за все, активізації процесів залучення інвестицій в економіку, що має вивести область на новий, більш якісний виток розвитку.

Завдяки цілеспрямованій реалізації реформ, істотній активізації розвитку мікрокредитування та інших форм фінансової підтримки малих і середніх виробників в поєднанні з покращенням бізнес-клімату за цим сценарієм посилюватимуться інвестиційні процеси не лише з боку вітчизняних, але і з боку іноземних інвесторів, що, в свою чергу, має активувати низку позитивних змін в економіці області.

Приріст прямих іноземних інвестицій прогнозується в середньому щорічно на рівні 8,0 %. Експорт товарів та послуг у 2021-2027 роках зростатиме в середньому щорічно на 22,0 %. Поряд з тим, покращення економічної ситуації в області у поєднанні з активним упровадженням заходів соціальної політики має стати підґрунтям для зменшення потоку трудових мігрантів та більш швидкому покращенню добробуту населення.

Зазначені чинники та якісна реструктуризація української економіки з переходом на інноваційно-інвестиційну модель розвитку забезпечить якісне тривале економічне зростання у довгостроковій перспективі.

Третій (песимістичний) сценарій, в якому основні напрями внутрішньої економічної політики хоча і збігаються з першим сценарієм, але інтенсивність їх реалізації передбачається суттєво нижчою. Крім того, передбачається, що розвиток економіки відбуватиметься в умовах гіршої зовнішньоекономічної кон'юнктури та повільнішого зростання основних торгових партнерів України.

За цим сценарієм можливим є повернення до загострення структурних диспропорцій в економіці, у тому числі через реалізацію не

в повному обсязі зовнішнього та інноваційно-інвестиційного потенціалу економічного розвитку. Іноземні інвестори і надалі з обережністю ставитимуться до ведення бізнесу в області та Україні, де реформи, внаслідок відсутності політичної підтримки, не наберуть належних обертів.

Так, у 2021-2027 роках виробництво промислової продукції зростатиме щорічно в середньому на 1-1,5 %, виробництво сільськогосподарської продукції може – на 1,0 %. За таких умов прогноуються незначні темпи приросту середньомісячної заробітної плати працівників, скоригованої на індекс споживчих цін, – щорічно в середньому на рівні 5,0 %, рівень безробіття у 2027 році очікується на рівні 8,5-9,0 %, що вищий, ніж за сценарієм 1 та 2. У той же час, існує низка ризиків, реалізація яких впливатиме на справдження прогнозних оцінок. Серед них слід зазначити: продовження тенденції нарощення обсягів трудової міграції з ймовірним подальшим дефіцитом людських ресурсів; призупинення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями; уповільнення соціального-економічного розвитку області або неефективне використання потенціалу області; менші за очікуванні обсяги врожаю окремих продуктів рослинництва; ризик реалізації популістських заходів у соціальному напрямі, особливо впродовж періодів очікуваного посилення політичної активності.

У цілому за цим сценарієм відбуватиметься відставання розвитку області від докризового рівня. Це створюватиме загрозу для збереження або навіть втрачання конкурентних позицій й посилення диспропорцій в економіці у напрямку зростання її витратності.

Саме Програма розвитку Чернівецької області суттєво вплине на діяльність та розвиток готельно-ресторанного господарства Буковини.

Незважаючи на ресурсну забезпеченість та безмежні потенційні туристичні можливості, Україна на даний час не має можливості конкурувати з розвинутими туристичними державами. Для раціонального й ефективного використання туристичних, природніх, лікувальних і рекреаційних ресурсів необхідно сформувати туристично-рекреаційний простір ляхом створення та забезпечення функціонування зон розвитку туризму й курортів і розробити, впровадити та

запропонувати споживачеві конкурентоспроможний національний продукт дозвілля й відпочинку[24].

Стан готельно-ресторанного господарства на Буковині свідчить про їх невідповідність світовому рівню комфорту та сервісу. Єдиний шлях для розв'язання системних проблем у сфері готельно-ресторанного бізнесу є підтримка держави у забезпеченні координуючої ролі держави в реалізації національної туристичної політики із застосуванням принципів державно-приватного партнерства, організації наукових досліджень, розвитку людського потенціалу; концентрації ресурсів держави на пріоритетних завданнях розвитку сфери готельно-ресторанного бізнесу; створення загальнодержавної інформаційної системи у сфері готельно-ресторанного бізнесу; удосконалення законодавства з питань регулювання суспільних відносин у сфері готельно-ресторанного господарства; удосконалення на постійній основі бізнес-клімату та розвиток добросовісної конкуренції; популяризація нашої держави у світі та просування якісних національних продуктів у світовому інформаційному просторі; виділення коштів на ремонт автодоріг, прокладання нових маршрутів до гірської місцевості, розроблення програми проведення різних конкурсів і фестивалів у мало відвідуваних місцях гірської місцевості; реставрація й оновлення історичних пам'яток і пам'ятників архітектури у Чернівецькій області; створення баз відпочинку; відкриття нових КПП на межі з Румунією та Молдовою, що дозволить іноземцям пересуватися по території області

Ці тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу є дуже важливими та їх виконання дасть можливість збільшити приток як вітчизняних туристів, так і з-за кордону. Подолання негативних тенденцій, створення сприятливих умов розвитку сфери туризму та готельно-ресторанного господарства повинні стати пріоритетними напрямками прискорення економічного й соціального зростання.

²⁴ Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>

2.2. Ринкове середовище та вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на розвиток готельно-ресторанного бізнесу регіону

Підприємства готельно-ресторанних послуг є невід'ємною частиною ринкового середовища, значення якого постійно підвищується в залежності від загального соціально-економічного розвитку країни. Процес інтенсивного розвитку і глобалізації готельно-ресторанного бізнесу як частини сервісного сектора економіки схильний до впливу багатьох чинників, роль яких може бути різною як за силою, так і за тривалістю і напрямку впливу. Сучасне середовище, в якому функціонують підприємства сфери гостинності, характеризується виключно високим ступенем невизначеності, динамізму і складності. Здатність закладів розміщення та харчування адаптуватися до змін – головна умова їх ефективної роботи. Більш того, в переважній кількості випадків – це умова їх розвитку і виживання. Для того щоб вибрати стратегію поведінки і її реалізувати, менеджмент підприємств сфери гостинності повинен мати достатньо інформації про внутрішнє середовище підприємства, його можливості та перспективи розвитку, а також мати чітке уявлення про зовнішнє середовище, тренди його розвитку і становище яке в ньому займає підприємство.

Внутрішня структура:

Мета – елемент поведінки і свідомої діяльності працівника, результатом якого є пошук певних засобів для досягнення бажаного результату. Фахівці підтвердили, що правильна постановка цілей та завдань обумовлює успішність вирішення.

Основною метою всіх підприємств індустрії гостинності є отримання прибутку. Існують три основні напрямки, орієнтовані на отримання прибутку:

- 1) максимальне отримання прибутку;
- 2) правильний розрахунок ступеня ризику й отримання прибутку;
- 3) мінімізація збитків.

Будь-яке комерційне підприємство може існувати тільки в умовах перевищення доходів над витратами. Різноманітність напрямків діяльності пов'язано з наявністю в організації безлічі цілей і завдань.

Структура організації представляє собою зв'язок між рівнями управління, які побудовані в певній формі, що дозволяє найбільш

ефективно досягати цілей організації. Структура проявляється в функціональному розподілі праці. Головною особливістю поділу праці в сучасних організаціях є розподіл трудової діяльності між працівниками, кожен з яких виконує певну частину роботи.

Для правильного координування діяльності підприємства необхідно планування цілей і завдань будь-якого з його підрозділів. Керівники організацій повинні контролювати роботу персоналу, приймати рішення щодо поліпшення якості праці.

Завдання. Важливим напрямком в організації праці персоналу є формулювання завдань. Кожний підрозділ має завдання, необхідні для виконання персоналом. Керівник вимагає від працівників своєчасно справлятися з роботою, так як це, в свою чергу, вплине на успішне функціонування організації. Завдання поділяються на кілька видів: 1) робота з людьми; 2) робота з предметами; 3) робота з інформацією.

Співробітники. У готельному бізнесі вищевказані завдання здійснюють різні співробітники. Кожен фахівець справляється з обов'язками, що написано про посадовими інструкціями. Співробітники є основою будь-якої організації. Вони формують обличчя організації, створюють її продукт, формують культуру, імідж, розробляють бренд.

Внутрішнє середовище підприємства або організації складається з різних дій, підсистем, систем і процесів. Діяльність організації або підприємства можна розділити на п'ять функціональних процесів:

- 1) виробництво;
- 2) маркетинг;
- 3) фінанси;
- 4) робота з кадрами;
- 5) облік і аналіз господарської діяльності.

Окрім цього, внутрішнє середовище характеризують ще й такі фактори впливу на соціальну і економічну ефективність функціонування підприємств гостинності:

- здатність керівника управляти в умовах ринку;
- інноваційна політика підприємств гостинності;
- формування морально-психологічного клімату;
- якість і конкурентоспроможність товарів і послуг;
- інвестиційна політика.

Внутрішні чинники, виступаючи ситуаційними змінними всередині готельних та ресторанних підприємств, здійснюють значущий вплив на їх результативність. Оскільки ці підприємства представляють собою соціальні системи, то внутрішні чинники виступають наслідком управлінських рішень. При цьому, як показує практика, далеко не всі внутрішні фактори можуть контролюватися керівництвом. Механізм управління орієнтований на досягнення ефективної взаємодії всіх функціональних сфер і рівнів управління для досягнення оптимального результату.

Дослідження зовнішнього середовища виступає інструментом, за допомогою якого здійснюється контроль зовнішніх, по відношенню до компанії, факторів з метою передбачити можливі загрози і нововиявлені можливості. Дослідження зовнішнього середовища дає можливість підприємствам своєчасно прогнозувати виникнення можливостей і загроз, розробити план дій на випадок виникнення надзвичайних обставин, сформулювати стратегію, яка дозволить досягти цілей і перетворити існуючі загрози в перспективні можливості. Залежно від особливостей впливу, зовнішні чинники можна класифікувати на фактори мікро- і макро- середовища. До основних зовнішніх факторів макро- середовища що впливають на функціонування підприємств сфери гостинності відносяться:

- 1) політичні і правові;
- 2) економічні;
- 3) соціальні і культурні;
- 4) технологічні.

Політичні та правові чинники. Різні чинники законодавчого та державного характеру можуть впливати на рівень існуючих можливостей і загроз в діяльності організації. Національні та іноземні уряди можуть бути для ряду організацій основними регуляторами їх діяльності, джерелами субсидій, роботодавцями та покупцями. Це може означати, що для даних організацій оцінка політичної обстановки може бути найбільш важливим аспектом аналізу зовнішнього середовища (бажання людини відвідати будь-яку країну політична ситуація може вплинути як позитивно, так і негативно; ділові поїздки в різній країні можуть дати розвиток індустрії гостинності).

Економічні чинники. Існує безліч економічних факторів, які можуть впливати на організацію. Наприклад, такі, як наскільки доступний кредит, який вплив чинять курси обміну валют, скільки доведеться заплатити податків, і багато інших. На здатність організації залишатися прибутковою безпосередній вплив надає загальне здоров'я і благополуччя економіки, стадії розвитку економічного циклу.

Соціальні та культурні фактори формують стиль життя, роботи, споживання і роблять значний вплив практично на всі організації. Нові тенденції створюють тип споживача і, відповідно, викликають потребу в інших послугах індустрії гостинності, визначаючи нові стратегії розвитку.

Технологічні чинники. Їх вплив на організації часто настільки очевидно, що їх вважають основним двигуном виробничого - і ширше - соціального прогресу. Революційні технологічні зміни і відкриття останніх десятиліть, наприклад, проникнення в повсякденне життя людини комп'ютерів, нові види зв'язку, транспорту та багато іншого, представляють великі можливості.

До зовнішніх факторів мікросередовища або галузевих факторів відносяться:

1. **Конкуренти.** Види, якість, ціна послуг у конкурентів; імідж, реклама, рівень сервісу; організаційний і технічний рівень виробництва головних конкурентів; фінансовий стан конкурентів; ринкова стратегія, цілі і завдання головних конкурентів; частка ринку; клієнти; зовнішня політика; диверсифікація діяльності; наукова і дослідницька діяльність; маркетингова діяльність; виробнича база.

2. **Постачальники послуг і товарів.** Умови оплати та ціни; сталість; швидкість і форма доставки; розмір партії; якість ресурсів.

3. **Клієнти.** Ключові клієнти; основні споживачі, структура клієнтів за статтю, освітою, віком, доходу, складу сім'ї; прихильність до певного готелю; методи покупки; психографічні ознаки; основні мотиви при виборі послуг готелю; бажаний рівень сервісу.

4. **Посередники** (брокери готельних послуг). Стратегія і структура посередників; сталість і надійність посередників; умови співпраці; організація маркетингу в низький і високий сезон; заходи з розвитку відносин з контактною аудиторією; контакти з агентствами

(консалтингові, рекламні компанії); зв'язку з кредитними та фінансовими установами.

5. Контактна аудиторія. Ставлення до готелю ділових кіл, ЗМІ, муніципальних і державних установ, громадських організацій, місцевої громади та ін.

Ці та інші зовнішні фактори, що впливають на конкурентоспроможність готельних та ресторанних послуг і враховують специфіку сфери гостинності, представлені на рисунку 2.5.



Рис. 2.5. Зовнішні фактори впливу на функціонування підприємств гостинності

Велика кількість факторів, що мають як позитивний, так і негативний вплив на розвиток сфери гостинності в регіоні можна поділити на дві групи: екстенсивні й інтенсивні.

Екстенсивними факторами є: зростання чисельності працівників, збільшення кількості матеріальних ресурсів залучених в господарський

оборот, будівництво нових підприємств сфери гостинності з високим технічним рівнем.

Інтенсивні фактори – підвищення кваліфікації персоналу, технічне вдосконалення матеріальної бази на основі впровадження досягнень і результатів науково-технічного прогресу, включаючи реалізацію програм підвищення культури і якості обслуговування, індустріалізацію, технологізацію і комп'ютеризацію, раціональне використання і розподіл матеріальних ресурсів, впровадження цифрових технологій тощо.

І якщо до 2020 року готельний і ресторанний бізнес, роль і значення якого, а також обсяг послуг, що надавалися, безперервно зростали, в міру загального соціально-економічного розвитку регіону, то на теперішній час, це види економічної діяльності, які найбільше зазнають збитків та втрат.

Фінансова криза та поширення коронавірусу внесли суттєві зміни в характер розвитку регіонального ринку готельних і ресторанних послуг – скорочення доходів в основному середнього класу та пандемія спровокували різке падіння попиту на послуги підприємств індустрії гостинності та загострило їх конкуренцію. Готелі та ресторани виявилися в драматичній ситуації, зіткнувшись з комплексом нових проблем, які для того, щоб залишитися на ринку, необхідно було вирішувати. Рішення проблем було нерозривно пов'язано зі зміною ринкової стратегії. На думку активних рестораторів, безперспективними визнаються дорогі ресторани і кафе, так само як і дешеві столові і закусочні. Розвиток готельно-ресторанного ринку в регіонах стали визначати ніші, зайняті недорогими сімейними ресторанами, ресторанами середньої цінової групи, а також мережами готелів і ресторанів, що оперують під однією торговою маркою.

Розглядаючи Буковину як територію, що представляє собою прикордонний простір, де активно розвивався готельно-ресторанний бізнес, необхідно зазначити, що на сферу гостинності вагомий вплив мають економічні та фінансові фактори, обумовлені тим, що між тенденціями розвитку готельно-ресторанного бізнесу та соціально-економічним розвитком регіону спостерігається тісний взаємозв'язок. Загальновідомо, що від економічного стану регіону залежить рівень

розвитку загальної інфраструктури та матеріально-технічної бази сфери гостинності, робочі місця та доходи населення.

Сьогодні одним з важливих факторів, що впливають на розвиток готельного та ресторанного бізнесу, є екологічний, який визначає, наскільки споживач задоволений екологічно-чистими продуктами, якістю обслуговуванням, станом навколишнього середовища, відпочинком, виконанням бажань, через відчуття комфортності, атмосфери гостинності, безпеки і оздоровлюючого впливу.

Постійний вплив на розвиток сфери гостинності надають демографічні фактори, такі як, чисельність населення, статева структура, сімейний стан, кваліфікованість кадрів та ін.

Міжнародний досвід свідчить, що важливим фактором соціально-економічного розвитку держави є поглиблення міжнародної інтеграції. Інтеграція України у світові та європейські політичні, економічні, культурні інституції має багатоаспектний позитивний вплив на розвиток держави.

Розвиток індустрії гостинності Буковини, зокрема готельно-ресторанного бізнесу, значною мірою залежить від інтенсивності міжнародних зв'язків, а саме:

- розвитку транскордонного співробітництва за різноманітними напрямками (політики, економіки, культури, освіти і науки, спорту, релігії тощо), що сприяє зростанню кількості іноземних гостей, попиту на послуги готелів і ресторанів;

- участі у роботі єврорегіонів та інших транскордонних формуваннях, що сприяє зростанню обмінів, проведенню спільних конференцій, симпозіумів;

- розвитку міжнародного туризму, що забезпечить зростанню попиту на послуги індустрії гостинності, стимулює розвиток туристичної та транспортної інфраструктури;

- поглиблення студентського і наукового обміну. Щороку збільшується чисельність студентів іноземних закладів вищої освіти, які відвідують Буковину та чисельність молодих буковинців, які проходять стажування за кордоном, у тому числі в галузі індустрії гостинності. Також набуває поширення практика паралельного навчання студентів у вітчизняних та іноземних університетах. Наявність іноземного диплома в додаток до вітчизняного збільшує конкурентоспроможність молодого

спеціаліста на ринку і праці і водночас його знання і вміння сприяють розвитку галузі.

Перехід до динамічного розвитку готельно-ресторанного бізнесу, на нашу думку, може бути прискорений завдяки запровадженню дієвого партнерства бізнесу та держави (органів місцевого самоврядування). У зв'язку з цим, вважаємо за доцільне створення регіональних програм розвитку індустрії гостинності за участю органів державної влади, місцевого самоврядування, галузевих асоціацій, ЗВО Буковини. Вказані програми можуть включати наступні актуальні напрями:

- просування регіонального туристичного продукту на міжнародних ринках;
- інвестицій у розвиток готельного і ресторанного бізнесу;
- підвищення якості підготовки та підвищення кваліфікації кадрів для готелів, ресторанів, туристичних агенцій;
- запровадження міжнародних стандартів якості в готельно-ресторанному бізнесі;
- створення на базі провідних закладів вищої освіти галузевих технопарків, бізнес-інкубаторів, що сприятиме переходу до інноваційного типу розвитку галузі.

Отже, інтенсивний розвиток готельно-ресторанного бізнесу на Буковині до початку пандемії (березень 2020 року) та й в період поширення коронавірусу, схильний до впливу багатьох чинників, роль яких може бути різною як за силою, так і за тривалістю і напрямком впливу.

Загалом, готельний і ресторанний бізнес є невід'ємною частиною сервісного сектору в регіональній ринковій економіці, роль, значення, а також обсяг послуг, що надаються якого безперервно зростає в міру загального соціально-економічного розвитку регіону. Аналіз перерахованих факторів свідчить про існування взаємозв'язку між розвитком готельно-ресторанного бізнесу та регіону. Підприємства сфери гостинності інтенсивніше розвиваються там, де стабільні економічна і політична ситуація, а також різноманітна соціально-культурна інфраструктура. Фактори, що стримують розвиток готельного та ресторанного бізнесу в регіоні – це його економічна, політична та фінансова нестабільність, доходи споживачів, інфляція, безробіття.

2.3. Кризові явища та їх вплив на функціонування готельно-ресторанного бізнесу

Найбільш простою формою і водночас складовою кризи є кризове явище. Готельний бізнес періодично зазнає економічних криз. Для готельного розвитку характерні періодичне виникнення, загострення та розв'язання соціально-економічних суперечностей. Кризові явища, які постійно перебувають у тісному зв'язку з економікою країни, істотно вплинули на поведінку готельних підприємств, використання новітніх технологій для виробництва, найманої праці, закупівлю необхідної техніки, зниження доходів, подорожчання сировини, зростання податків, підвищення комунальних тарифів та інші економічні чинники. Загальновідомо, що оцінювання та класифікація кризових явищ необхідні для проектування на довгостроковий період часу діяльності готельних підприємств. Систематизація дає змогу виявити негативні аспекти і тенденції розвитку суб'єкта господарювання, а також виробити стратегію захисту від кризових явищ і майбутнього розвитку, дає змогу усунути наявні вади й підвищити ефективність діяльності.

Дослідженням цієї проблеми у різні періоди займалися багато зарубіжних та вітчизняних вчених. Зокрема, К. Маркс, В. Гаєць, Дж.М. Кейнс, М. Кондратьєв, П. Самуельсон, Р.Дж. Хоутрі, Й. Шумпетер, Ш. Геффернан, К. П. Кіндлебергер, Ф. С. Мишкін, Д. Д. Сакс, А. Шварц, Г. Бірман, В. М. Іванов, В. В. Ковальов, Р. В. Уотермен, Е. А. Уткін, Дж. Фіннерті, С. Шмідт, О. І. Барановський, А. І. Ковальов, А. А. Чухно. Є підстави вважати, що розвиток економічних систем, форм функціонування економіки, ресурсів, що використовуються, навколишнього середовища та інших суттєвих чинників вимагає постійних досліджень цього поняття та його впливу на діяльність готельного господарства.

Енциклопедичне визначення кризи (від гр. «krisis» – «поворотний пункт, рішення») трактує її як різкий крутий перелам, скрутне становище [25]. В процесі розвитку наукових досліджень поняття «криза» набуло більш глибокого змістовного значення. Так, нині існує велика кількість суджень різних науковців щодо визначення поняття «криза». Одне з перших ґрунтовних досліджень визначення «криза»

²⁵ Большой энциклопедический словарь. – 4-е изд. – М. : Советская энциклопедия, 1987. – 1597 с.

можна знайти у працях К. Маркса, де зустрічається кілька визначень, кожне з яких розкриває різні аспекти цього багатогранного поняття в економіці [26]:

1) криза є моментом порушення чи перерви процесу відтворення;

2) криза – вихідний пункт для великих нових вкладень капіталу, що більшою або меншою мірою створює нову матеріальну базу для наступного економічного циклу;

3) криза – момент тимчасового насильницького руйнування наявних у ринковій економіці протиріч, насильницького «вибуху», що на якийсь час відновлює порушену в економіці рівновагу;

4) криза – спосіб насильницького здійснення єдності фаз процесу виробництва, що відокремилися й стали самостійними відносно один одного;

5) криза є насильницьким відновленням моментів, що стали самостійними, і насильницьким перетворенням на щось самостійне таких моментів, які становлять щось єдине;

6) криза – форма вирівнювання.

У сучасній літературі ще не встановилося загальновизнаного уявлення про кризи в розвитку соціально-економічної системи, яка характеризується цілісною сукупністю взаємопов'язаних і взаємодіючих соціальних і економічних інститутів, суб'єктів і відносин щодо розподілу і споживання матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Поняття «криза» дуже пов'язано з таким поняттям, як «ризик», яке тією чи іншою мірою впливає на методологію прийняття будь-якого управлінського рішення.

Питання ризику розглядаються у працях багатьох зарубіжних вчених, таких як А. П. Альгін, І. Т. Балабанова, Т. Бачкаї, Д. Мессен, Дж. Мілль, Н. У.Сеніор, Й. Шумпетер та ін.

Серед українських вчених, дослідження яких пов'язані з проблемами ризику, можна відзначити В. В. Вітлінського, П. І. Верченко, Т. В. Головач, В. М. Гранатурова, Л. І. Донець, С. М. Ілляшенко, І. Ю. Івченко, Н. І. Машина, М. М. Клименюк, В. М. Кочеткова, І. Б. Литовченко, В. В. Лук'янова, О. Л. Устенко, С. К. Харічкова, Н. А. Шипова, О. І. Ястремського та ін.

²⁶ Маркс К. Проблема кризисов. Разрушение капиталов при кризисе / К. Маркс, Ф. Энгельс. – 2-е изд. – М. : Госполитиздат, 1963. – Т. 26. – Ч. II. – С. 549.

На думку більшості науковців, є лише два концептуальні підходи до визначення поняття «ризик» – класичний та неокласичний. Представники класичної школи (британські економісти Дж. Мілль та Н. У. Сеніор) розуміють ризик як математичне очікування втрат, які можуть трапитися внаслідок обраного рішення, тобто збиток, який є здійсненням прийнятого рішення [27]. В роботі «Теорія економічного розвитку» австрійський вчений Й. Шумпетер стверджував, що підприємець є носієм ризику, оскільки є людиною, яка постійно перебуває у пошуку, використовує нововведення в виробництві та господарській діяльності. А «нововведення завжди пов'язано з ризиком» [28].

Згідно з поглядами угорських вчених Бачкаї Т. та Мессен Д., представниками неокласичної теорії підприємницького ризику, сутність ризику «в можливості відхилення від мети, заради досягнення якої і було прийняте рішення» [29].

Джерело ризику, що може спричинити кризу – фактори, явища або процеси, які спричинюються невизначеністю та конфліктністю. Фактори поділяються на об'єктивні та суб'єктивні [30]:

1) об'єктивні фактори – фактори, які не залежать від підприємства або є зовнішніми, а саме законодавча база, соціально-економічні (політичні, ринкові, митні), природні фактори;

2) суб'єктивні фактори – фактори, які безпосередньо залежать від підприємства, а саме рівень організації виробництва, можливість забезпечення якості продукції, вибір типу контрактів, ступінь кваліфікації.

Розмаїтість думок про сутність ризику пояснюється, зокрема, багатоаспектністю цього явища, практично повним його ігноруванням в існуючому господарському законодавстві, недостатнім використанням у реальній економічній практиці й управлінській діяльності. У Господарському Кодексі України, ст. 42. зазначено, що підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання

²⁷ Севрук В. Т. Банковские риски / В. Т. Севрук. – М. : Дело ЛТД, 1996. – 72 с.

²⁸ Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 401 с.

²⁹ Кайгородова М. А. Управление рисками инвестиционно-строительной деятельности в агропромышленном регионе : [монография] / М. А. Кайгородова, Л. А. Корниенко. – Новосибирск, 2007.

³⁰ Останкова Л.А. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками : [навч. посіб.] / Л.А. Останкова, Н.Ю. Шевченко. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 256 с.

(підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [31, с. 35]. Тобто ризик є однією з характерних ознак підприємництва.

Крім того, ризик – це складне явище, що має безліч неспівпадаючих, а іноді протилежних реальних основ [32, с. 6]. Проте щодо визначень об'єкта, суб'єкта і джерела ризику думки вчених (зокрема В. В. Вітлінського, П. І. Верченко, О. І. Ястремського, Л. І. Донця та С. І. Коротуна) співпадають. У їх працях містяться такі визначення цих понять.

Об'єкт ризику – економічна система, ефективність та умови функціонування якої наперед точно невідомі [33, с.10; 34, с.11; 35, с.13; 36, с. 8–9].

Під суб'єктом ризику розуміють особу (або колектив), яка зацікавлена в результатах керування об'єктом ризику і має компетенцію прийняття рішень щодо об'єкта ризику.

Джерело ризику – це чинники (явища, процеси), які спричиняють невизначеність результатів, конфліктність у широкому сенсі цього поняття [34, с. 11; 35, с. 13; 36, с. 8–9; 37].

З огляду на походження терміну «ризик» та дослідивши визначення сучасних вчених, можна дійти висновків: по-перше, ризик пов'язаний із можливістю втрат; по-друге, ризик пов'язаний із можливістю виграшу; по-третє, ризик можливий лише при альтернативності вибору.

Причини кризи – сукупність подій або явищ, внаслідок яких формуються кризові явища, які створюють перешкоди для існування та подальшого розвитку об'єкта, який аналізується [38].

Кризові явища – це невелика кількість нестійких кризових проявів, що виникають синхронно один до одного у різних напрямках діяльності

³¹ Господарський кодекс України : офіц. текст. – Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 256 с.

³² Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – 2-е вид., допов. і перероб. – Київ : Центр навч. літ., 2004. – 220 с.

³³ Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – Київ : КНЕУ, 2000. – 292 с.

³⁴ Ястремський О. І. Основи теорії економічного ризику : навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів / О. І. Ястремський. – Київ : Арт Ек, 1997. – 248 с.

³⁵ Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. / Л. І. Донець. – Київ : Центр навч. літ., 2006. – 312 с.

³⁶ Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. / А. В. Шегда, М. В. Голованенко ; за ред. А. В. Шегди. – Київ : Знання, 2008. – 271 с.

³⁷ Коротун С. І. Економічний ризик та методи його вимірювання : конспект лекцій для студ. екон. спец. / С. І. Коротун. – Рівне : ПАРАДАЙЗ, 2006. – 102 с.

³⁸ Яковцев Ю.В. Циклы. Кризисы, Прогнозы. / Ю.В. Яковцев. – М.: Наука, 1999. – 295 с.

підприємства, або певне явище, що виникає під час реалізації конкретного процесу функціонування суб'єкта діяльності [39].

Кризові явища, як правило, формуються на основі зовнішніх та внутрішніх факторів, які зазвичай негативно впливають на діяльність підприємства. Це завдає шкоди цілісній системі або окремим його елементам, і, як наслідок, цей вплив може призвести до виникнення проблем і в подальшому знищення системи загалом.

У загальному значенні криза готельного підприємства представляє собою обмежений в часі процес. Він може бути або повністю керованим, або утримуватися у певних межах, які формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

До зовнішніх (екзогенних) чинників належать такі, які підприємство не має можливості заздалегідь спрогнозувати, а тому і вплинути на них. Внутрішні (ендогенні) чинники зазвичай залежать від форм, методів та організації діяльності підприємства [40, 41].

На думку О. П. Градова та Г. М. Курошевої, зовнішні фактори прояву та розвитку кризи готельного підприємства доцільно поділити на такі групи: міжнародні, національні, ринкові. Внутрішні чинники, які спричиняють розвиток кризи на готельному підприємстві, можна поділити на: конкурентні, чинники діяльності, ресурсні, маркетингові, фінансові. Класифікацію факторів, які сприяють розвитку кризи на готельному підприємстві, наведено в табл. 2.3 [16, 17].

Таблиця 2.3

Класифікація факторів виникнення кризових ситуацій

Зовнішні фактори		
Міжнародні	Загальноекономічні	Циклічність економічного розвитку Руйнування ринків збуту продукції Фінансова політика трансформаційних банків
	Стабільність міжнародної політики	Укладання міжнародних угод: утворення зон вільної торгівлі, вільних економічних зон Міжнародний маркетинг Тарифні узгодження

³⁹ Григор'єва О. В., Міщенко А. Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 13, ч. 1. С. 76-79. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_1_2017ua/18.pdf.

⁴⁰ Курошева Г.М. Теория антикризисного управления предприятием : учебн. пособ. / Г.М. Курошева. – СПб. : Изд-во "Речь", 2002. – 372 с.

⁴¹ Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А.П. Градова и Б.И. Кузина. – СПб. : Изд-во "Специальная литература", 1996. – 510 с.

Зовнішні фактори		
Міжнародні	Міжнародна конкуренція	Організація спільних підприємств Стратегічні зони господарювання Фінансова спроможність іноземних партнерів Ліцензійна торгівля
Національні	Політичні	Міжнародна політика відносно країни та її стабільність Політична нестабільність Криза в інших країнах Стан фінансової системи Податкова політика Принципи земельної політики держави Ставлення до власності Захист конкуренції Відношення держави до підприємництва
	Економічні та демографічні	Життєвий цикл галузі Рівень платоспроможності населення Рівень доходів, нагромаджень населення Споживча властивість (рівень цін, можливість отримання позик) Інфляційні процеси Позиція держави щодо своїх боргів Кредитна політика Відсутність розвитку ринку страхових послуг Рівень підприємницької активності Фінансова спроможність підприємств-боржників
Ринкові	Форми конкуренції	Рівень технологій Рівень витрат виробництва Якість продукції Рівень маркетингу
	Науково-технічні	Новизна конструкцій та технологій Конкурентоспроможність продукції

Внутрішні фактори	
Конкурентні	Мета, сфера діяльності Життєвий цикл підприємства Частка ринку та стадія життєвого циклу Традиції, репутація
Чинники діяльності	Форма власності Організація виробництва Форма спеціалізації Диверсифікація виробництва
Ресурсні	Обіговість коштів Тривалість виробничого циклу Рівень виробничих запасів
Маркетингові	Товарна політика Цінова політика Збутова політика Виробничий потенціал
Фінансові	Структура балансу Платоспроможність Ліквідність Вартість капіталу Структура майна Співвідношення власних і позикових коштів Інвестиційна привабливість Рівень прибутку та рентабельності Фінансові ризики Робота з дебіторами
Управлінські	Організаційна структура управління Кадрова політика Система мотивації персоналу Культура управління Стратегічне управління
Інноваційні	Інноваційна діяльність Прогресивність засобів і методів виробництва

Визначаючи кризу на підприємстві, потрібно враховувати такий найважливіший фактор, як життєвий цикл галузі. Великий вплив на підприємства мають такі фактори, як: політична нестабільність,

наявність кризи в інших країнах, міжнародна політика відповідно країни та її стабільність, кредитна політика, інфляційні процеси, фінансова спроможність підприємств-боржників, відсутність розвитку ринку страхових послуг, необов'язковість держави щодо своїх боргів, рівень підприємницької активності, життєвий цикл галузі, неефективна робота з дебіторами, виробничий потенціал підприємства, відсутність ефективних методів стимулювання праці, неврахування фінансових ризиків, відсутність стратегічного управління та відсутність культури управління.

У розвитку готельного підприємства за різних обставин настає різкий злам, який називають кризою. Для підтримки життєдіяльності готельного підприємства необхідна своєчасна реакція на перші ознаки кризового стану. Оскільки як зовнішнє, так і внутрішнє середовище динамічне, криза може настати практично в будь-який момент. Тому важливим принципом стратегічного управління готельного підприємства має бути постійне очікування сигналів про виникнення кризового стану для негайної реакції на ці сигнали.

Кризові явища розвитку готельного бізнесу м. Чернівці

На сучасному етапі економіка України, та Чернівецької області зокрема, характеризується відносною нестабільністю, що створює перешкоди на шляху до динамічного та успішного розвитку підприємств. Як наслідок, наявність кризових тенденцій розвитку, що доповнюються недоліками вітчизняного законодавства, мінливістю зовнішнього середовища тощо, відобразились в усіх сферах економічного життя, в тому числі у сфері готельного бізнесу. Крім того, фінансово-економічна криза, що розпочалася у 2008 році, хоча і не суттєво, проте вплинула на розвиток готельного бізнесу, адже готельний бізнес Чернівецької області є активним учасником ринкових відносин, тому його розвиток залежить від загальних тенденцій динаміки економіки держави, змін структури попиту та пропозиції, розвитку нових форм організації бізнесу тощо.

Проблемам туризму та готельного бізнесу присвячено багато праць як вітчизняних, так і зарубіжних науковців: Х. Роглев (2005) вивчав основи менеджменту в готельному бізнесі; В. Кифяк (2003) розглядав можливості організації туристичної і готельної діяльності в Україні, П. Пуцентейло (2007) вивчав питання економіки і організації

туристично-готельного підприємництва; О. Амбросій (2010) розглядала питання управління доходами підприємств готельного господарства, А. Мазаракі, М. Бойко, М. Кулик (2017) досліджували питання менеджменту в готельному бізнесі. Кожен із науковців зробив свій внесок у розвиток готельного бізнесу. Проте проблеми розвитку туризму та готельного бізнесу м. Чернівці майже не досліджені, тому потребують детального вивчення та вдосконалення, що обумовлює доцільність проведення подальших досліджень, спрямованих на поліпшення сфери гостинності м. Чернівці.

Готельний бізнес є однією із провідних складових сфери послуг, насамперед туристичної індустрії. Попри те, що частку української економіки дедалі більше займає сфера послуг, розвиток і стійке зростання готельного бізнесу ускладнюється цілим спектром проблем.

Зростаючому показнику туристичного потоку м. Чернівці не вдається стимулювати інертний готельний ринок. Незважаючи на приплив туристів, девелопери не поспішають виходити з новими об'єктами на ринок. Головні стримуючі фактори:

- ✓ довга окупність;
- ✓ витрати на девелопмент і операційну діяльність;
- ✓ політична та фінансова ситуація в країні;
- ✓ недосконалість законодавчої бази в частині міжнародних інвестицій і розвитку бізнес-туризму в Україні.

У поточних ринкових умовах період окупності якісного готелю в Чернівцях складає більше 10 років. Це пов'язано як з досить високими витратами на девелопмент (у структурі яких вагому частку становить імпортна продукція), так і з операційними показниками діяльності готелів та стабілізацією грошового потоку від їхньої діяльності, яка, як правило, займає від 3 до 5 років.

У Чернівцях вже є приклади того, як колишні готелі втрачали у вазі. Приміром, у 2019 році готельний об'єкт «Черемош» закритися на реконструкцію, щоб перетворитися на офісний центр. Будівництво офісів на сьогодні у більшості випадків є інвестиційно-привабливішим бізнесом, що вимагає менших інвестицій на старті і, відповідно, має менший період окупності.

Що ж впливає на сегмент і мікроклімат у Чернівцях? Багато проектів і контрактів було припинено через низку важливих політичних подій і рішень, зокрема:

- ✓ введення воєнного стану під кінець 2018 року;
- ✓ президентські й дострокові парламентські вибори;
- ✓ відсутність чіткого розуміння подальшого державного курсу;
- ✓ відсутність підтримки з боку держави.

Загалом, туризм міста Чернівці – дивовижний сектор економіки з величезним мультиплікативним ефектом. Він здатний дати поштовх розвитку не тільки готельного ринку, ритейлу та сфери послуг, але й економіки Чернівців загалом. Приїжджаючи в наше місто, турист фактично дивиться у дзеркало інвестиційного клімату. Якщо нам вдасться створити умови для торгівлі очікуваннями і надіями на можливість заробити і розвивати бізнес в Чернівцях і підкріпити їх реальними діями з боку влади, приплив міжнародних інвестицій справді зросте. Чернівцям потрібна потужна реклама, гарантії навздогін до обіцянок для інвестора і чітке виконання зобов'язань.

Почати варто з малого – відмовитися від туристичного збору, який продовжили минулі роки. Збір стягується з кожного гостя при заселенні й спрямовується до місцевих бюджетів, однак, при цьому дуже часто ці гроші йдуть зовсім не на розвиток туристичної привабливості. До того ж він нараховується виходячи не з вартості номеру, а від мінімальної заробітної плати – тобто постійно збільшується. Це вже призвело до зростання цін на проживання у готелях економ-сегмента і згодом може негативно позначитися на туристичній та інвестиційній привабливості Чернівців.

Стимулює розвиток туризму в Україні загалом та в Чернівцях, зокрема, і політика візової лібералізації – скасування в'їзних віз. Фінансово це вигідніше для України, ніж дорогі візи, які породжують корупцію. На даний момент до нас легко можуть приїжджати громадяни з понад 100 країн.

Важливим також є те, що Україна – це не тільки Київ. Поштовх до зростання потоку туристів у країну може дати саме диверсифікація Буковинського туризму – він може бути зелений, гастрономічний, медичний, екстремальний, розважальний, спортивний і т. д. Щоправда, одразу виникає питання: а чи вистачить у нас ресурсів, можливостей,

інфраструктури, аби відповідати побажанням гостя? Для цього важливою є участь країни і місцевої влади у розвитку міста Чернівці і Буковинського регіону.

На наш погляд, головне бачити у кожному туристі інвестора в економіку нашого міста, який вже приїхав до нас витратити гроші, починаючи з бронювання авіаквитка, поселення до готелю та замовлення вечері в ресторані.

В період 2008-2013 років до міста Чернівці приїжджало досить багато туристів і гостей. Цьому сприяли і лоукости, і відкриття кордонів з Євросоюзом, і зростання впізнаваності бренду міста на міжнародній арені. Тепер потрібно кинути всі сили на розвиток туристичної привабливості.

Тут важливою є безпосередня участь перших осіб держави та органів влади. Йдеться і про інвестиції, і про промо-кампанії, і про залучення міжнародного капіталу [42].

Не варто забувати і про підтримку готельного бізнесу. Девелоперам потрібні преференції та гарантії, аби бачити економічну доцільність і життєздатність проекту. Незабаром ситуація на ринку готельної нерухомості поліпшиться – відновиться будівництво заморожених проєктів і завершиться реконструкція деяких цікавих готелів.

З початком 2014 року, на ринку готельних послуг в Чернівцях спостерігався різкий спад, на що вплинули нестабільна соціально-економічна ситуація, зовнішня збройна агресія на Сході держави, анексія Кримського півострова, а також комплекс системних проблем: недосконала та не модернізована туристична інфраструктура як у найбільших містах так і в Чернівцях, недостатня якість надання послуг, високі ціни тощо. Сукупність зазначених факторів призвела як до зменшення кількості іноземців, які приїждять до Чернівців, так і до внутрішніх міграцій з метою туризму, рекреації чи роботи, що негативно вплинуло на розвиток готельного бізнесу [43-44].

⁴² Bagrii, K. & Palamarek, K. Tendencies for the development of hotels in Ukraine under crisis situations. MEST Journal, Belgrade – Toronto, 15 January 2020, 8(1), pp. 25-35

⁴³ Всесвітня туристична організація (UNWTO). URL: www.unwto.org.

⁴⁴ Мельник А. Г., Мельник О. І., Гуменюк В. В. Стан і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Чернівецькій області // Інфраструктура ринку. – 2017. – № 3. – URL: <http://market-infr.od.ua/uk/3-2017> (дата звернення : 19.04.2021).

Окрім цього, суттєвого удару по Чернівецькій готельній індустрії завдала пандемія Covid-19. Закриті кордони, скасування авіасполучення, обмеження пересування як в межах міста так і до інших країн, а також суцільна ізоляція спровокували комплекс проблем у готельному секторі. Так, за даними прогнозу Всесвітньої туристичної організації ООН (UNWTO) у 2020 році число туристів скоротиться на третину, у порівнянні з показниками 2019 року [43]. Під загрозою скорочення близько 50 мільйонів робочих місць, пов'язаних з туристичною, зокрема готельною, індустрією. Звичайно, що такий стан справ не може не вплинути на розвиток даної галузі в Чернівцях.

Фахівці відзначають, що сфера обслуговування (ресторани, бари тощо), мали хоча б невеликий відрізок часу, щоб підготуватися до майбутніх наслідків впливу коронавірусу. А готельний бізнес зіштовхнувся з проблемою дуже швидко, внаслідок специфіки ведення господарювання. Так, після введення карантину близько 35–40 % готелів в Чернівцях закрилися, інші працюють у дуже обмеженому режимі. Відповідно, головна проблема полягає у скороченні або повній відсутності прибутку. Ті готелі які продовжують функціонувати, втратили від 60 до 90 % доходу [45].

Більшість міських готелів Чернівців, такі як готель «AllureInn», готель «Буковина», готель «Gold Georg Palace» та інші, залишилися працювати. Категорії проживаючих у готелях гостей розширилися медперсоналом. Разом із ними проживають постійні гості, той сегмент, що і раніше працював віддалено. В окрему (ситуативну) категорію віднесено ряд гостей, які з метою безпеки вирішили пожити в готелі, поки один із членів сім'ї перебуває в ізоляції (зі слів керуючих закладів).

Як було зауважено директором ТОВ «Бізнес-центр «Буковина», президентом асоціації готельєрів міста Чернівці Брязкалом Андрієм Федоровичем, відповідно до вимог у працюючих готельно-ресторанних комплексах м. Чернівці посилено санітарно-епідеміологічний режим – персонал забезпечують необхідними засобами захисту (медичні маски і рукавички), у вільному доступі і для співробітників, і для гостей знаходяться дезінфікуючі засоби та засоби індивідуального захисту, збільшено кількість вологих прибирань, провітрювань, встановлено

⁴⁵ Берещак В. Як COVID-19 змінить готельний бізнес в Україні. URL: <https://thepage.ua/ua/exclusive/sho-stanetsya-z-gotelyami-cherez-koronavirus> (дата звернення : 19.04.2021)

спеціальний температурний режим, посилено заходи з дезінфекції приміщень та інвентарю, проводиться спеціальна обробка уніформи.

За словами Кліма Ігора Миколайовича, директора готельно-ресторанного комплексу «Allur Inn»:

✓ Всі працівники перед початком робочої зміни проходять температурний скринінг. Працівники з температурою вище 37,2 або ознаками респіраторних захворювань не допускаються до виконання обов'язків.

✓ На вході в готель і в вестибюль розміщено інформаційні матеріали щодо профілактики COVID-19 і організовано місця для обробки рук спиртовмісними антисептиками.

✓ При появі симптомів респіраторного захворювання і/або підвищенні температури у постояльця, його ізолюють в номері до прибуття карети швидкої допомоги, яку викликає персонал готелю.

✓ Дозволяється одночасне перебування відвідувачів у вестибюлі установи з розрахунку не більше однієї людини на 10 квадратних метрів площі залу обслуговування. Допуск відвідувачів і перебування в готелі (поза номера) дозволяється тільки в респіраторі або захисній масці (в тому числі саморобної), так, щоб були покриті ніс і рот.

✓ Адміністрація готелю не допускає появу черг в місцях можливого скупчення відвідувачів. Також в місцях потенційного скупчення відвідувачів нанесене тимчасове маркування для забезпечення дотримання дистанції не менше 1,5 метри.

✓ З метою уникнення черг при поселенні в готель забезпечена попередня онлайн-реєстрація відвідувачів. На рецепції готелю встановлено захисний екран між персоналом і відвідувачами.

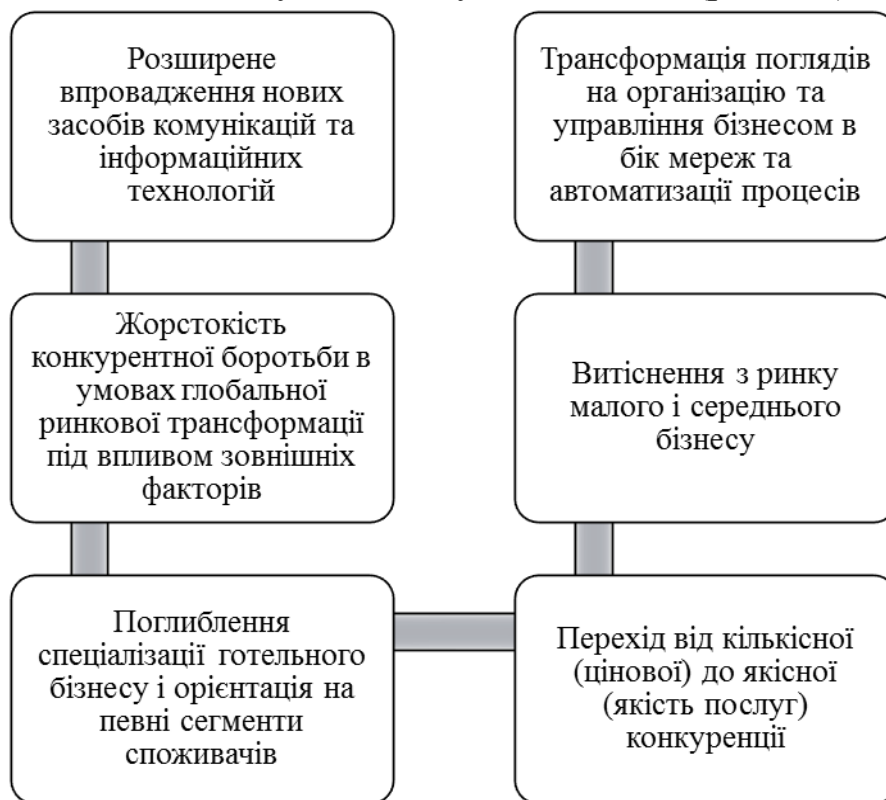
✓ Харчування в готелі організовано шляхом доставки їжі в номери за попереднім замовленням, або в ресторан готелю, на відкритому майданчику за умови дотримання відстані не менше 1,5 метра між місцями для сидіння за сусідніми столами і розміщення не більше чотирьох клієнтів за столом (без урахування дітей у віці до 14 років).

✓ Працівники готелю зобов'язані регулярно мити руки з милом або обробляти їх антисептиками не рідше одного разу на 3 години і після відвідування громадських місць, туалету, прибирання і т. п., утримуватися від контакту з особами, що мають симптоми

респіраторних захворювань і самоізолюватись в разі виникнення симптомів респіраторних захворювань.

Також до головних наслідків впливу пандемії коронавірусу для готельного бізнесу в Чернівцях, крім відсутності гостей, закриття та падіння доходів фахівці включають касовий розрив, адже доходи, почали стрімко знижуватись до нуля. Це викликало необхідність багатьом компаніям відпустити майже всіх співробітників у відпустку за власний рахунок до закінчення карантину, а також зупинити рекламні кампанії та інші витрати. При цьому, якщо карантин триватиме й після середини травня, то літнього туристичного сезону вже точно не буде. А багатьом готелям знадобляться місяці й роки, щоб відновитися [46].

На сьогодні основні тенденції розвитку готельної індустрії міста Чернівці можна систематизувати наступним чином (рис. 2.6)



Джерело: складено автором на підставі аналізу відповідних наукових праць

Рис. 2.6. Основні тенденції у сфері розвитку готельного бізнесу міста Чернівці

Таким чином, сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу м. Чернівці спрямовані на рішення низки завдань:

⁴⁶ Орлова О. М. Актуальні проблеми туристичного бізнесу в Україні // Бізнесінформ. – 2017. – № 1. – С. 153–160.

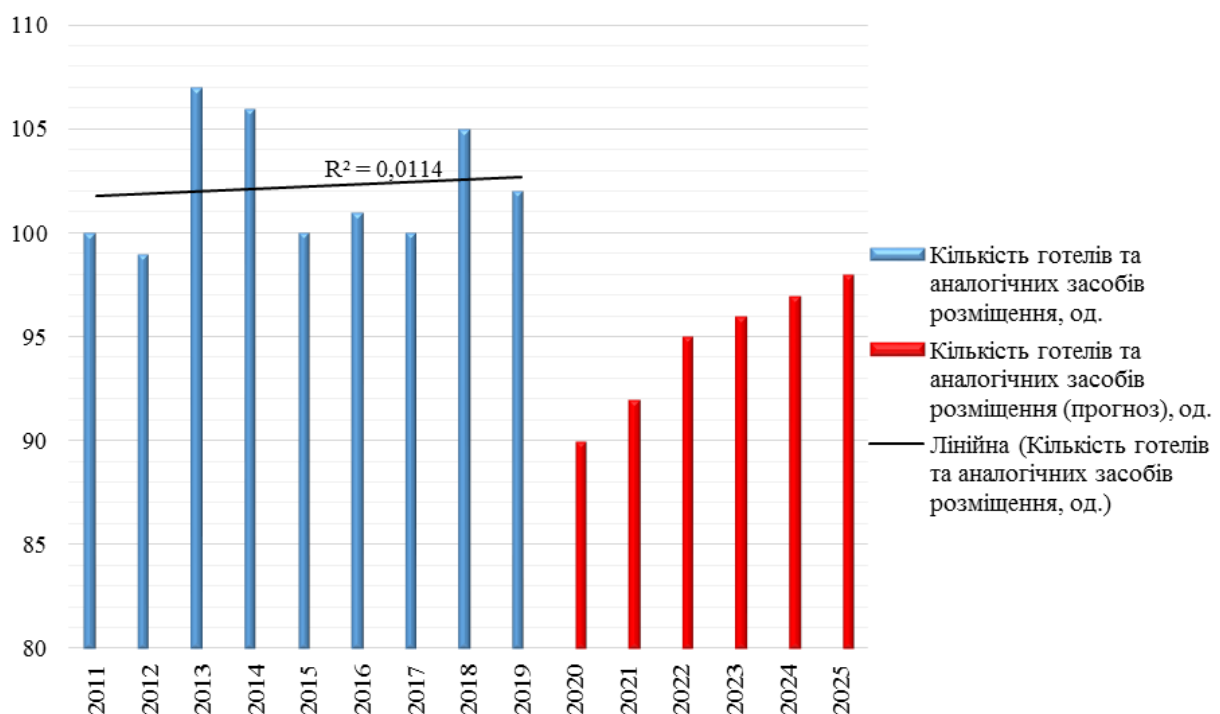
- пошук власних, унікальних переваг на ринку;
- створення стабільного кола клієнтів;
- розробка нових та удосконалення існуючих шляхів розвитку.

При цьому ці завдання характерні не лише для окремих підприємств м. Чернівці, а й для цілих галузей готельного господарства держави загалом.

Варто зазначити, що й до глобальних викликів сьогодення в Чернівцях спостерігались різкі коливання в динаміці туристичних потоків, що свідчить про нестабільність та вразливість українського ринку готельних послуг.

Враховуючи динамічні вхідні дані, можна простежити тренд тенденції зміни показників діяльності готельного бізнесу в Чернівцях, а також показників які мають прямий вплив на його розвиток, насамперед діяльності туристичної галузі.

Як видно з даних на рисунку 2.7, вибудувати точну математичну тенденцію щодо прогнозованої кількості готелів надзвичайно складно. Це пояснюється не стабільністю самого ринку, який дуже залежний від впливу низки зовнішніх факторів (про які зазначалося вище).



Джерело: розроблено автором за даними [47]

Рис. 2.7. Контент-аналіз кількості готелів та аналогічних засобів розміщення в м. Чернівці, од.

Так, до 2012 р. відбувалося певне скорочення у кількості готелів, проте згідно з даними Головного управління статистики у Чернівецькій області у 2013 р. відбулося різке збільшення зареєстрованих готелів, а з 2014 р. – зменшення. У 2016 р. – знову зростання, а в 2017 р. – падіння. Схожа нестабільна тенденція фіксувалась і в наступні роки. Це не дозволяє математично спрогнозувати майбутні показники, адже коефіцієнт достовірності залишається на вкрай низькому рівні ($R = 0,1149$ при достовірності 100 % в 1) [47].

Проте експертні дані дозволяють спрогнозувати показники враховуючи сучасні карантинні обмеження та в цілому перспективи переформатування ринку. Так у 2020 р. кількість готелів та аналогічних засобів розміщення в Чернівцях знизилася до 90 од., і при відсутності нових потрясінь соціально-економічного характеру їх кількість до 2025 р. може збільшитись до 98 од.

Негативно на розвиток готельного господарства впливає і скорочення кількості іноземних туристів, які відвідують Чернівці, адже вони є одними із найважливіших клієнтів готельної індустрії та одним з каналів надходження валюти в місто, джерелом капітальних інвестицій. Саме на них в основному орієнтовано розвиток туристичної інфраструктури (тобто готелів), процес формування конкурентоспроможного туристичного продукту.

До 2013 р. в Чернівцях спостерігалась стабільна тенденція до зростання кількості в'їжджаючих іноземців і в зазначений рік склала майже 1 462 772 осіб (рисунок 2.8). В 2014 р. відбулось різке скорочення цього показника до 1 120 156 осіб [48]. Це пов'язано з кількома факторами, які відштовхують іноземних громадян від відвідування міста:

- ✓ загальними соціально-економічними та військовими негараздами;
- ✓ політичною нестабільністю;
- ✓ можливими потрясіннями різного характеру.

⁴⁷ Головне управління статистики у Чернівецькій області // Державна служба статистики України. – 2020.
URL: <http://www.cv.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення : 19.04.2021)

⁴⁸ Державна міграційна служба. Чернівецька область URL: <https://dmsu.gov.ua/chernivtsi> (дата звернення : 19.04.2021)

Наразі важко спрогнозувати, наскільки критично сучасні глобальні негаразди вплинуть на розвиток туризму, а отже і готельного бізнесу в нашому місті. Проте зазначити можна точно, що кризи минути вже не вдалося. За підрахунками начальника відділу туризму, управління туризму та торгівлі департаменту розвитку Чернівецької міської ради втрати імпорту та експорту послуг, пов'язаних з подорожами, складають 64,9 % [49].

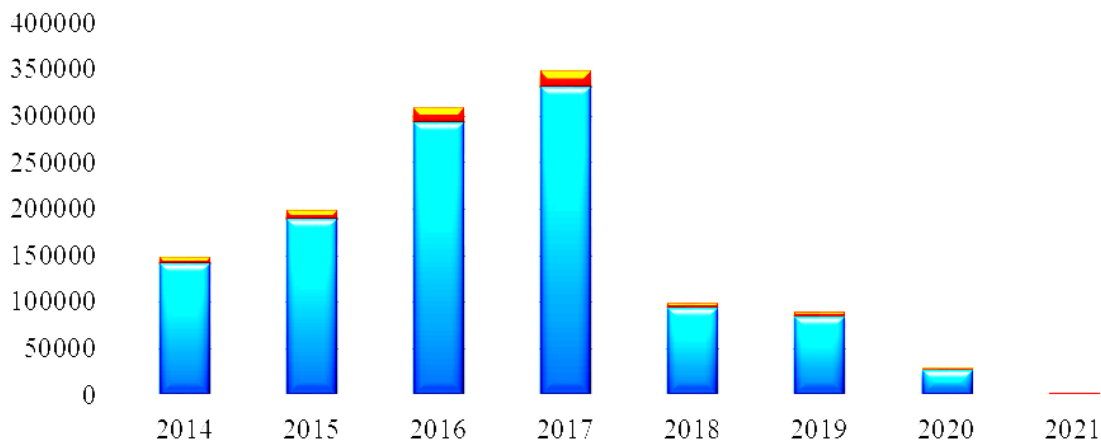


Джерело: розроблено автором за даними [48]

Рис. 2.8. Зміна туристичних потоків в м. Чернівці

Проблеми в туристичному бізнесі відображає і показник кількості осіб, що перебували у колективних засобах розміщування (рис. 2.9) [47]. Після різкого падіння у 2014 р. ситуація поступово покращувалась, проте наразі можна чітко сказати, що у 2021 р. зменшення кількості постояльців уникнути буде не можливо.

⁴⁹ Боднарюк М. Як коронавірус вплине на туризм у Чернівцях?. Чернівецький промінь. URL: <https://promin.cv.ua/2020/03/12/yak-koronavirus-vplyne-na-turyzm-u-chernivtsiakh.html> (дата звернення : 19.04.2021)



■ Кількість іноземців, що перебували у колективних засобах розміщування, тис.

■ Кількість українських громадян, що перебували у колективних засобах розміщування, тис.

Джерело: розроблено автором за даними [47]

Рис. 2.9. Динаміка кількості українських громадян та іноземців, що перебували у колективних засобах розміщення, тис. осіб

У зв'язку з політичними й економічними змінами в нашій державі в останні роки, збільшилися ділові та культурні зв'язки між Україною та рештою світу, насамперед європейськими країнами. Це у свою чергу сприяло зростанню контактів між бізнесом і зростанню числа іноземних туристів, що прибувають до нашого міста як з діловими та і особистими цілями. В результаті з'явилися проекти по будівництву нових і реконструкції старих готелів, зміни структури управління готельними підприємствами, у багатьох випадках із залученням провідних готельних фірм світу на базі франчайзингу. Проте вразливість нашої економіки перед глобальними викликами поставила готельний бізнес у скрутне становище.

Узагальнюючи вищезазначене, слід зауважити, що розвиток готельного бізнесу міста Чернівці залежить від низки чинників впливу. Першим є чинник державного управління. Це пояснюється тим, що підприємства готельного бізнесу формують і надають послуги, що задовольняють фізичні і духовно-моральні потреби населення і мають значний споживчий попит незалежно від соціального положення громадян. При цьому, низка послуг підприємств готельного бізнесу несе в собі підвищену соціальну відповідальність перед громадянами. Ці питання не можуть бути залишені без особливої уваги і контролю з боку держави.

Іншим важливим чинником зростання є соціальний чинник. Він полягає у збільшенні вільного часу у населення (насамперед за рахунок скорочення робочого часу, збільшення тривалості щорічних відпусток), що у поєднанні із зростанням рівня життя означає наплив нових потенційних клієнтів.

Вплив економічних і фінансових факторів на сферу готельного бізнесу (таких, як зміна економічної і фінансової ситуації, рівня доходів населення) обумовлений тим, що між тенденціями розвитку готельного бізнесу і економіки регіону спостерігається тісний взаємозв'язок. Як правило, від економічного положення регіону залежить рівень розвитку матеріально-технічної бази і інфраструктури сфери готельно-ресторанних послуг.

Інтенсивним чинником зростання є екологічний. Він впливає на розвиток готельного бізнесу, відштовхуючись від задоволення споживача обслуговуванням, відпочинком, виконанням бажань, через відчуття комфортності, атмосфери готельних послуг, безпеки і рекреаційної оздоровлюючої дії.

На розвиток підприємств індустрії готельного бізнесу істотний вплив здійснюють і технологічні чинники, пов'язані з науково-технічним прогресом. Вплив цього чинника передбачає можливості для вдосконалення існуючих і створення нових видів послуг, насамперед на базі використання інформаційних технологій, так званої діджиталізації.

Окрім цього можна визначити такі чинники як популярності, культурної спрямованості, видовищності тощо.

Однак вважаємо, що одним із провідних чинників на сьогодні є чинник безпеки. Адже загальновідомим є той факт, що туризм, і готельний бізнес зростають там де безпечно для людини та суспільства.

Таким чином, для підвищення активності готельного господарства повною мірою Чернівцям необхідно:

- створення потужного інвестиційного мікроклімату;
- забезпечити туристам комфортні та безпечні умови для приїзду в Чернівці;
- проводити ефективну політику розвитку масового туризму, розробити та реалізувати відповідну концепцію на міському рівні;
- переосмислити готельний збір;

– вжити заходів до поліпшення стану пам'яток та створення нових об'єктів масового туризму;

– створити можливості для розвитку малого підприємництва в готельній сфері, які забезпечать зростання кількості робочих місць для населення і можуть стати джерелом валютних надходжень.

Мікроекономічними аспектами розвитку готельного бізнесу в нашому місті мають стати:

– підвищення конкурентоздатності готельного бізнесу шляхом впровадження нових моделей управління та досягнень науково-технічного прогресу на рівні окремих готелів;

– прозорість у своїй діяльності, направлена на споживача;

– пошук шляхів залучення капіталу у розвиток бізнесу;

– розробка інвестиційних проектів, зокрема у співпраці з міськими органами влади.

Проаналізувавши сучасні події у світі та тенденції в економіці України наукові дослідження в галузі розвитку готельного бізнесу будуть актуалізовуватись. Необхідно прискорити науковий пошук стосовно нових механізмів реформування галузі, розробляти нові концепції та методи управління, адже в умовах постійної мінливості як внутрішнього так і зовнішнього середовища буковинський готельний бізнес кожного разу стикається з новими проблемами і викликами. Ефективність впровадження наукових розробок забезпечуватиме буковинському бізнесу достойне місце на світовому ринку готельних послуг, підвищуватиме значимість для зростання національної економіки та міжнародної інтеграції, зокрема у європейському напрямі.

Отже, є всі підстави зробити такий висновок, що кризові явища – це невелика кількість нестійких кризових проявів, що виникають синхронно один до одного у різних напрямках діяльності підприємства, або певне явище, що виникає під час реалізації конкретного процесу функціонування суб'єкта діяльності. Кризові явища створюють загрозу для підприємства, випробовують на міцність, стають певним фільтром, проте це шанс для багатьох підприємств, який виявляється, створюючи передумови для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Підсумовуючи вищезазначене, можна стверджувати, що кризові явища є переломним моментом в діяльності суб'єктів господарювання

на кожному життєвому циклі підприємства. Критична ситуація змушує боротися та приймати нестандартні рішення.

У зв'язку з цим доречно згадати, що одним із найулюбленіших мотиваційних інструментів психологів, спеціалістів кризового менеджменту, а також особистісного росту є цитата з промови президента США Джона Кеннеді, яку він виголосив в Об'єднаному афроамериканському коледжі 1959 року: «Слово «криза», написане китайською мовою, складається з двох ієрогліфів: один означає «небезпека», інший — «можливість». Безперечно, в часі карантину стало більше небезпек у житті. Найбільшим викликом стала дистанційна робота та налагодження роботи-онлайн, багато запланованих активностей були скасовані, а запуск власної справи відклався на невизначений час. Але це шанс задуматися, проаналізувати ситуацію і ризики, вийти на ринок з більш глибоким розумінням бізнес-процесів. Тож нинішня криза дасть ще більш могутній поштовх до стрімкого розвитку технологій, які стають частиною сектора hospitality: штучний інтелект, відкриті програмні інтерфейси, доповнена реальність, використання голосових помічників, блокчейн, нейроінтерфейси, біометрія та розпізнавання осіб.

2.4. Вплив туризму на розвиток готельної інфраструктури регіону в кризовий і посткризовий періоди

У широкому та загальному розумінні готельна інфраструктура є складовою туристичної, а її якість – формує та впливає на рівень сервісного обслуговування та комплексного розвитку туризму і його продуктів. Матеріальна основа готелів і їхньої мережі чітко корелюється із детермінованістю впливу на туристичні потоки, відвідуваність регіонів, що генерує нові об'єми та фінансові надходження до них. З іншого боку, туризм та туристичний ринок становить значну частку економіки багатьох країн, а однією з особливостей цього бізнесу є пряма підпорядкованість та взаємозалежність між собою розвитку туристичної інфраструктури (в т.ч. готельної), діяльності туристичних агентів і контрагентів, впливу на них суспільно-політичних умов, особливостей і трендів у різні часові зрізи.

Сьогодні туризм, а разом із ним готельна інфраструктура через її незатребуваність туристами переживають кризу, спричинену пандемією COVID-19. Розпочалася вона з Китаю в Азії, а офіційною датою визнання її глобальною проблемою ВОЗ (WHO) був березень 2020 року. Від того часу до січня 2021 року найістотніше туристичні потоки знизилися в Азійсько-Тихоокеанському регіоні (-96%), Європі й Африці (-85%), Близькому Сході (-84%), а загалом по світу цей показник склав -87% стосовно 2019 року (рис. 2.10) [50].

Change %, International Tourist Arrivals

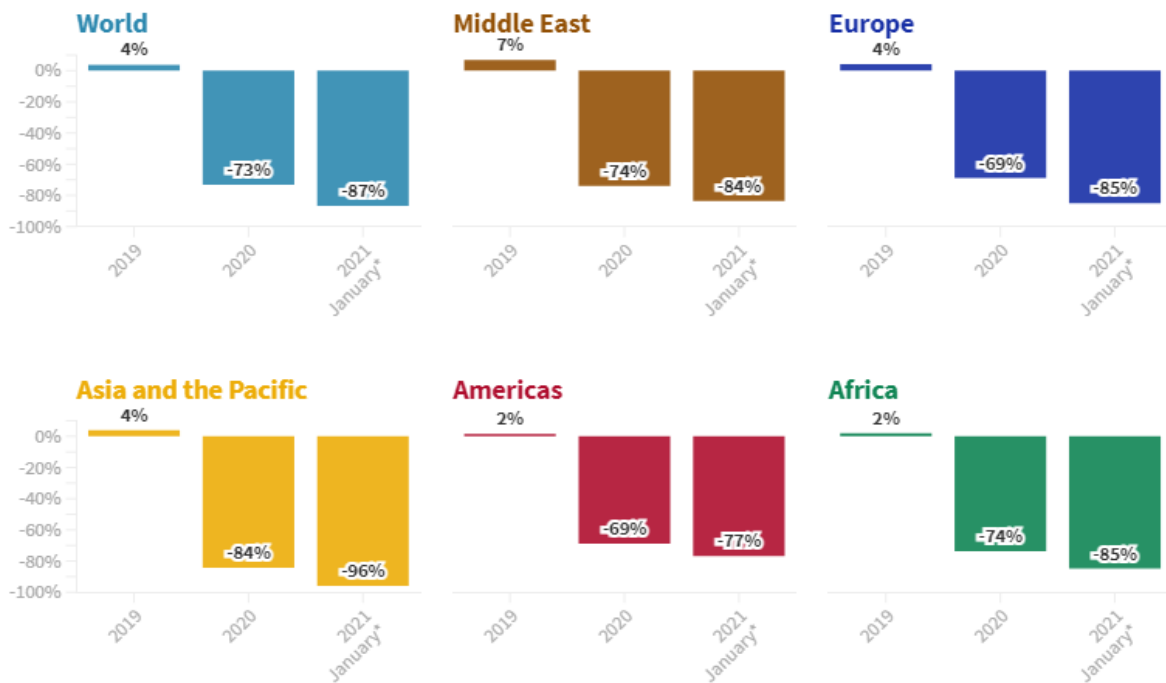


Рис. 2.10. Зміни в міжнародних туристичних прибуттях, %

У деталізованому аналізі цього періоду за місяцями світ найглибшого потрясіння згортання туристичної міграції пережив у квітні-травні 2020 року (-97% -96% відповідно), після чого повільне та мляве відновлення туристичних потоків було досягнуто влітку, але все ж із 76-79 відсотковим відставанням від рівня 2019 року. У прогностичних розрахунках на літній період 2021 року очікують поліпшення показників аналогічного періоду роком раніше, проте вони за найреалістичніших сценаріїв, базуючись на загальній тенденції, матимуть «відставання» від «доковідного» 2019 року в 63-75%. Іншими

⁵⁰ International travel largely on hold despite uptick in may. All regions. URL: <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347>

словами, у першому кварталі 2021 року глобальні втрати на тлі допандемічного рівня складатимуть приблизно 260 млн туристів. Зокрема, ці сценарії базуються найбільше на умовах впровадження в життя низки чинників:

- скасування обмежень на поїздки,
- виконання програм вакцинації,
- запровадження цифрових зелених сертифікатів, запланованих Європейською Комісією тощо (рис. 2.11) [50].

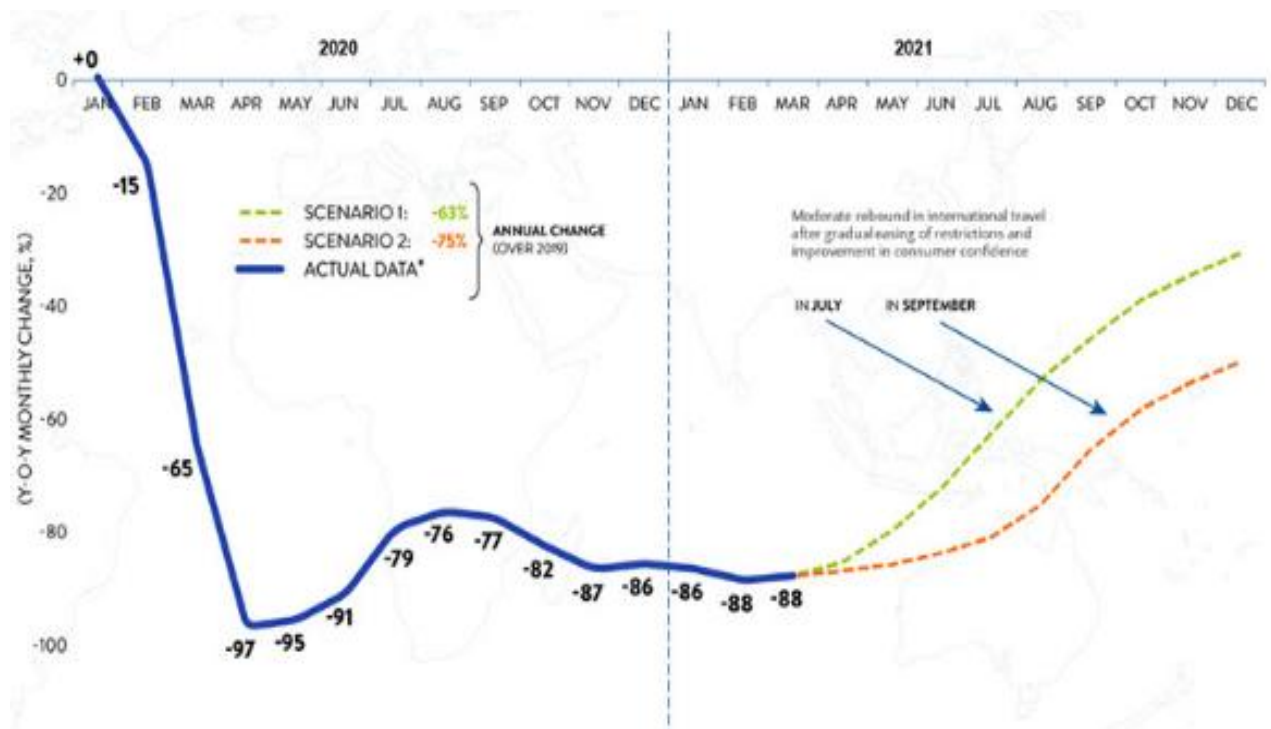


Рис. 2.11. Динаміка змін міжнародних туристичних прибуттів у 2020 році та сценарій їхнього розвитку в 2021 році, % [50]

Природно, що за цих умов у світі відбулися істотні зміни щодо заповнення готелів і аналогічних засобів розміщення та обсягу наданих ними послуг. Якщо перші три місяці світового лок-дауну та карантину в 2020 році мережа готелів, хостелів, інших засобів розміщення і навіть круїзних лайнерів (так звані «готелі на воді») повністю припинили приймати будь-яких постояльців, то в інші місяці це були туристи та інші їхні мешканці. Оскільки методика оцінки прямого та побічного економічного впливу туризму на економіку регіону, його агентів і контрагентів базується на витратах туристів, то аналіз рівня розвитку готелів і його стану прямо пропорційно залежатиме від їхнього

рекреаційно-туристичного споживання. Розрахунковий відсоток, що рекомендується Всесвітньою туристичною організацією при обчисленні «туристичної ваги» в готелях і інших закладах короткотермінового проживання, складає 90 %. Іншим словами, з усіх розміщених і обсягу акумульованих від них коштів, які проживають у готелях і аналогічних засобах, 90 % припадає на туристів [51].

Виходячи з вище викладених міркувань і вагомого впливу туризму, його міграційних потоків і місце готельної інфраструктури у формуванні та реалізації туристичних продуктів, маємо якісні та кількісні зміни статистичних показників в кризовий карантинний період 2020, першого кварталу 2021 років, які безпосередньо пов'язані між собою. Від останньої глобальної кризи 2009 року кількість і туристів, і надходжень від їхньої діяльності з року в рік тільки зростала. Останній 2019 р. став десятим роком стабільного та позитивного розвитку міжнародного туризму, коли реальний приріст доходів за цей проміжок склав +54 %, а ріст світового ВВП – +44 % (рис. 2.12), які синхронно збільшувалися за рахунок туристичних міграцій (рис. 2.13). У абсолютних показниках це +541 млн туристів і 562 млрд US\$ за 10 дуже успішних років, що перетворило туризм на третю експортну галузь у світі (1742 млрд US\$) після паливної (2310 млрд US\$) та хімічної (2194 млрд US\$) за рівнем прибутків. У 2019 році туризм формував 7 % світового експорту за доходами (1500 млрд US\$) та туристичними пасажирськими перевезеннями (255 млрд US\$) і 28 % у сфері послуг.

У регіональному вимірі найбільшого відносного приросту доходів досягнуто на Близькому Сході, що еквівалентно 8 % від 81 млрд US\$ і Європі – 4 % від 576 млрд US\$ (рис. 2.14) [52, 53].

⁵¹ Кифяк В.Ф. Методологічні засади розрахунку чисельності туристів та обсягу наданих їм послуг. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2012. Економічні науки. Випуск III (47). URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kyfjak5.htm

⁵² International tourism trends, 2019. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422456>

⁵³ Король О. Міжнародні туристичні прибуття та доходи від іноземного туризму: загальносвітова динаміка та аналіз за країнами. Том 22. № 2(31), 2017. URL: <http://visgeo.onu.edu.ua/article/view/120897>



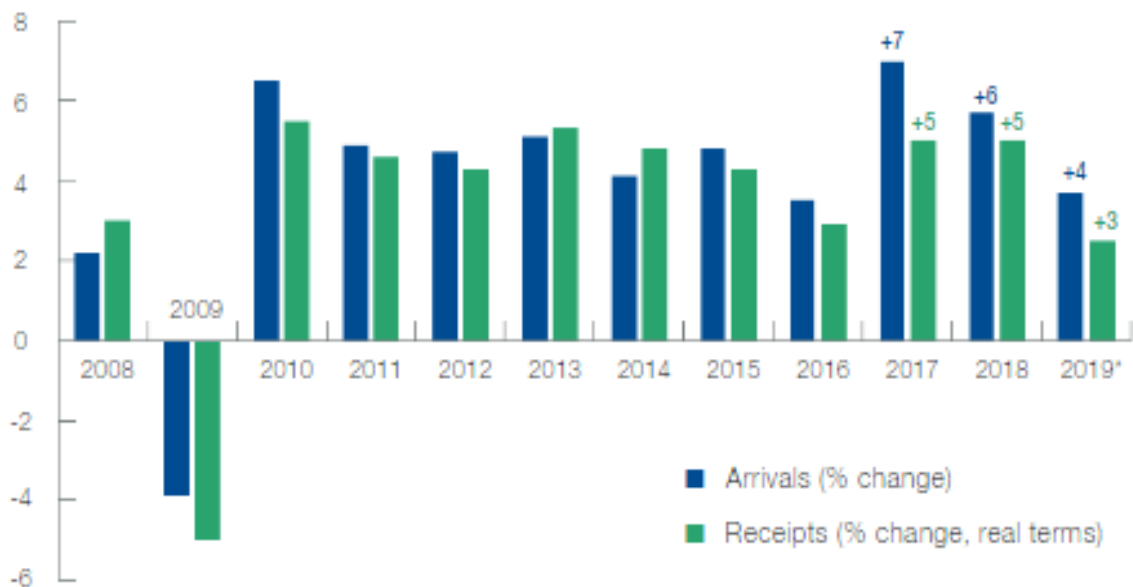
International tourism receipts and world GDP (real change, %)

Source: World Tourism Organization (UNWTO) and International Monetary Fund (IMF).

Data as of November 2020.

* Provisional data.

Рис. 2.12. Динаміка змін доходів і світового ВВП в туризмі, %



International tourist arrivals and tourism receipts (% change)

Source: World Tourism Organization (UNWTO).

Data as of November 2020.

* Provisional data.

Рис. 2.13. Динаміка змін доходів і міжнародних туристичних потоків, %

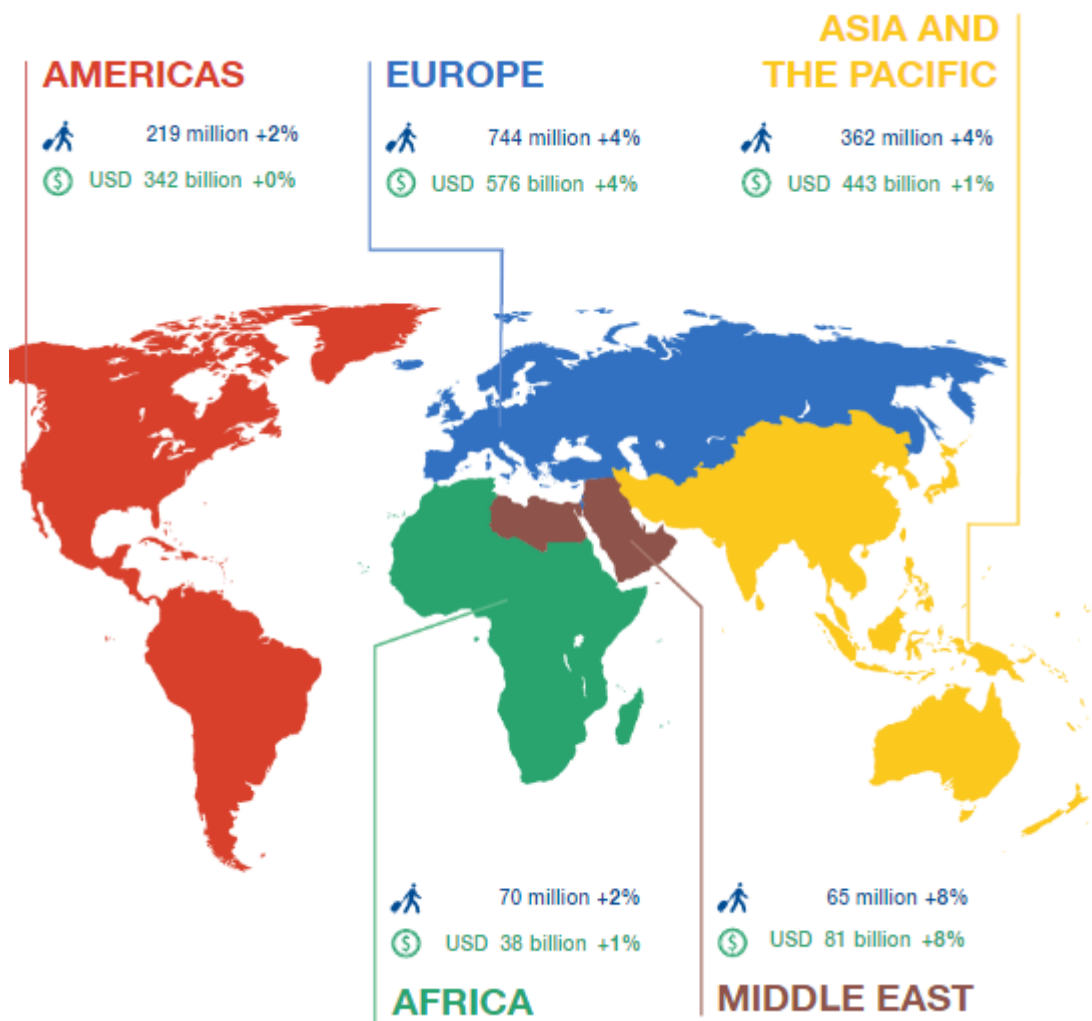


Рис. 2.14. Регіональна структура доходів і туристичних потоків у світі у 2019 році

Зламним після десятирічного успіху туризму став 2020 рік, коли для суспільства настав період спаду економіки та тривалі й перманентні локдауни, спричинені пандемією COVID-19: спершу глобальний, а згодом вибірккові національні. Станом на початок 2021 року туристичні міграції у світі скоротилися на 1065,8 млн осіб. Найбільшого спаду вони набули в Європі (-519 млн ос.), Азійсько-Тихоокеанському туристичному регіоні (-303,8 млн ос.), тоді як в Америці (-151,32 млн ос.), на Близькому Сході (-48,18 млн ос.) та в Африці (-51,8 млн ос.) вони склали менші втрати за рахунок менших туристичних потоків ще до пандемії. Рівень збитків у світовому туризмі при цьому склав біля 800 млрд US\$.

Власне, ці показники дуже чітко вказують на такі ж величезні фінансові втрати від зупинки туристичного сектору та реалізації якісного туристичного продукту вже самих готелів та аналогічних засобів

розміщення, бо до 90 % фінансового їхнього наповнення відбувається саме завдяки першому. У цифрах капіталізація ринку готельно-курортної галузі у всьому світі з 2011 по 2018 рік коливалася від 1,07 трлн US\$ до 1,24 трлн US\$, а в 2019 році 1,21 трлн US\$. У кризовому 2020 році вона знизилася з урахуванням інфляції, практично, до початкового рівня 2011 року – 1,09 трлн US\$. Тобто лише за рік простою від пандемії збитки готелів і курортів світу склали приблизно 120 млрд US\$ і ще 30 млрд US\$ від найкращого 2018 року. Утім, за прогнозними розрахунками вже їхня діяльність 2021 рік обіцяє знову повернення до показників 2019 року (рис. 2.15).

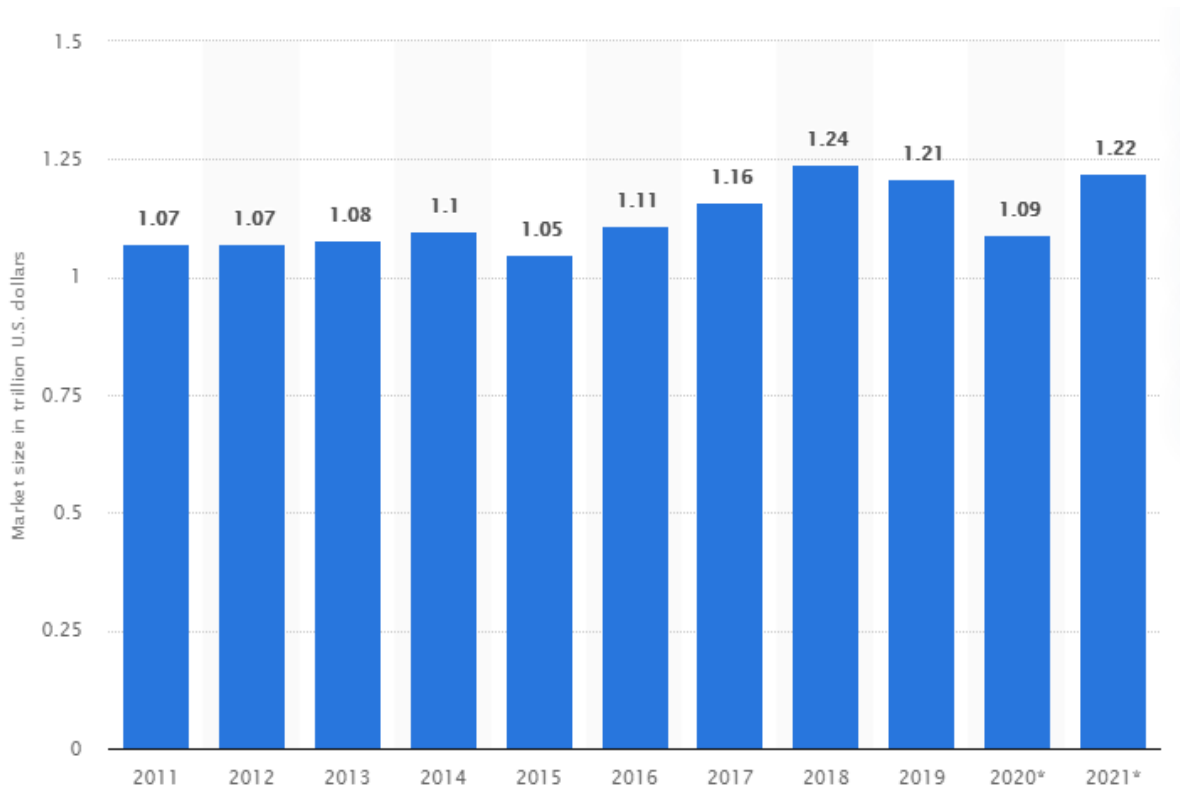


Рис. 2.15. Глобальний рівень ємності ринку готельної та курортної діяльності в 2011-2021 роках [54]

Глобальна криза світової економіки в період пандемії COVID-19 призвела до аналогічного сценарію розвитку туризму і в Україні. За даними Державного агентства розвитку туризму в 2020 році збитки туристичної галузі склали 60 млрд грн або 2,2 млрд US\$ за курсом НБУ в травні 2021 року. Статистика переміщення повітряним простором України у 2020 році свідчить про падіння на 31,5 % внутрішніх, на

⁵⁴ Market size of the hotel and resort industry worldwide from 2011 to 2019, with a forecast for 2020 and 2021 (in trillion U.S. dollars). URL: <https://www.statista.com/statistics/1186201/hotel-and-resort-industry-market-size-global/>

57,7% міжнародних і на 63,2 % транзитних польотів або 21 102, 68 870 і 52 025 польотів відповідно у порівнянні з докризовим 2019 роком. Щоправда саме в 2019 році частка внутрішніх авіаційних перевезень складала лише 10 %, решта з них мали міжнародний статус. У окремо взятому березні 2021 року загальна картина польотів була найгіршою за останні три роки, досягнувши падіння їхньої кількості майже наполовину (рис. 2.16).



Рис. 2.16. Статистика польотів повітряним простором України у 2019-2021 роках [55]

Регіональна структура подорожей по країнах громадян України та іноземців, які відвідали нас, за даними прикордонної служби України мала чітку тенденцію, яка повторювалася з року в рік [56]. Лідерами за в'їздом іноземців до України в 2018-2019 роках були Молдова, Білорусь Угорщина, Росія, Польща, Румунія, на які сукупно припадало від 84,6 % у 2018 році до 78,1% у 2019 році іммігрантів.

Що стосується регіональної структури на виїзд громадян України, то беззаперечним лідером уподобань наших співвітчизників була Польща: у 2018 році туди виїхало 10 млн ос., а в 2019 – 9,9 млн ос. Її, за кожен із двох років зокрема, відвідала третина від усіх виїзних потоків по Україні, тоді як з Польщі нас відвідало менше десятої частини. Другу і третю сходинку виїздів із України зайняли Росія та Угорщина, на

⁵⁵ Тараненко А. Туризм – як драйвер для розвитку громад. Буковина туристична: можливості, виклики, перспективи, 2021, 21 травня. URL: source: <http://chernivtsy.eu/portal/4/chernivtsi-vidkryly-turystychnyj-sezon-2021-138526.html> (дата перегляду: 14.06.2021)

⁵⁶ Туристичний барометр України. Національна туристична організація України, 2020. URL: http://www.ntoukraine.org/nsts_analytics_ua.html (дата перегляду 14.06.2021)

кожну з яких припало 11,4-15 % у різні роки, а загалом на ці три країни 2/3. Усього за два останні докризові роки імміграційні потоки в нашій державі відрізнялася від еміграційних майже удвічі: 14,3 млн ос. в 2018 і 13,7 млн ос. в 2019 роках проти 28 млн ос. і 29,3 млн ос. відповідно (табл. 2.4) [55].

Таблиця 2.4.

В'їзд іноземців до України та виїзд громадян України в інші країни у 2018-2019 роках

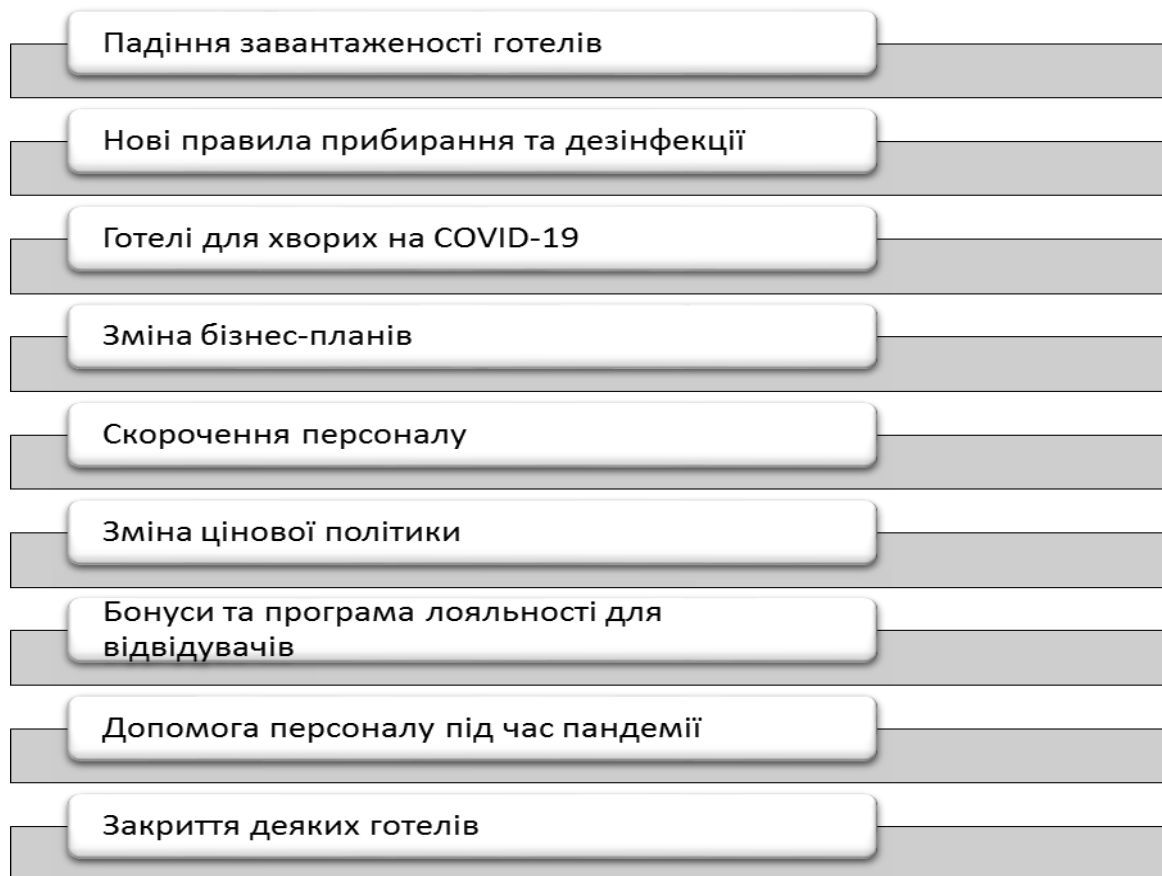
Країна	В'їзд іноземців, млн ос.				Виїзд громадян України, млн ос.			
	2018	%	2019	%	2018	%	2019	%
Польща	1,1	7,7	1,1	8,0	10	35,7	9,9	33,8
Росія	1,5	10,5	1,4	10,2	4,2	15,0	3,9	13,3
Угорщина	1,7	11,9	0,8	5,8	3,2	11,4	3,4	11,6
Молдова	4,4	30,8	4,3	31,4	1,7	6,1	1,5	5,1
Білорусь	2,7	18,9	2,3	16,8	1,4	5,0	1,3	4,4
Румунія	0,7	4,9	0,8	5,8	1,2	4,3	1,2	4,1
Туреччина	0,3	2,1	0,3	2,2	1,2	4,3	1,5	5,1
Єгипет	0,03	0,2	0,02	0,1	1,1	3,9	1,5	5,1
Словаччина	0,3	2,1	0,3	2,2	0,9	3,2	1,04	3,5
Інші країни	1,57	11,0	2,38	17,4	3,1	11,1	4,06	13,9
Україна	14,3	100,0	13,7	100,0	28	100,0	29,3	100,0

Докорінно ситуація змінилася в наступних роках від початку кризи світової економіки, яка особливо загострилася в Україні вже в першому кварталі 2021 року. Протягом січня-березня 2021 року український кордон перетнуло на в'їзд/виїзд 4,3 млн осіб, тоді як в аналогічний період початку кризового періоду 2020 року в 2,6 разів більше – 11 млн осіб. Іншою була й регіональна структура в кількісних показниках. Лідером і надалі залишається Польща (1,5 млн в'їздів/виїздів), але міграційні потоки з цією країною знизилися синхронно із загальним трендом по країні. Другою нині є Угорщина, яка потіснила на третю позицію Росію. До першого напрямку впродовж першого кварталу 2021 року було прив'язано 640 тис. осіб., а другого (Росії) – удвічі менше.

Цікаво, що Молдова, яка останніми роками була стабільним абсолютним лідером за кількістю в'їздів до України, сьогодні перебуває лише на 5 місці (97 тис. перетинів) з-поміж усіх наших сусідів, яку

випередила навіть сусідня з Буковиною Румунія. Цей напрямок обрали 213,5 тис. ос., однак майже у 3,5 рази менше, ніж у не кризовий час. Молдовський же вектор від початку пандемії зазнав рекордного зниження орієнтовно у тридцять разів! Даний факт особливо підкреслює необхідність реанімаційних антикризових управлінських заходів у організації туризму та готельно-курортній інфраструктурі на території прикордонних областей, частину державного кордону з якими має також Чернівецька область.

Загалом, нині виокремилися істотні зміни в організаційних і управлінських складових роботи готельних підприємств в умовах пандемії COVID-19 (рис. 2.17). За відсутності людей, що подорожують, готельна сфера опинилась у реальному режимі «блокади». Без попиту єдиним виходом для більшості підприємств було тимчасове припинення функціонування, консервація готелів та перехід у режим очікування на невизначений термін. Із поступовим відкриттям кордонів та дозволом на подорожі, готельна індустрія почала потроху відроджуватись, проте не такими швидкими темпами, як би того хотілось.



Джерело: складено автором на підставі аналізу відповідних наукових праць

Рис. 2.17. Зміна організаційних і управлінських складових роботи готельних підприємств в умовах пандемії COVID-19

Нові правила прибирання та дезінфекції. Варто зазначити, що під час пандемії змінились і самі гості – люди стали більш прискіпливі до заходів безпеки та гігієни під час вибору готелів та закладів харчування. Тож бізнес підлаштовувався під нові вимоги – з початку пандемії стали використовувати більш дієві дезінфікуючі засоби, деякі готелі залишають номери після від'їзду гостя на 24-48 годин для «провітрювання», а лише потім прибирають. Як правило, готельний персонал проходить температурну перевірку щодня на роботі та носить індивідуальні засоби безпеки. У готелях, де передбачено харчування, гостям допомагають у подачі їжі з буфету офіціанти задля унеможливлення контакту з їжею великої кількості людей.

Готелі для хворих на COVID-19. Деякі з менеджерів під час локдауну віддавали приміщення готелів для розміщення хворих та їхніх сімей. Хтось це робив під впливом та натиском державних установ, хтось через почуття благодійності та допомоги суспільству під час пандемії, виконуючи тим самим соціальну відповідальність бізнесу. Так чи інакше, як приватні готелі, так і частини великих корпорацій попали в такі умови.

Зміна бізнес-планів. Навесні готелі повністю переглянули свої бізнес-плани та бюджет, адже ті розрахунки, які проводилися за півроку до нового бізнес-сезону, вже були неактуальні. Всі бронювання вмиль відмінились, великі групи туристів разом із офіційними урядовими делегаціями та представництвами великих корпорацій навесні заявили про відтермінування поїздок до кінця року.

Скорочення персоналу. За відсутністю доходів, залишилось багато видатків: комунальні послуги, зобов'язання перед постачальниками послуг та головне – персоналом, який залишився без заробітних плат. Деяких фахівців не оминула і доля звільнень. За відсутності великої кількості гостей навіть у готелях, що залишились відкритими, були скорочені не тільки години роботи, але й кількість співробітників.

Цінова політика. Бізнес готелі у великих містах потерпали від відсутності своїх клієнтів. Готелі Києва, Львова, Харкова та Дніпра стояли майже порожніми, тож доводилося підлаштовуватись під нові реалії ринку. Задля залучення клієнтів стандартні ціни готелів були знижені на 30-35 %, готелі стали більш гнучкими на надання індивідуальних знижок постійним клієнтам.

Бонуси та привілеї для гостей. Гнучкість проявляли усі – світові мережі заохочували своїх лояльних клієнтів бонусами та додатковими

привілеями через програми лояльності, спрощували схеми накопичення балів для подальшого їх обміну на безкоштовні ночі або вищі категорії номерів.

Допомога персоналу під час пандемії. Варто зазначити, що після скорочень, працівники стали більш мобільними та універсальними – вони поєднують декілька суміжних позицій, таким чином перекриваючи нестачу персоналу та відпрацьовуючи більше годин задля підвищеної заробітної плати. На підтримку своїх кадрів деякі готельні мережі заснували фонди підтримки персоналу під час коронавірусу, які надають фінансову допомогу охочим та тим, хто найбільше постраждав через скорочення часів роботи.

Допомога готельній індустрії від держави. Європейські країни такі як Швейцарія, Франція та Іспанія допомагали приватному сектору мільйонами доларів видатків для підтримання основних галузей економіки, в тому числі і туристичній, адже туризм займає одну з провідних статей доходів сфери послуг у цих країнах. У той самий час в Україні уряд навесні проігнорував клопотання готельної індустрії щодо зменшення податкового навантаження на час карантину у рамках підтримки туристичної галузі. Лише на початку листопада Верховна Рада прийняла законопроект, за яким ПДВ для готелів та хостелів знизили із 20 до 7 відсотків.

Закриття деяких готелів. Незважаючи на послаблення та підтримку галузі, у жорстких умовах виживають не всі, тому і доводилось закривати більшість готельних підприємств.

Сьогодні прикордонний статус, де фактично діють сухопутні пасажирські пункти пропуску до інших країн, в Україні мають 12 областей. З них істотну вагу прийому туристів у колективних засобах розміщення 2019 року мали лише м. Київ і Київська область (26,63 % і 6,94 % відповідно), Львівська (11,59 %) і Одеська області (6,66 %). Тобто чверть усіх регіонів зазначеного статусу прийняли половину всіх тих, хто скористався послугами готелів та аналогічних закладів. При цьому іноземців у них розміщувалося у відносній вазі 80,41 %, з яких більше половини проживали у столиці, а середня тривалість їхнього перебування оцінювалася в майже 3 доби. Для порівняння наші співвітчизники зупинялися в колективних засобах розміщення на добу менше, а з-поміж тих, які мають спільні кордони з європейськими країнами, тільки Одеська область перевищувала середньоукраїнський показник. Загалом же частка розміщення іноземців у всіх готелях

України навіть на дуже успішний у світовому туризмі 2019 рік була вкрай низькою: з 6961 тис. постояльців лише 959,4 тис. були іноземцями.

Загальний же обсяг реалізації товарів і послуг у колективних засобах розміщення України оцінювався в 145 млрд. грн. Це склало більше половини від усіх наданих послуг і товарів у туризмі, що вивело готелі та аналогічні засоби розміщення вже в наступному році в лідери за рентабельністю їхнього бізнесу, який прирівнювався до 22,3 %. Проте вагомим фактом розвитку туризму в цей час став дисперсний обсяг реалізації товарів і послуг. У 2018 році в даному сенсі чіткими регіонами були м. Київ, Одеська, Дніпропетровська і Львівська області. При цьому вони також були і лідерами за обсягами реалізації послуг закладів розміщення, до яких із таким же прикордонним статусом ще долучалися Закарпатська і Харківські області (по 0,5 млрд грн). Щоправда їхній вклад був учетверо меншим за лідерів – Львівську (2,1 млрд грн) і Одеську (1,9 млрд грн) області. Іншими словами, ще у докризовий час продуктивно прикордонним розміщенням і транскордонною співпрацею користалися лише 4 області, всі інші разом із Чернівецькою стосовно ефективного задіяння готельних комплексів та інших їхніх засобів розміщення більше відігравали роль транзитних територій.

Чисельність розміщених у готелях Чернівецької області за три роки поспіль до кризового 2020 року в туризмі показувала різну динаміку. Частка всіх осіб, що перебували у колективних засобах розміщення не перевищувала 1,8 від загальноукраїнського показника в 2017 році, а найменшою вона була в 2019 – 1,06 % (табл. 2.5). Проте, у цих абсолютних і відносних показниках розміщення варто враховувати, перш за все, туристичні потоки та рівень розвитку туризму, враховуючи той факт, що пересічно по світу останній має вирішальну роль (нагадаємо, що це до 90 % формування фінансових доходів) у готельному бізнесі. Тому нинішні показники рівня організації готельних засобів розміщення в регіоні, а в нашому випадку в Чернівецькій області, доцільно порівняти з туристичними. Найпростішим, але водночас одним із найвиразніших у регіональному аналізі є коефіцієнт концентрації туристичного розміщення в готелях і аналогічних засобах ($K_{ктр}$). Іншими словами, всі туристичні потоки і їхня кількість у відносних показниках стосовно всієї України мають бути співставлені в регіоні (області) через такі ж відносні показники, але вже всіх

розміщених у готелях, не тільки туристів. Таким чином, просте співвідношення цих часток вкаже на недостатню концентрацію розміщення туристів у готелях чи інших аналогічних засобах ($K_{\text{ктр}} \leq 1$), достатню ($K_{\text{ктр}}=1$) чи більшу за достатню ($K_{\text{ктр}} \geq 1$) концентрацію туристичного розміщення пересічно по готелях області стосовно всієї України.

Найбільшим цей коеф. був у 2018 році, проте він відповідав лише за наближену до достатньої концентрації туристів у готельних та інших комплексах. Цікаво, що навіть при найбільшій частці Чернівецької області розміщених 2017 року за останні три роки, $K_{\text{ктр}}$ був вкрай помірним (0,39), який став ще меншим в останній передкризовий 2019 рік (0,30). Це засвідчує про дуже низький відсоток участі туристів у загальному заселенні готелів і інших засобів розміщення в ці періоди, а також більшу частку постояльців, які користалися готелями не з туристичною метою. Проте, тут варто звернути увагу на те, що при зменшенні відносної ваги тих, котрі скористалися послугами готелів області в 2018 році, частка наповнення ними туристами зросла більше, ніж удвоє. Цей рік за цих причин можна означити як найбільше продуктивний у системній зв'язці «турист-готель» Чернівецької області.

Майже протилежною в цьому змісті була зацікавленість до проживання в готелях області іноземців. Дуже концентрованою вона була вже в 2017 році, коли і $K_{\text{ктр}}$, і частка приросту від попереднього року були доволі прийнятними. Перший показник 2017 року перевищував майже вдвічі його ж пересічно по Україні (1,73), а другий – зріс на 25,2 %. Утім, уже за рік на тлі України зацікавленість іноземців до готелів Буковини чи аналогічних засобів розміщення різко впала до критичного мінімуму $K_{\text{ктр}}=0,19$, тоді як частка відвідуваності області закордонними гостями майже не змінилася.

Ще іншою була ситуація з відвідуваністю готелів закордонних гостей останнього 2019 року статистичних спостережень. У цей час заселення впало ще на третину, проте наполовину наблизилося до рівня 2017 року, очевидно, за рахунок зменшення відвідувань ними України. Дзеркально протилежною, відповідно, впродовж трьох років спостереження була ситуація з користуванням колективних засобів розміщення резидентів України, коли найвищим $K_{\text{ктр}}$ був у 2018 році і в 2,6 разів перевищував пересічний по нашій країні, але вчетверо нижчим – роком раніше та втричі меншим за концентрацію іноземних мешканців.

Таблиця 2.5.

**Завантаження готелів і аналогічних засобів розміщення Чернівецької області стосовно України
в 2017-2019 рр. [57]**

Категорії	2017				2018				2019			
	Фізична величина	%	К _{ктр}	Відносне відхилення 2017/2016	Фізична величина	%	К _{ктр}	Відносне відхилення 2018/2017	Фізична величина	%	К _{ктр}	Відносне відхилення 2019/2018
Кількість осіб, що перебували у колективних засобах розміщування (осіб)	120 017	1,80	0,39	10,4	53 340	1,11	0,88	-55,6	48 873	1,06	0,30	-8,4
Кількість іноземців, що перебували в колективних засобах розміщення	6789	0,73	1,73	25,2	5463	0,68	0,19	-19,5	3815	0,47	0,49	-30,2
Кількість резидентів України, що перебували в колективних засобах розміщення	113 228	1,07	0,61	9,7	47 877	0,43	2,60	-57,7	45058	0,59	0,55	-5,9
Ліжко-дні всіх осіб	273111	1,02	1,24	6,9	118361	0,93	0,34	-66,7	133355	1,07	0,29	12,7
Ліжко-дні іноземців, осіб	22 745	1,01	1,24	104,7	16 470	1,00	0,13	-27,6	11 683	0,69	0,33	-29,1
Ліжко-дні резидентів України, осіб	250 366	1,02	0,64	2,4	101 891	0,92	1,22	59,3	121 672	1,13	0,29	19,4

⁵⁷ Гищук Р. Детермінованість впливу туризму на розвиток і управління готельною інфраструктурою регіону в кризовий період. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту, 2021. Економічні науки. Випуск I (81). С. 8-24

Категорії	2017				2018				2019			
	Фізична величина	%	К _{ктр}	Відносне відхилення 2017/2016	Фізична величина	%	К _{ктр}	Відносне відхилення 2018/2017	Фізична величина	%	К _{ктр}	Відносне відхилення 2019/2018
Середня тривалість перебування у колективних засобах розміщування (діб)	2,3	57,50	-	-1,7	2,2	84,62	-	-0,4	2,7	100,00	-	0,0
Середня тривалість перебування іноземців у колективних засобах розміщування (діб)	3,4	141,67	-	0,9	3,0	142,86	-	1,0	3,1	147,62	-	1,0
Середня тривалість перебування резидентів України у колективних засобах розміщування (діб)	2,2	51,16	-	-2,1	2,1	75,00	-	-0,6	2,7	96,43	-	-0,1

Частка використаних готельних ліжко-днів у особах Чернівецької області за всі роки на рівні України була майже однаковою і коливалася на рівні $\pm 1\%$. Найкращою вона була в 2017 – більше 1% і все ж непоганою у два наступні роки. Утім зосередження туристів у перерахунку на доби й використані ліжка готелів за три роки між собою різко відрізнялися. Більшим за середні показники характеризувався лише 2017 рік ($K_{\text{ктр}} = 1,24$), а 2018 і 2019 – майже вчетверо меншим, хоча 2018 рік був для області в цих критеріях найменше завантаженим.

Відсоток закордонних користувачів готелів Чернівецької області за тривалістю їхнього перебування та кількістю зайнятих ліжок падав щонайменше на третину із року в рік. А ось їхня концентрація як за кількістю, так і за проведеними ними днями в колективних засобах розміщення була вкрай низькою і критичною в 2018 році. Про це свідчить $K_{\text{ктр}}$, який знизився лише за період 2017-2018 років на порядок! Баланс іноземного перебування в обласних засобах розміщення синхронно заповнювався резидентами України. Саме вони винаймали готелі надовго і найбільше в 2018 році як на Буковині, так і опосередковано в Україні, тоді як їхня участь у цьому процесі попередніми роками та після вважалася недостатньою: $K_{\text{ктр}}$ коливався від 0,64 до 0,29 (рис. 2.18). І це при тому, що Чернівецька область за оцінкою кількості місць в готелях та ресторанах з-поміж 22 областей України, за винятком окупованих, займає лише 19 рейтингове місце [58].

⁵⁸ Кифяк В.Ф., Кифяк О.В. Інструментарій вирішення проблем західноукраїнських прикордонних областей в період економічної кризи. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Випуск I-II (77-78), 2020. С. 110-124. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2020/v1_2/9.pdf (дата перегляду: 14.06.2021)

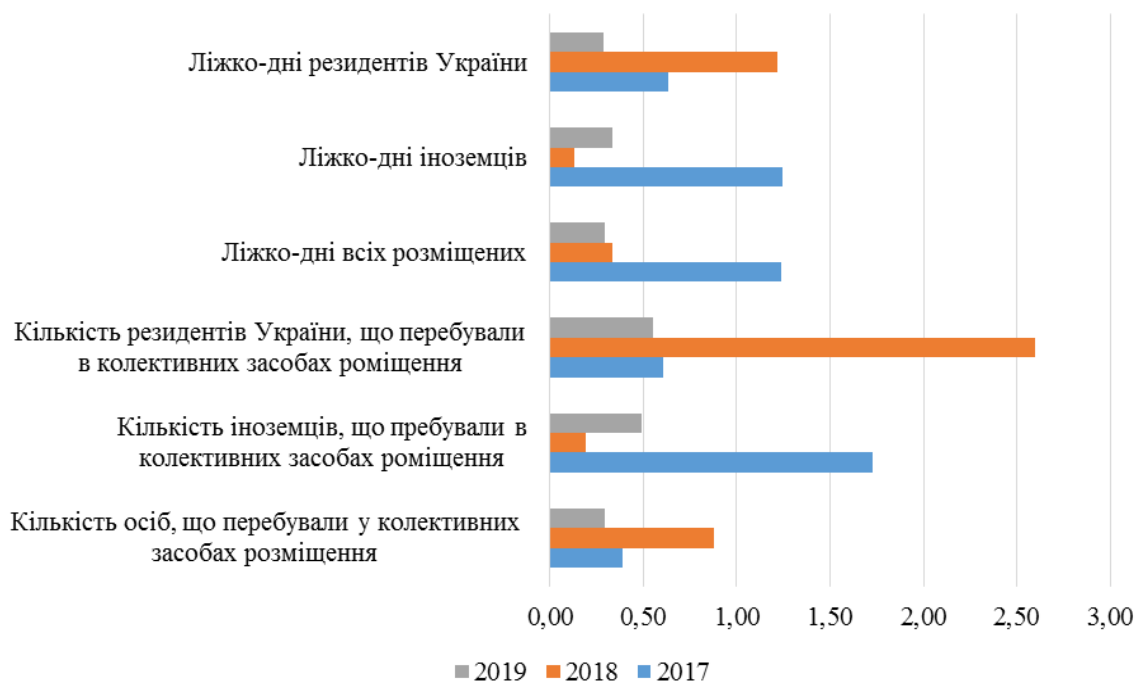


Рис. 2.18. Коеф. концентрації туристичного розміщення в готелях і аналогічних засобах розміщення Чернівецької області в 2017-2019 рр.

Середня тривалість перебування всіх заселених у колективних засобах Чернівецької області, у тому числі туристів, оцінювалася весь час більше, ніж 2 доби. Проте вона мала свої особливості й за роками, і за відвідувачами. Постійно довше, ніж пересічно в Україні, зупинялися в готелях Буковини іноземці. Проте резиденти України проводили тут менше часу. Це відобразилося і на меншій пересічній тривалості заселення колективних засобів розміщення Чернівецької області, хоча вона щороку тільки збільшувалася від 57,5 % до 100 % або 2,3-2,7 доби від загалом по Україні (табл. 2.5, рис. 2.19).

Здавалося би, на перший погляд, при таких позитивно динамічних показниках середньої тривалості перебування відвідувачів у готелях і особливо високих їхніх даних за іноземцями загальна картина розвитку готельної інфраструктури та ефективність її використання в туризмі Чернівецької області є більше, ніж досконалою. Проте, таке твердження вимагає перегляду своєї суті, бо найперше у середній тривалості розраховані всі мешканці колективних засобів розміщення, а сам коеф. середньорічного завантаження в 2018-2019 рр. є вкрай низьким (0,25-0,26), причому нижчим за середній по Україні (0,33). Тобто, якщо пересічно в рік готелі України були заповненими на третину, то буковинські – на чверть!



Рис. 2.19. Відносна вага колективних засобів розміщення Чернівецької області за рівнем проведених в них діб стосовно середнього значення в Україні

Зламним, за всіма характеристиками в рівнях роботи готельної інфраструктури України загалом і Чернівецької області зокрема став кризовий 2020 рік. За цей час у нас було оголошено два лок-дауни – весняний і вересневий, які спричинили низку змін у роботі туристичного бізнесу та готельних підприємств. Під час першого туристичні потоки впали на 75 %, а середня завантаженість готелів до 20 %. Вже під час другого вересневого лок-дауну криза тільки поглибилася. За добу скасовувалися понад тисячу бронювань готелів, у столиці – біля 100 бізнес-івентів, пасажирські потяги, на рейси в Україну не допускали іноземців, а ті хто прибував, мусіли доводити свою мету візиту. Таким чином, ні три успішні роки розвитку світового туризму до цього, ні тим більше кризовий 2020 рік не спричинили достатньо вагомого та ефективного використання готельної інфраструктури туристичним бізнесом у Чернівецькій області. Цей факт змушує розглянути різні проблеми та заходи щодо подолання наслідків розвитку готельної інфраструктури під впливом туризму і їхнього бізнесу в кризовий та посткризовий періоди, особливо в прикордонних областях, до яких також відноситься Чернівецька.

Пандемія суттєво вплинула на готельний ринок, його кон'юнктуру. За умов невизначеності з «другою хвилею» пандемії, давати прогнози щодо відновлення важко. У зимово-весняний період 2021 р., за оптимістичними очікуваннями, завантаження готелів мало скласти 50 %

від максимуму, за умови дії адаптивного карантину. Проте реалії були іншими. Починаючи від 22 лютого першою повністю припинила роботу туристичних і готельних підприємств Івано-Франківська область, увійшовши в червону карантинну зону. Тижнем пізніше до неї приєдналася Буковина та низка інших західноукраїнських прикордонних областей.

Як стверджують В. Кифяк і О. Кифяк, інструменти розв'язання проблем західноукраїнських прикордонних областей, які нині виникли з впливом на їхню економіку стрімкого поширення пандемії COVID-19, введенням лок-даунів та надзвичайних ситуацій, мають охоплювати дослідження завдань та можливостей єврорегіонів, Дунайської транснаціональної програми, торгово-промислових палат, міжнародних транспортних коридорів та міграційних процесів [58].

Беручи до уваги визначені завдання, пріоритетні сфери економічної та соціальної діяльності єврорегіону «Верхній Прут», куди нині входить Чернівецька область, маємо наголосити, що удосконалення управління та ефективної діяльності туристичного бізнесу та готельної інфраструктури під впливом першого можливе шляхом реалізації в його межах щонайменше наукового і культурного співробітництва, охорони здоров'я населення і рекреаційної діяльності в Єврорегіоні, розвитку сучасних видів транскордонного туризму [58, 59]. Про важливість останнього в ефективному управлінні транскордонною організацією туризму на Буковині, який створює доповнене перспективне підґрунтя для розвитку готельного бізнесу, вказано також у праці Р. Гищука [60].

Дунайська транснаціональна програма ЄС, яка об'єднує низку балканських країн і тих їхніх частин, територією яких пролягає басейн р. Дунай поза межами ЄС, представила нові заходи стратегії для підтримки малого та середнього бізнесу в туристичній галузі. Це особливо актуально з огляду на вплив поточної коронавірусної кризи в цьому секторі, міграції та переміщення, що пов'язані з туризмом і рухом робочої сили, екологічні проекти, які так чи інакше зачіпають туристичну діяльність та ін. сфери [61].

⁵⁹ Єврорегіон «Верхній Прут: досвід, особливості, виклики, шляхи інтенсифікації співробітництва. Інформаційно-аналітичний видання / Укл. С. М. Гакман, Н. В. Нечаєва-Юрійчук, З. С. Бройде / Наук. ред. М. В. Ярмистий Чернівці: «Букрек», 2020. 36 с.

⁶⁰ Гищук Р. Транскордонна організація подієвого туризму в Чернівецькій області: стан і перспективи. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. Чернівці, 2017. Вип. I (65). С. 52-61

⁶¹ Press material from the Commission Spokesperson's Service. URL: <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/home/en> (дата перегляду: 29.08.2021)

Співпраця між регіональними торгово-промисловими палатами (ТПП) суміжних територій та наявність торговельних представництв прикордонних областей за кордоном є також дієвим інструментом у вирішенні соціально-економічних проблем. Вони в карпатському регіоні можуть бути представлені через організацію міжнародних транспортних коридорів, які є вагомою основою життєдіяльності туристичної сфери та наповнення готелів туристами.

Для Чернівецької області питання відкриття нових логістичних пасажирських і туристичних коридорів і переходів із сусідніми країнами є особливо першочерговим. Сьогодні з Румунією в нас діє лише один МПП «Порубне-Сірет», що створює додаткові логістичні незручності організації туристичних пасажирських перевезень і їхньої пропускної спроможності [62]. Різко підсилюється актуальність цього питання в літній сезон відпусток і відпочинку в Болгарії, коли через Буковину наші співвітчизники вирушають до неї транзитом через Румунію. У найближчій перспективі ще більше навантаження на роботу таких пунктів пропуску зросте після відновлення докризових туристичних потоків на Балкани у зв'язку із оформленням на них додаткових медико-санітарних формальностей, пов'язаних із перевіркою та реєстрацією паспортів вакцинації від COVID-19, ПЛР-тестів, швидких тестів на наявність антигену в туриста та ін. Тестом на спроможність наявної системи пропуску впоратися з цим завданням у Чернівецькій області стане вже цей сезон 2021 року, коли до курортних туристів будуть додані вболівальники чемпіонату Європи 2020 УЕФА з футболу, які вирушатимуть до Бухаресту на два групові матчі збірної України в Румунії [63].

Зазначимо, що питання розширення кількості автомобільних транспортних коридорів і міжнародних пунктів пропуску для Чернівецької області є не новим. З румунського боку, починаючи з 2015 року, за гроші ЄС і угод єврорегіону «Верхній Прут» вже облаштована інфраструктура до ще двох МПП «Дяківці» і «Красноільськ», з нашого – на 70% лише до першого. Проте, як зазначили в Чернівецькій ОДА, в рамках програми Президента України «Велике будівництво» сьогодні вже продовжуються роботи облаштуванням 4,8 км дороги шляху Т2604

⁶² Hyshchuk Roman, Olexandra Pylypets'. Transport Accessibility as Factor of Excursion Tourism Development (Case of Chernivtsi, Ukraine). Часопис соціально-економічної географії. Харків. Вип. 20 (1), 2016. С. 91-96

⁶³ Інтерактивна мапа пунктів пропуску/КППВ, які функціонують відповідно до розпорядження КМУ від 13.03.2020 №288-р (зі змінами). URL: <https://dpsu.gov.ua/ua/map>

«Чернівці – Герца – КПП «Дяківці» [64], а завершити будівництво КПП «Дяківці» планують до 24 серпня 2021 року [65]. Для місцевого населення це означає поживлення ділової активності. Тут з'являться нові інфраструктурні об'єкти – заправки, мотелі, кав'ярні, ресторани, магазини. У перспективі ця дорога має з'єднатися із новим мостом у Маршинцях [66]. У такий спосіб новостворена інфраструктура комплексно сприятиме розвитку та розширенню не тільки логістичного та туристичного бізнесу, а також і готельного в Чернівецькій області.

Разом із цим необхідно окреслити низку антикризових заходів у нинішній період для самого менеджменту готельної інфраструктури. Сьогодні кожен регіон, а зараз і кожен із нас, все більше відчуває тягар та вплив цієї хвороби на наше суспільство. Однак ми повинні розуміти, що ця пандемія та всі потрясіння, пов'язані з нею, є тимчасовими, після чого економіка області та країни неодмінно повернеться до свого зростання. Водночас, яким буде цей темп зростання у туристичній та готельній галузях, залежить від того, наскільки цілеспрямовано та фахово сьогодні вживатимуться антикризові заходи.

На українському ринку дуже важливою є злагоджена співпраця всіх готельєрів і працівників туристичного бізнесу в асоціаціях. Метою їхньої діяльності має стати об'єднання зусиль для розвитку галузі та їхня концентрація на внутрішньому туризмі. Також необхідна пряма координація між готельєрами та працівниками туристичного сектору задля уникнення недобросовісної конкуренції чи падіння ринку через невиправдані короткострокові рішення, що можуть призвести до глобальної кризи в готельній галузі, яку потім буде важко подолати навіть після припинення пандемії COVID. Професійне об'єднання готельєрів повинне вести діалог з профільним міністерством, парламентом та напрацьовувати дорожню карту виходу з кризи. Для мінімального забезпечення операційної діяльності готелю потрібно 20 % завантаженості щомісяця. Сьогодні в кризовий період більшість готелів не досягає зазначеного порогу, відповідно, накопичують операційну заборгованість, одночасно витрачаючи кошти на посилені санітарні

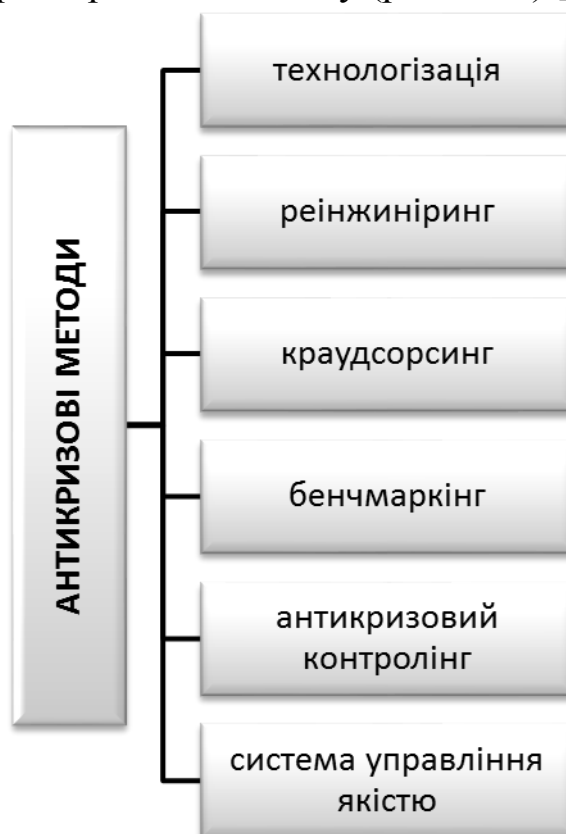
⁶⁴ Стартував капітальний ремонт дороги до контрольно-пропускного пункту «Дяківці». Чернівецька ОДА. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/startuvav-kapitalnij-remont-dorogi-do-kontrolno-propuskного-punktu-dyakivci>

⁶⁵ Будівництво контрольно-пропускного пункту «Дяківці» планують завершити до 24 серпня. Чернівецька ОДА. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/budivnictvo-kontrolno-propuskного-punktu-dyakivci-planuyut-zavershiti-do-24-serpnya>

⁶⁶ Дорогу до КПП «Дяківці» капітально поремонтують. Чернівецька ОДА. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/dorogu-do-kpp-dyakivci-kapitalno-poremontuyut>

норми. Така ситуація загрожує масовим закриттям готелів за відсутності уваги держави до проблеми.

Застосування новітніх технологій, підвищення кваліфікації персоналу готельного бізнесу, інноваційні підходи та досвід інших країн світу дозволяє готельєрам підвищити ефективність свого бізнесу, якість обслуговування та надання нових ексклюзивних послуг, але зараз ці послуги повинні надаватися в умовах пандемії. І ті підприємства, які зможуть розробити нові напрями та стратегії вже зараз, стануть займати ще більший сегмент ринку. Серед пріоритетних напрямів для управління змінами у сучасному підприємницькому світі, на думку колективу вчених із Дніпра, є такі інноваційні рішення, які спроможні допомогти в кризових умовах витримати конкуренцію та забезпечити виживання туристично-готельного та ресторанного бізнесу (рис. 2.20) [67].



Джерело: складено автором за [67]

Рис. 2.20. Антикризові методи в управлінні туристично-готельним і ресторанним бізнесом

Застосування реінжинірингу як комплексного заходу для буковинських фірм у сфері послуг дасть змогу якісно перебудувати

⁶⁷ Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. Економіка та держава, 2021. № 2. С. 19-23

структуру підприємств з метою поліпшення їхніх показників і перейти на інший технологічний рівень. Для готельного бізнесу це означатиме повну або часткову зміну умов роботи, введення нових послуг, нових технологій. Звідси готелі необхідно націлювати на власну унікальність із якомога більшим спектром додаткових послуг. Як приклад, готелі можуть класифікуватися не за прийнятою системою якості в зірочках, а класами «економ», «стандарт», «люкс», причому кожна з них бажано, щоб розміщувалася в окремих корпусах. Ідея полягає в дотриманні всіх санітарних вимог у всіх класах, але з більшою ексклюзивністю послуг і дистанціюванням між відвідувачами, окремими входами та ексклюзивними чи простішими зонами релаксу в кожному з класів.

Бенчмаркінг як метод пошуку еталонного підприємства-конкурента в сфері, що нас цікавить, варто застосовувати для впровадження найкращих практик та досконалості власного бізнесу. Використовування бенчмаркінгу потрібно для покращення якості сервісу та отримання конкурентних переваг, щоб отримати більший сегмент ринку. В туристичному та/чи готельно-ресторанному бізнесі бенчмаркінг включає оренду літака або теплоходу, ексклюзивний декор, флористику і сервіровку та безпеку всього заходу [67].

Краудсорсинг (англ. crowdsourcing, crowd – «натоп» і «sourcing» — «використання ресурсів»). Всю роботу виконують волонтери або аматори, які створюють контент та займаються розв'язанням конкретних проблем та проведенням досліджень: впровадження нових технологій у своєму бізнесі, проведення онлайн-конкурсів нових ідей або туристичного продукту, удосконалення вже існуючих через опитування самих споживачів готельних чи ресторанних послуг.

Ще одним методом роботи туристичних підприємств і його контрагентів є технологізація. З-поміж усіх існуючих найбільшого попиту в умовах кризи готельного і туристичного бізнесу є застосування індивідуального підходу до обслуговування клієнтів. Останні дані опитування, який Скайсканер провів з-поміж 2300 мандрівників із усього світу, показав, що зараз нові санітарні норми і соціальна дистанція важливіше всього іншого [68]: окремі санвузли, обіди на відкритому повітрі. Важливим форматом також є організація в структурі послуг готелю заміських котеджів. Останні особливо є цінними в період

⁶⁸ Новый гостиничный мир: как будет выглядеть проживание в отеле после коронавируса. URL : [https://www.skyscanner.ru/news/oteliSi\\$gostinitsy\\$posle\\$coronavirusa](https://www.skyscanner.ru/news/oteliSi$gostinitsy$posle$coronavirusa)

карантину, коли міські мешканці готові виїхати за його межі та пересидіти цей депресивний час на природі з більшими можливостями рухової активності. Такі заходи, безумовно, спроможні покращити туристично-ділову активність регіону, особливо багатого на природні рекреаційні ресурси з естетично привабливими ландшафтами. Ймовірно, що надання цифрових і віртуальних послуг туристам у готелях тільки зростатиме. Це і використання електронних цифрових ключів на в'їзд, заїзд, виїзд, і розробка мобільних послуг віртуальної рецепції чи замовлення рум-сервісу або меню в ресторанах комплексу через використання QR-кодів, що убезпечить відвідувачів від зайвих контактів з іншими відвідувачами та персоналом.

У свою чергу в туристичному бізнесі для подолання кризових явищ і допомоги готельно-ресторанному сектору необхідно здійснити ряд інших заходів. Вони мають охоплювати підвищення стійкості туристичних підприємств до адаптації протягом періоду COVID-19, включаючи безпеку та гігієну; державно-приватне партнерство в процесах удосконалення туризму; розробку комунікаційної та колективної стратегії реагування на кризи; медіа-тренінг для підприємств, що обслуговують туристичний сектор; програми розвитку потенціалу для розвитку та управління туризмом для прискорення відновлення у посткризовий період; стратегію національного розвитку людського капіталу в галузі туризму; розвиток та зміцнення цільових організацій управління; нарощування потенціалу для внутрішнього туризму, розвитку та просування місцевих туристичних продуктів; проєкти із працевлаштування молоді у туризмі; впровадження інформаційно-комунікаційних та технічних інновацій.

У той же час законодавство про туризм має закріпити статті та норми щодо цифрового туризму. Зокрема, в ньому необхідно запровадити розуміння понять «онлайн-туризм» та «старт-апи», «готелі під відкритим небом», «цифрові послуги в готельному бізнесі» тощо; розробляти спеціальні туристичні дорожні карти (маршрути) з урахуванням віку туристів; регулярно контролювати діяльність туристичних компаній та проводити соціологічне опитування з-поміж туристів, а також серед усіх учасників цієї галузі; вживати заходів щодо наукової цифрової та інформаційної підтримки у сфері туристичного бізнесу; в антикризовій стратегії домагатися від страхових компаній включення в умови договору пунктів про настання страхових випадків і

відшкодування збитків у разі запровадження в туристичному чи готельному бізнесі карантинних умов, спричинених пандеміями [69, 70].

Що очікує туристичний та готельний бізнес у разі реалізації таких заходів? Найперше діджитал-технології у зв'язці з максимальним застосуванням форм «бізнесу для споживача» (B2C) в перспективі дасть результат вже наступного 2022 року. Це означатиме повноцінне відновлення міжнародного туризму та всіх його супутніх ланок. У нинішньому – це поки що домінування внутрішнього у співвідношенні 4:1. За оцінкою експертів такі кроки призведуть до зростання бізнес-показників у власників садиб, замських будинків і готелів, організаторів зеленого туризму, гастрономічних і віртуальних турів. У цих умовах для споживачів туристичних послуг настане нова реальність, яка приживеться в таких споживачів, ймовірно, назавжди. Перспективу вижити в кризових умовах і очолити гравців туристичного і готельного ринку а посткризовий період отримують компанії ІТ та цифрових технологій, служби доставок, організатори домашніх розваг і безпечних відпусток, застосування в туризмі біотехнологій разом із постачальниками здорової їжі.

Підсумовуючи все сказане, не варто забувати, що немає вічних пандемій чи стагнацій економік. Остання глобальна її криза 2008-2009 років показала, що після обнулення та «рестарту» в туристичному бізнесі чи опосередкованих або дотичних до цього сфер виникли нові його форми організації, пронизані вже основами діджитал-технологій. Зокрема, до таких належать компанія-перевізник «FlixBus», що стала результатом унікальної комбінації технологічного старт-апу, інтернет-магазину та класичної транспортної компанії, завдяки простоті бронювання та невинному зростанню кількості маршрутів; служби таксі «Uber», «Bolt», де комунікація між водієм і пасажирами (дуже часто туристами) побудована на використанні мобільних додатків. Зараз ці старт-апи вже представлені на вітчизняному ринку та апробовують нову туристичну послугу в українських містах – оренду електричних самокатів, користування якими теж можна зарезервувати в їхніх мобільних додатках. Очевидно, що новим етапом після найбільших

⁶⁹ Ruzinazarov Shukhrat Nuralievich, Rakhmonkulova Nilufar Khodji-Akbarovna, Achilova Liliya Ilkhomovna. Some questions of organizational and legal aspects of hotel services in the terms of COVID-19. PJAEЕ, 17 (6) (2020). pp. 1938-1947

⁷⁰ Polinkevych Oksana and Kamiński Ryszard. Anti-crisis development strategies of insurance companies in Ukraine and Poland in the context of COVID-19. Insurance Markets and Companies, 11(1), 2020. Pp. 21-29

туристичних міст, таких як Київ, Одеса, Львів, є впровадження їхніх послуг в обласних центрах. Це означає, що і служби таксі, і прокат електротранспорту від них вже незабаром стане можливим і на Буковині. Ще одним продуктом перезавантаження послуг після глобальної кризи є соціальна мережа медіа спрямування «Instagram». Про її важливість у формуванні зацікавленості туристів до DESTINACIЙ у м. Чернівці як промоційної платформи ми писали раніше [71].

Іншими словами, будь-яка криза чи застій в економіці є вдалою платформою, рушіями і стимулом до вдосконалення та інтенсивного інноваційного її оновлення, зародження ефективних антикризових заходів, які можуть бути реалізовані шляхом застосування нових технологій, моделей управління, форм організації бізнесу та ін., в тому числі туристичного, готельного та ресторанного. Це забезпечить їм не тільки шлях до виживання, а зробить їх тільки міцнішими у конкурентному туристичному середовищі.

⁷¹ Гищук Р. Соціальні мережі як альтернатива удосконалення та управління туристично-екскурсійною діяльністю. *Вісник ЧТЕІ*. Чернівці. № III (79). 2020. С. 115-128

Розділ 3.

ОПТИМІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ БУКОВИНИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

3.1. Інформаційне забезпечення сфери гостинності та туризму

Сильна конкуренція на міжнародних ринках та важлива роль туризму у розвитку української економіки вимагають швидкої зміни цієї галузі з урахуванням процесів еволюції інформаційного суспільства, буму Інтернет-технологій та віртуальних мереж. Ці процеси починають пробуджувати нові моделі поведінки у багатьох учасників сфери туристичного та готельного бізнесу. Нове медіа-середовище надає можливість зворотного зв'язку з користувачами готельних, туристичних послуг, забезпечує альтернативні шляхи маркетингу та просування та змінює існуючі традиційні стереотипи роботи. Згідно зі статистикою, рейтинг інтернет мережі перевищує рейтинг телебачення та радіо серед потенційних туристів.

Інформаційно-комунікаційні технології завжди мали сильний вплив на окремі галузі туризму. Впровадження комп'ютерних систем для управління, реклами, розподілу та зв'язку забезпечує переваги та спричиняє загальні зміни. Впровадження інформаційних систем та систем бронювання на підприємствах сфери послуг дає їм перевагу в організації повітряного, водного або наземного транспорту, розміщення, організації атракціонів.

Загальна концепція інформаційних систем та систем бронювання містить два основних моменти – функціональний та технічний. Функціональність та технічна реалізація різних систем є взаємопов'язаними факторами, які дуже взаємозалежні. Розвиток технологій провокує розвиток нових функціональних можливостей і навпаки – попит на нові функціональні можливості стимулює розробку нових технічних рішень.

Основна роль інформаційної системи полягає у презентації, просуванні та рекламі туристичних продуктів. Він використовується для надання зворотного зв'язку з кінцевим споживачем, на основі якого туроператори можуть динамічно змінювати свої існуючі туристичні

продукти або створювати нові відповідно до мінливих вимог ринку. Маючи добре розвинену інформаційну систему, вони можуть продавати свої туристичні напрямки загалом на місцевому, регіональному, національному чи глобальному рівнях; реалізувати багато функціональних можливостей, за допомогою яких можна допомогти кінцевому користувачеві у виборі, оцінці та поєднанні необхідних туристичних послуг та виборі бажаного туристичного пакету.

Система бронювання, в свою чергу, забезпечує спеціалізований інтерфейс та інструменти для бронювання туристичних продуктів у режимі реального часу, реалізуючи різні алгоритми та завдання залежно від поточного користувача. Він надає можливість зареєструватися, перевірити роботу, забронювати та оплатити окремі товари та послуги або туристичні пакети. Ця система здійснює комунікацію між учасниками туристичного ринку, підтримує їх фінансові відносини та адмініструє систему, що стосується безпеки інформації та транзакцій. Він підтримує індивідуальну базу даних для кінцевих користувачів та бізнес-користувачів, забезпечуючи можливість індивідуальної та групової статистики.

Ось ще декілька переваг інформаційних систем та систем бронювання, якими можуть користуватися всі учасники туристичного бізнесу:

- Краще спілкування з клієнтом – дозволяють гнучко використовувати різні комунікаційні та інформаційні канали за допомогою різноманітного вибору технологій та дизайну.
- Зосередження послуг у мережах та курортах – різні туристичні об'єкти пов'язані за допомогою інформаційних масивів.
- Надання послуг у режимі реального часу – інформації, бронювання та продажів. Системи інформації та бронювання – це розроблені, складні та безпечні структури, що гарантують постійний доступ, авторизацію користувачів, конфіденційність та інформаційну безпеку.
- Вони забезпечують динамічний розвиток туристичних продуктів. Вони є потужним маркетинговим інструментом із функціоналом комунікації, за допомогою якого можна здійснювати рекламу та

розповсюдження туристичних продуктів. Форми відгуків клієнтів підтримують процес підготовки та створення нових продуктів.

- Забезпечити мобільність персоналу – мати вбудовані інструменти для інтерактивного навчання різних груп користувачів.

- Вони дають можливість ввести велику кількість інформації про туристичне місце в цілому та про окремі туристичні об'єкти, а також інструменти для вибору та порівняння бажаного товару за низкою критеріїв – якість, ціни, додаткові послуги тощо.

- Інформаційні частини можуть підтримувати необхідну туристичну інформацію про флору, фауну, демографію, етнічну приналежність, звичаї, сприяючи розвитку додаткових спеціалізованих форм туризму.

- ІТ як інструмент планування, управління та маркетингу – формування низки управлінських звітів та розробка нових з метою ефективного управління та планування організаційної політики.

На практиці інформаційні системи та системи бронювання реалізують електронний туристичний ринок та впроваджують онлайнві функціональні можливості, пов'язані з прямим зв'язком між попитом та пропозицією, потребою в інформації, бронюванням, онлайн-продажами, маркетингом (комунікації, електронна пошта, веб-сайт тощо), спілкуванням середовище для розробки, та аналізу туристичних продуктів.

Індустрія надання туристичних послуг та послуг гостинності настільки різноманітна, що обумовлює застосування широкого асортименту спеціалізованих або типових програмних засобів, які забезпечують автоматизацію роботи як окремого підрозділу, так в цілому підприємства. Саме тому туристичний та готельний сектор все більше потрапляє у поле зору та розробки програмного забезпечення ІТ-компаній, розглянемо найпоширеніші програми для управління готелем їх основні функції (табл. 3.1).

Основні PMS () для автоматизації готельного бізнесу [72]

Назва	Функції
1	2
Opera Enterprise Solution	<p>універсальна, тобто може застосовуватися в різних видах закладів готельного бізнесу; налаштовується в залежності від розміру і обсягів активності ведення бізнесу; відповідає самим вимогливим запитам; гарантує достовірний і оперативний обмін даними про нерухомість в режимі реального часу; має багатий функціонал; може працювати разом з такими програмами, як: тарифікація дзвінків; автоматичні міні бари; авторизація кредитних карт; бухгалтерські програми; система управління ресторанами.</p> <p>Дана система складається з модулів, які при необхідності можуть бути налаштовані і змінені відповідно до потреб керуючого готелю. Від цього залежить і вартість розробки. Вона містить в собі: бронювання, управління номерним фондом, карта гостя, звіти, управління тарифами. служба прийому, розміщення.</p>
Fidelio	<p>нарахування коштів за проживання, бронювання і заселення, виставлення рахунків для клієнтів, отримання статистичних звітів, об'єднання даних про неоплачених рахунках постояльців з різних точок продажів;</p> <p>Ця програма містить багато модулів, один з найважливіших - модуль касира. Він відповідальний за: ведення головної каси; переселення постояльців; операції обмінного пункту; проміжні рахунки; прийом оплат; виправлення броні; нарахування вручну.</p>
«Лібра» (Hospitality Management System (HMS))	<p>може виконувати роботу в автономному режимі (тобто без доступу до інтернету і незалежно від його швидкості); більш швидкісна обробка даних; легко взаємодіє з будь-якої віддаленої системою; прекрасно підходить для продажу як кімнат, так і ліжкомісць в готелі; весь функціонал спрямований на управління продажами для отримання прибутку; прогнозування нарахування і надання послуг; деталізація всіх транзакцій;</p>

⁷² Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: підручник / О.І.Артеменко, О.П. Будя, М.М. Скопень, М.К. Сукач, , Л.А. Хрущ. Київ: Ліра-К, 2016. 768 с.

1	2
«Лібра» (Hospitality Management System (HMS))	інтерфейси інтегровані в систему CRM (це програмне забезпечення, призначене для роботи з клієнтами), що забезпечує ефективну організацію робочого процесу; простота навігації; гнучкість тарифів; універсальність; можливість поділу рахунків мешканців, навіть якщо вони проживають в одному номері і мають різні пакети послуг (особливо це актуально для санаторіїв і будинків відпочинку, де передбачені лікувальні процедури). Стандартний пакет включає 4 програми: інженерна служба; робота покоївок; додаток для хостес (контроль доступу постояльців в пункти харчування); Консоль для керівника.
«Едельвейс»	Проста в освоєнні і зручна в експлуатації; багатий набір готових інтерфейсів; імпортує дані в бухгалтерію і УФМС; скорочує час обслуговування клієнтів; передбачає можливість використання дисконтних карт і бонусів в роботі з відвідувачами; гарантує контроль продажу номерного фонду через інтернет; організовує єдиний платіжний простір (при різних способах оплати); веде облік оренди конференц-залу, організації заходів та інших послуг готелю.
OtelMS	Складається з 3 модулів: 1. OtelMS HMS. Виконує наступні функції: зберігання історій клієнтів; бронювання; управління тарифами; складання документації; портъє; організація роботи з номерним фондом. 2. Модуль бронювання. Він підійде для будь-якого виду сайту і соціальної мережі. Дозволить взаємодіяти з самими розкрученими системами бронювання. переваги: без комісії; проста установка; робота на будь-якому пристрої; постійне оновлення. 3. Channel manager OtelMS. Допоможе ефективно організувати роботу з бронювання на сайтах і через туристичні агентства. гарантує: збільшення продажів на 20% протягом півроку; всі вільні номери завжди в продажу; оперативність і легкість в роботі; синхронізація з провідними каналами продажів.

Opera – найпопулярніша програма, має понад 13 тисяч установок. «Едельвейс» – застосовується в 80 країнах, більше 400 установок. «Лібра Hospitality Management System» відома по всьому світу, більше 500

покупок. Fidelio теж дуже популярна, але має високу вартість. Хоча це залежить від кількості вибраних модулів. Channel manager OtelMS. Не особливо популярна, але має багатий функціонал, складається з 3 модулів.

Для вибору системи власник або керуючий повинен оцінити цілий ряд факторів:

- інтерфейси і гнучкість розширення;
- якість функціонування;
- різноманітність можливостей;
- рівень супроводу проекту;
- надійність;
- вартість програми.
- хороша робота компанії-інтегратора (це фірма, яка займається

створенням програм доступу і центрів обробки даних: в нашому випадку систем управління готелем[73].

А тепер трохи поговоримо про абсолютно новий напрям в готельній справі – Майнінг готелях.

Останнім часом відбувається швидке поширення Майнінг, це пов'язано з різким стрибком криптовалюта. Тому підприємці стали відкривати заклади нового типу. Спробуємо розібратися, як працює цей бізнес. Майнінг (з англ. «Видобуток корисних копалин») – отримання криптовалюта. Він здійснюється за допомогою математичних розрахунків. Відбувається це на комп'ютері або спеціалізованому обладнанні ASIC. Це особливі інтегральні схеми. Мають корпус з системою охолодження і модуль для підключення до мережі. Спрямовані вирішувати єдине завдання – добувати біткоіни. Всього кілька років тому таке обладнання було зовсім не поширене. Любителі займалися Майнінг будинку на звичайних комп'ютерах з хорошою відеокартою. Згодом потужності домашніх і офісних комп'ютерів стало не вистачати, до них стали додавати додаткові комплектуючі: відеокарти (4-8 штук), материнські плати, блоки живлення. Так з'явилися майнінгові ферми.

Тепер математичні рішення в мережі сильно ускладнилися, тому витрати на електроенергію постійно збільшуються. Крім того, проводка в багатоповерхових будинках не справляється з навантаженням, комп'ютери в вентиляованих приміщеннях перегріваються і

⁷³ Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: підручник / О.І.Артеменко, О.П. Будя, М.М. Скопень, М.К. Сукач, Л.А. Хрущ. Київ: Ліра-К, 2016. 768 с.

відключаються. Кріптофермери стали об'єднуватися в групи, тому що поодиночі впоратися з такими завданнями важко, втрата часу означає менший прибуток. Відповідно, потрібно місце також і для всіх учасників процесу. Спеціалізоване обладнання споживає набагато менше енергії, до того ж має більшу потужність. Але воно займає багато місця, будинки або в гаражі його у великій кількості розмістити важко. А це, природно, обмежує отримання прибутку. Тому Майні в домашніх умовах стало просто не вигідно. Це спричинило за собою створення інфраструктури для Майнер, що переросли квартирні ферми, але не мають поки коштів на самостійну оренду приміщення. Так з'явилася система управління Майнер – ЦОД (Майнінг готель). Такі заклади є майданчик з необхідним обладнанням: виробничі кондиціонери, які допоможуть уникнути перегрівання, стелажі для зберігання Майнінг ферм, доступ в інтернет. Власники таких готелів беруть плату за «ліжко-місце» і електроенергію. Поки таких закладів трохи, є кілька готелів в Москві, Підмосков'ї і Татарстані. Але перспективи розвитку цієї сфери бізнесу величезні [74].

Вартість системи управління готелем досить висока, але не дивлячись на це, має велику перевагу перед рукописним обліком. Система забезпечує безпеку, прозорість і оптимізацію всіх поточних процесів, виключає помилки в розрахунках. Вибираючи програму, оцініть розміри готельного бізнесу, щоб не платити зайві гроші за функціонал, який не знадобиться. Одним з головних критеріїв вибору є інтеграція (здатність до взаємодії) з іншими рішеннями і продуктами від різних виробників.

Таким чином, правильно підібрана система управління допоможе організувати роботу готелю і готелі якісно і ефективно. Така програма - основа всієї діяльності готелю, тому до її вибору треба підійти серйозно і виважено.

Сьогодні практично не існує туристичних фірм, які не використовують комп'ютерні технології у повсякденній діяльності. Вони активно освоюють новітні інформаційні технології – наприклад, відкривають власні філії та відділення з базами даних, через котрі можна одержати не тільки оглядову інформацію, але й одразу її відсистематизувати та проаналізувати.

⁷⁴ Енциклопедії з доповненою реальністю IEXPLORE URL:<http://lib.iitta.gov.ua/716685/1/9c8bba35b1ea5b7130c1ae9942824e97.pdf> (дата звернення: 16.09.2021)

На даний час на ринку інформаційних технологій для туристичних операторів пропонується досить багато систем. Найбільш розповсюдженими є

Майстер-Тур. За допомогою даного забезпечення ви зможете гнучко й оперативно управляти цінами і пакетами послуг (без прив'язки до кількості ваших пропозицій). Програма складається з наступних модулів:

1. Створення турпродукту. Формування простого туру або складного, з декількома перельотами, готелями, автобусними переїздами і трансферами; імпорт цін на автоматі і напівавтоматі; алгоритм створення ціни для автоматичної зміни; блискавична зміна цін на тури з урахуванням використання функцій акцій, доплат, систем.

2. Взаємодія з агентствами. Stop-Sale; відсутність перепродажів: можна побачити завантаження будь-якого туру; попередження про терміни завершення договорів; індивідуальне квотування партнерам на послугу проживання: певний номер, заїзд і тривалість.

3. Взаємодія з оформленими турами. Будь-яка кількість туристів на 1 або кілька туристичних путівок; нагадування про терміни подачі документів для консульств; автоматичні розсилки клієнтам і туристам по електронній пошті; друк документів, включаючи партнера-агентство з його особистого кабінету; автоматичне розпізнавання відсканованого паспорта та внесення в систему.

4. Онлайн продажу. Особистий кабінет клієнта, де можна роздруковувати пакета документів і оплати заброньованого туру; бронювання з глобальної дистрибуторської системи GDS; відображення посадочних місць і можливість їх вибору при бронюванні; програми лояльності.

5. Звітність і статистика. Наочна інформація з фінансів, путівками, продажу; взаємодія з 1С Бухгалтерією; розрахунки з покупцями і партнерами; дані по фінансовому становищу; платежі за курсом (виходячи з дати формування заявки, дати оплати або дати підтвердження).

До головних переваг програми можна віднести: гнучке ціноутворення, передача турпродукту відбувається на автоматі з урахуванням цін, квот, пакетування послуг, імпорт та експортування документів, зрозумілий інтерфейс, можливість бронювання, додаткові інструменти, квотування, регулювання місць і блоків, трансфери,

екскурсії, звітність, статистика по діяльності, розмежування прав користувачів.

Система автоматизації ТІТБІТ – це програмний комплекс, який складається з двох основних програм (бек-офісна та онлайн-бронювання) і набору додаткових модулів та сервісів.

Програма »Бек-офіс« в базовому виконанні - функціонує на операційній системі Windows, а її версія з більш складною архітектурою - на платформі «СУБД Oracle», яка встановлюється додатково на серверне та клієнтське обладнання замовника.

Фронт-офісна програма (онлайн-система) «Тибет» створює туроператору можливості для продажів через власні сайти і для продажів через інші системи, інтеграція з якими реалізується засобами веб-сервісу XML-шлюз. На даний час автоматичний обмін даними через двосторонні шлюзи налагоджений з дистрибутивними системами ІТ-тур та Отпуск, за індивідуальними побажанням туроператора можливі шлюзи з будь-якими іншими сторонами (як з продавцями турів, так і з постачальниками готелів).

На відміну від систем інших розробників вартість не залежить від кількості «клієнтських» підключень у оператора, програми встановлюються на обладнання співробітників без будь-яких обмежень. Модуль онлайн-бронювання має україномовний інтерфейс – хоча замовник може обрати й інший варіант, їх декілька. Він зручний для роботи, бо інтуїтивно зрозумілий і не переобтяжений декораціями. За побажанням оператора модуль безкоштовно модифікується (адаптується під його партнерів-агентів) та надається їм для вбудовування в сайти.

Програма «Бек-офіс» («Titbit back-office») – містить функціонал для розрахунків турів будь-якої складності, веде облік та управління замовленнями, генерацію, зберігання та електронну відправку будь-яких робочих документів, аналітику фінансових стосунків з постачальниками та замовниками, аналітику продажів в різних статистичних зрізах. Бронювання турів (в т.ч. з «миттєвим підтвердженням») доступне для всіх категорій покупців – і для агентів, і для прямих туристів. Процедура підготовки турпакетів максимально зручна – наш механізм динамічної генерації цін передбачає не тільки надзвичайно швидке їх формування, але й автоматичну актуалізацію при зміні будь-якого параметру. Програма сама визначає яку ціну відобразити покупцеві (знайде

найнижчу), коли і яка ціна припиняє дію – тобто покупцеві будуть доступні насправді мінімальні та дійсно актуальні ціни.

Модуль потокового імпорту готелів (Hotel List Price Import). Цей програмний модуль реалізує процедуру імпорту в базу оператора цін-нетто та інших даних з файлів від постачальників готелів. Це може бути як поготельна закачка даних, так і закачка потоком, коли імпортується вміст всього файла-першоджерела цілком або посторінково. Або навіть закачка цілої папки, що містить набір повністю ідентичних за своєю структурою файлів. Попередньо в індивідуальному порядку розробляються спеціальні програмні шаблони, які «розумітимуть» кожну конкретну структуру файлів-зразків (перший шаблон надається фірмою розробником безкоштовно, за рахунок вартості модуля). Завдяки шаблонам ви зможете імпортувати в базу даних не тільки ціни, а й супутню довідкову інформацію – назви готелів та міст, типи номерів, види розміщення, категорії готелів, види харчувань. Процедура імпорту не дуже складна, але дуже відповідальна. Простота в тому, що вам не потрібно навіть відкривати файл постачальника – достатньо буде вказати шлях до нього («підключити» його до шаблону) і програма зісканує та розпізнає всі дані. Але далі обов'язковою є доприв'язка довідкової інформації, після чого вже сам модуль і запам'ятає цю прив'язку на майбутнє, і «запише» все необхідне в базу даних. В підсумку використання модуля імпорту призведе до дуже значного зниження затрат часу на ввід даних – за якихось 15-20 хв ви зможете закачати з десятків або й більше готелів (залежно від обраного способу сканування першоджерела). Модуль імпорту СТОПів готелів (Hotel Stop Sale Import). Цей модуль є функціональною насадкою до «Модулю імпорту готелів», через яку в систему онлайн-бронювання оператора імпортуються «стоп-сейли» з файлів від постачальників раніше закачаних готелів.

Модуль інтеграції з бухобліком 1С або іншими. Обмін даними між програмою «Бек-офіс» та іншими джерелами даних побудовані на застосуванні СОМ-об'єктів. Модуль реалізує можливість для виконання бухгалтером таких операцій: імпорту повної інформації по замовленню з системи »ТІТБІТ« в бухгалтерську програму (замовник, перелік послуг та їх постачальників, список клієнтів по замовленню, відпускні та неттові ціни); експорту з бухгалтерської програми в систему »ТІТБІТ« даних про платежі по замовленню (постачальникам та від покупців) в готівковій та безготівковій формах; блокування (розблокування) замовлень

бухгалтером для заборони внесення менеджерами будь-яких фінансових коректив до нього.

«XML-шлюз» – сервіс онлайн-експорту цін оператора в зовнішні системи. Система »ТІТБІТ» може не тільки приймати інформацію від зовнішніх джерел, а й через двосторонні «XML-шлюзи» може сама служити джерелом даних для інших систем та додатків. Веб-сервіс онлайн-експорту передбачає передачу даних від оператора до отримувача в режимі он-лайн. Реалізована така передача через прямі шлюзи між системою бронювання оператора та відповідними зовнішніми системами (з такими, наприклад, як сервери-консолідатори турів ІТ-Тур, Отпуск) [75].

Незважаючи на вищевикладене, безумовно можна підкреслити, що необхідна краща організація використання інформаційних систем у туристичних компаніях. Повніша експлуатація їх потужності створить умови для отримання необхідного економічного ефекту.

Для досягнення поставленої мети потрібно розробити проект побудови регіональної системи бронювання у туризмі – це бізнес-проект, спрямований на створення галузевої інформаційної мережі, яка б об'єднала підприємства, що працюють у сфері туризму та гостинності у Чернівецькій області, та забезпечила широкому загалу прямий доступ до своїх послуг та продуктів.

Основною місією регіональної системи бронювання у туризмі є всебічне впровадження сучасних інформаційних технологій на Буковині та вирівнювання в цьому відношенні регіону з провідними туристичними містами України. Регіональна система бронювання в туризмі об'єднає насамперед підприємства готельного та ресторанного господарства, а також інші підприємства, що надають послуги у сфері туризму, такі як кінотеатри, театри, спортивні споруди, транспортні компанії та оператори таксі, якщо їх продукт спрямований безпосередньо у замовників – фізичних осіб.

Основним принципом у діяльності системи є принцип «спільного результату». За його словами, основна продукція регіональної системи бронювання буде пропонуватися підприємствам-абонентам мережі безкоштовно. Система вимагатиме від місцевих підприємств-абонентів оплати їх послуг у мінімальній сумі, яка покриватиме свої витрати лише

⁷⁵ Додаткові модулі та сервери URL: http://www.titbit.com.ua/titbit_web (дата звернення: 16.09.2021)

в тому випадку, якщо підприємство отримає реальний (тобто фінансовий) позитивний результат від послуг системи.

Основною метою регіональної системи бронювання в туризмі є надання відповідно до світових стандартів та сучасного стану інформаційних технологій інформаційних послуг туристичній галузі у таких сферах:

– Перш за все, надати широкому загалу послуги з бронювання номерів та місць на підприємствах готельно-ресторанного відділення.

– Надавати широкому загалу послуги з електронної комерції (купівля та продаж через Інтернет) туристичного продукту - послуг та товарів підприємств, що працюють у сфері туризму, в тому числі, щоб дозволити передоплату ночей.

– Збирати, підтримувати та надавати широкій громадськості актуальну інформацію у сфері туризму Чернівецької області Це включає підтримку декількох різних груп баз даних:

- 1) щодо умов для туризму у регіоні;
- 2) для туристичних об'єктів у регіоні;
- 3) для підприємств готельного та ресторанного господарства;
- 4) для підприємств сфери послуг, що працюють у сфері туризму;
- 5) щодо політичної, соціальної та правової структури регіону, його історію, географію та культуру;

- б) щодня надавати широкому загалу супровідну актуальну інформацію, таку як інформація про стан споруд, дані про погоду, снігові умови, температуру повітря тощо.

Крім того, регіональна система резервації в туризмі створюється як галузева інформаційна система, основною місією якої є об'єднання сфери послуг туризму та гостинності в комплексний інформаційний продукт, представлення його широкому загалу в країні та за кордоном та створення позитивного іміджу Чернівців та буковинського туризму.

Сильна конкуренція на світових ринках та домінуюча роль туризму у розвитку нашої економіки зумовлюють своєчасне дотримання передумов, тенденцій, перспектив та процесів розвитку інформаційного суспільства та проникнення у глобальну мережу. Це нав'язує нові моделі поведінки в галузі туризму. Новий, глобальний та віртуальний простір змінює параметри, комунікацію, маркетинг та зворотний зв'язок, які виходять за рамки десятиліть старих методів у цій галузі.

Розробка та впровадження автоматизованої інформаційної системи для впровадження єдиної туристичної інформаційної системи є першим та абсолютно необхідним кроком на шляху розвитку високотехнологічної платформи для інформації, управління, маркетингу та аналізу внутрішнього туристичного продукту. Сильна конкуренція на міжнародних ринках та пріоритетний статус туристичної галузі у розвитку національної економіки вимагають своєчасного дотримання процесів еволюції в інформаційному суспільстві та вторгнення інновацій в інформаційно-комунікаційні технології.

Єдина туристична інформаційна система повністю відповідають Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні. Стратегія визначає національні пріоритети переходу до інформаційного суспільства в законодавчому, технологічному, економічному та соціальному плані та основні види діяльності, що впливають з них. Основними характеристиками інформаційного суспільства є:

- використання інформаційно-комунікаційних технологій у всіх видах економічної та соціальної діяльності;
- демасифікація соціальних та економічних процесів;
- висока зайнятість у сфері послуг;
- постійний процес кваліфікації у світі, що динамічно змінюється;
- підвищення соціальної ролі особистості;
- глобалізація, економічна та соціальна згуртованість.

Нова законодавча база, що регулює Єдину туристичну інформаційну систему, забезпечує основні передумови для розвитку вищезазначених процесів, таких як:

- запроваджує європейські стандарти забезпечення доступу до інформації, одночасно забезпечуючи безпеку даних та основні права людини;
- створює прозору та передбачувану правову та нормативну базу для надання інформаційних послуг громадянам та бізнесу;
- надає універсальні інформаційні послуги;
- забезпечує рівні права на доступ до інформаційних ресурсів;

Перевагами, які очікуються від запровадження автоматизованої інформаційної системи в адміністрації та створення національної бази даних, є:

- підвищення інформаційної безпеки та можливості прийняття більш ефективних управлінських рішень;

- підвищення якості та збільшення спектру адміністративних послуг, що надаються громадянам та юридичним особам;
- створення та проведення активної інформаційної політики з метою забезпечення відкритості та прозорості процесу побудови сучасної адміністративної системи регіону;
- забезпечення сучасних способів доступу до публічної інформації;
- надання статистичної інформації.

Перспективи та тенденції – впровадження автоматизованої інформаційної системи є передумовою подальшого розвитку інфраструктури єдиного інформаційного середовища відповідно до успішної практики державного управління та світового досвіду. Перспективи розвитку такі:

- забезпечення надійного та швидкого доступу до основних світових інформаційних систем з метою інтеграції існуючих та розвинених систем із системами інших країн;
- побудова високотехнологічних Інтернет-систем інформаційного бронювання для маркетингу, розповсюдження та іміджу національного туристичного продукту;
- побудова інтегрованих систем для підтримки синергії різних видів діяльності для підвищення конкурентоспроможності ринку[76];
- інтеграція інформаційних систем, обмін послугами та ресурсами. Точна географічна локалізація інформації (Геоінформаційні системи, Транспортні ІС та конфігуратори розкладу);
- доступ кінцевих користувачів та компаній до експоненційно зростаючої інформації, впровадження складних систем зберігання, пошуковий зв'язок та порівняння інформації;
- підвищення якості інтерфейсів зв'язку (графічного, механічного, фонетичного тощо).

Туризм як пріоритетний сектор національної економіки повинен трактуватися в національній стратегії розвитку інформаційного суспільства як окремий сектор економіки.

Беручи до уваги світові тенденції, економічну ситуацію в нашій країні та особливості галузі, необхідно прийняти нові, високоефективні поведінкові алгоритми для сталого розвитку внутрішнього туризму.

⁷⁶ Про досвід використання доповненої реальності в Україні
 URL:[https://zruchno.travel/ObjectSearch?ObjectType=2&Cat=18&RegionId=1&DateS](https://zruchno.travel/ObjectSearch?ObjectType=2&Cat=18&RegionId=1&DateStart=2019-0104&DateEnd=2021-01-04&CurrentPage=2&lang=ua)
 tart=2019-0104&DateEnd=2021-01-04&CurrentPage=2&lang=ua (дата звернення: 16.09.2020)

Необхідно об'єднати зусилля та інтегрувати ресурси на національному рівні українських урядових, галузевих та приватних туристичних структур та підприємств. Метою є збереження та розширення конкурентних переваг внутрішнього туризму та підвищення якості туристичного продукту та іміджу країни, як ключових факторів для реалізації стратегії економічного зростання та виконання високих критеріїв ЄС.

3.2. Формування корпоративної культури обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі

Сучасна доба – це період глобалізації, технічного прогресу у різних сферах стрімкого розвитку інформаційних технологій. Це доба нових видів продукції і послуг. Реалії сьогодення змушують сучасні підприємства постійно прагнути до підвищення рівня своєї конкурентоспроможності, впроваджувати нові технології та методи організації виробничого процесу.

Однак, не тільки наявність інновацій та відповідних фахівців-керівників визначає місце підприємства на «економічному Олімпі». Важливим фактором успішного функціонування і розвитку будь-якої організації є її прогресивна корпоративна культура, що містить тільки її притаманні унікальні цінності.

Появу корпорацій пов'язують з виникненням професій. Саме поняття «корпорація» походить від латинського слова «corporatio» – об'єднання.

Його витоки сягають особливого типу організації середньовічного європейського суспільства. Для цієї доби було характерним об'єднання людей в особливі спілки, що були побудовані за функціональним принципом (ремісничі цехи, купецькі гільдії тощо). Подібні організації (їх історія сягає V-VI ст.). носили добровільний характер. Їх виникнення пояснювалося необхідністю спільних зусиль для захисту життя та майна кожного з членів подібних організацій в умовах, коли існуючі соціально-політичні інститути не завжди були в змозі виконати це завдання. Поступово спектр функцій даних об'єднань значно розширяється: вони займаються питаннями релігійного життя, надають соціальну підтримку, виступають в ролі арбітрів при виникненні внутрішньо-корпоративних суперечок, забезпечують монополні права виробників. «У результаті

зазначені корпоративні організації перетворилися в первинні клітини, що утворюють живу тканину всього суспільного організму» [77, с. 51].

Однак, у процесі індустріального розвитку людства та утвердження ринкових принципів, розуміння корпоративізму зазнало еволюції. «Вихідним постулатом ідеології корпоративізму став ідеал солідарного суспільного устрою. Даний ідеал протиставлявся як індивідуалістському хаосу лібералізму, так і конфронтаційній марксистській революційності» [77, с. 51].

Найбільш послідовно програма досягнення суспільної солідарності за допомогою побудови корпоративної моделі була розроблена в працях Е. Дюркгейма. Відповідно його теорії, в традиційних суспільствах існує зв'язок, що об'єднує в єдине ціле людей і який може бути охарактеризований як «механічна солідарність». З розвитком же поділу праці відбувається все більша спеціалізація функцій, які виконуються різними індивідуумами і соціальними групами, і оскільки всі ці функції необхідні для нормального існування, зв'язок між усіма соціальними групами, що виконують їх, в тому числі підприємцями та найманими працівниками, набуває характеру «органічної солідарності» [78].

XIX століття «подарувало» словосполучення «корпоративна культура». Його вперше використав німецький фельдмаршал Гельмут Мольтке для характеристики відносин в офіцерському середовищі [79, с. 190].

Ідея корпоративної культури бере початок з так званими Хоторнськими експериментами. Вони розпочалися у листопаді 1924 року на Хоторнському заводі телефонного устаткування компанії Westem Electric у Чикаго, штат Іллінойс, де працювало близько 30 тисяч робітників, в рамках проведеного Національною Академією Наук і компанією Westem Electric дослідження залежності між рівнем освітленості і продуктивністю робітників. За допомогою анонімного опитування робітників і службовців, були виявлені неофіційні норми

⁷⁷ Павроз А.В. Корпоративизм: истоки, эволюция, современное состояние // Вестник Московского университета. Сер.18. Социология и политология.2009. №4. С.50-61.

⁷⁸ Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии. М.: Наука, 1991. 575 с.

⁷⁹ Гузар У.Є., Завидівська О.І.,Кулик О.М. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Електронне наукове фахове видання. 2020. Вип.2(25). С.188-194. URL: http://www.easterneuropebm.in.ua/journal/25_2020/29.pdf (дата звернення 02.05.2021).

поведінки, які, в окремих випадках, перешкоджали спробам керівників вдосконалити виробництво [80, с. 91-92].

Їх підсумком стали наступні висновки:

1. Успіх економічної діяльності компаній визначається, в першу чергу, «людським фактором»: чисельністю та гостротою конфліктів працівників з адміністрацією, ступенем задоволеності персоналу роботою, відсотком плинності робочих кадрів, ставленням до нововведень, характером взаємовідносин всередині робочого колективу тощо.

2. Адаптація робітників до нового устаткування - процес не тільки технічний, але соціальний і психологічний. Продуктивність праці визначається, в тому числі, і взаємовідносинами з іншими робітниками та управлінським персоналом. Їх характер залежить від того чи враховують «особисті почуття робітників» адміністративні правила і умови праці, і чи не суперечать вони цілям неформальних колективів працюючих.

3. Необхідно змінити методи контролю за робочою силою на підприємствах. Керівники повинні знати, що «на душі та у голові» кожного з підлеглих, щоб вчасно попередити небезпечні соціальні ексцеси.

4. Головним засобом вирішення «людських проблем» у компанії є контроль адміністрації над виникненням і діяльністю «неформальних» робочих об'єднань. Колективні взаємини робітників на виробництві мають стимулювати їх до підвищення продуктивності праці [80, с. 101].

Отже, саме після Хоторнських експериментів вчені почали замислюватися про вплив людських відносин в колективі на продуктивність праці.

Перші концепції корпоративної культури почали розроблятися у США в 80-і роки ХХ століття [81, с. 15].

Зіткнення Заходу і з так званим «японським викликом» довело, що управлінські теорії та методи регуляції трудової поведінки і мотивації, що ґрунтувалися на них, перестали себе виправдовувати. З'ясувалось, що однотипні управлінські дії у різному середовищі викликають різні (а іноді і протилежні) поведінкові реакції, а самі способи і методи

⁸⁰ Бурганова Л.А., Савкина Е.Г. «Человеческие отношения»: уроки Хоторнского эксперимента // Вестник экономики, права и социологии. 2007. №3. С. 91-102. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskie-otnosheniya-uroki-hotornskogo-eksperimenta-1> (дата звернення 07.05.2021).

⁸¹ Бексары Жанабай Муратбекулы Корпоративная культура в организации как фактор повышения эффективности управления. Вена: Premier Publishing s.r.o. 2019. 176 с. URL: https://ppublishing.org/upload/iblock/05b/Mono_Beksary-DOI.pdf (дата звернення 07.05.2021).

управління багато в чому визначаються традиціями і культурними особливостями. Причиною відставання США від Японії багато фахівців вбачали саме у недосконалості методів управління [82, с.1].

Свою роль відіграв і бурхливий розвиток великого і середнього бізнесу, що потребували нових підходів до управлінських рішень для підвищення ефективності виробництва. Цілеспрямовано питання культури почали вивчатися у великих американських корпораціях, і внаслідок чого з'явився термін «Corporate culture» (культура корпорації) [81, с. 15].

У 80-90 роках феномен корпоративної культури став предметом обговорення для низки видатних дослідників. Виходять такі праці, як «Теорія Z» Вільяма Оучі та «В пошуках ефективного управління» Тома Пітерса і Роберта Уотермана. У них були присутні тези про те, що корпоративна культура є важливим чинником економічної ефективності фірми, а також її адаптації до зовнішнього середовища [82, с.2].

У 1982 р. побачила світ праця експертів Бостонської консультативної групи Теренса Діла і Алана Кеннеді «Корпоративні культури: обряди та ритуали корпоративного життя». Саме вони створили концепцію корпоративної культури як найважливішого чинника, що впливає на організаційну поведінку і корпоративний розвиток. З цього моменту почалося систематичне вивчення проблеми корпоративної культури [82, с. 2].

Тільки в період за 1983-1984 рр. в Канаді та Європі відбулося п'ять конференцій з проблем корпоративної культури, корпоративного фольклору та символізму [82, с. 2].

У сучасній науковій літературі немає єдиних усталених визначень поняття «корпоративна культура». Про те уявлення більшості дослідників про специфіку структурних елементів корпоративної культури мають багато схожих рис.

По-перше, фахівці вважають, що основою корпоративної культури є не якісь матеріальні атрибути, а певний спосіб мислення, уявлення, цінності, принципи і правила поведінки, що характерні для тієї чи іншої організації. Згідно визначенню американського психолога Едгара Шейна корпоративна культура це «Система спільних переконань, цінностей та стандартів вирішення проблем, що створюється в процесі формування та

⁸² Корпоративная культура. - URL: https://www.kubsu.ru/sites/default/files/users/13589/portfolio/korporativnaya_kultura_lekcii.pdf (дата звернення 12.05.2021).

розвитку корпорації і демонструється через фізичні та нефізичні форми та поведінку своїх членів» [83, с. 16].

По-друге, прояви корпоративної культури можуть бути досить різноманітними. Вони представлені як глибинними ціннісними основами, так і відкритими аспектами діяльності організації [81, с.21].

Корпоративна культура включає велику кількість вимірів та рівнів. За словами одного з засновників консалтингової компанії «Culture Sync» Джона Кінга, її можна порівняти з деревом. Коріння – цінності та стиль управління організацією, індивідуальна поведінка – стовбур, гілки та листя – філософія, міфи, цінності, структури та система організації [83, с. 16].

У більшості визначень корпоративної культури, як правило виділяють наступні важливі моменти:

1. Системи цінностей, норм і принципів, що є основою корпоративної культури і мають визначальний вплив на поведінку окремого працівника даної організації.

2. Адаптивна роль корпоративної культури, що простежується у гнучкості та потенційної готовності організації до зовнішніх змін.

3. Інтегруюча та об'єднуюча роль корпоративної культури [81, с. 22].

Існує величезна кількість моделей корпоративної культури, кожна з яких унікальна і неповторна. Хоча науковці не мають спільної точки зору щодо того, що маєтєся на увазі під терміном «культура» існує загальна згода, що культура працює на різних рівнях. Загалом визнані рівні – це національний, організаційний, галузевий, професійний та індивідуальний. Нідерландський соціолог Херт Хофстеде вважав, що національний рівень є найбільш фундаментальним і є серцем первинного процесу соціалізації в ранньому дитинстві, передаючи людям майбутні цінності та переконання. Це погляд на взаємозв'язок між національним та іншими рівнями культури є мовчазним припущенням для більшості науковців культури [84, с. 23].

⁸³ Korjala V. Cultural diversity in hospitality management : how to improve cultural diversity workforce. 64p. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55331/Korjala_Veera.pdf (дата звернення 14.05.2021).

⁸⁴ Nazariana A., Atkinson P., Pantea Foroudi P. Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. Alireza International Journal of Hospitality Management. 2017. No. 63. Pp. 22-32. URL: <http://www.elsevier.com/locate/ijhosman> (дата звернення 14.05.2021).

У сучасній науці прийнято виділяти три моделі англо-американську, континентальну та японську [85, с. 6].

Перша з них характерна для таких країн як США, Канада, Велика Британія, Нова Зеландія та Австралія. Для цієї культури є характерним надання робітникам можливостей для професійного та особистого розвитку, проявляти самостійність. Для цього все більше американських корпорацій організують на своїх підприємствах курси з навчання та постійного підвищення кваліфікації. Причому, витрачають вони на це більше коштів, чим держава. Ряд корпорацій запровадили на своїх підприємствах «плату за знання» – винагороду не тільки за реально виконану роботу, але і за потенційні знання, якими володіє робітник [85, с. 6-7].

Помітні зміни сталися і у процесі мотивації праці. Крім економічних форм, важливе місце посідає моральний елемент. Він стимулює розвиток людської особистості, стає невід'ємною частиною мотивації до більш продуктивної праці [85, с. 7].

Багато американських компаній сьогодні більш активно орієнтуються на «людський фактор» і вважають раціональну модель управління персоналом (головним орієнтиром тут виступають фінансові показники) такою, що не відповідає сучасним умовам [85, с. 7].

Сформульовано основні принципи корпоративного управління персоналом, сутність яких полягає у наступному:

1. Організаційна мобільність працівників, свобода неформального спілкування та ділових контактів.
2. Відданість інтересам споживача.
3. Внутрішня конкуренція та творчість у роботі.
4. Довготривалі зв'язки робітників зі своєю корпорацією, турбота корпорації про них.
5. Формування системи.
6. Розвиток самоуправління, самонавчання та саморозвиток.
7. Жорсткі стратегічні установки розвитку та гнучкість у шляхах їх реалізації [85, с. 8].

Континентальна модель корпоративної культури є характерною для країн Західної Європи: Німеччини, Франції, Швеції, Австрії, Норвегії.

⁸⁵ Антонова О.А. Особенности национальных моделей корпоративных культур // Челябинский гуманитарий. 2011. №4 (17). С.6-12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-natsionalnyh-modeley-korporativnoy-kultury> (дата звернення 11.05.2021).

Доречним є виокремлення двох моделей – німецької та французької [85, с. 8].

Німецька модель будується навколо трьох елементів: педантичності, пунктуальності та акуратності. Функції та повноваження кожного співробітника фірми чітко прописані, ділові папери знаходяться в ідеальному порядку, трудова діяльність ведеться без зайвої метушні і, головне, якісно. Для німців є характерним суворе дотримання службової субординації. На прийом до керівництва записуються заздалегідь, робітники, як правило, звертаються один до одного на «ви». Навіть якщо отримано дозвіл перейти на «ти», роблять це поступово. Зменшувати одразу дистанцію міжособистісного спілкування вважається нечемним [85, с. 8].

Для французької компанії також є характерною жорстка ієрархічна структура. Всі рішення приймаються «на горі», як правило, кулуарно. Субординація відіграє значну роль. Дружні контакти між співробітниками не дуже вітаються. Взагалі, панує правило суворого розмежування ділового та особистого життя [85, с. 8].

Корпоративні наради часто проходять у формі дискусій. Особливістю спілкування є те, що якщо у відповідь звучить «ні», то питання все одно залишається відкритим для обговорення [85, с. 8].

Своєрідною рисою великих західних компаній є те, що вони ніколи не приховують факту, що колись були маленькими і слабкими. Навпаки, усіляко підкреслюють цей факт, що є приводом для гордості за пройдений шлях та здобуті успіхи [85, с. 9].

Для корпоративної культури Японії притаманні: людиноцентристський підхід в управлінні, колективізм, часта ротація кадрів, однак спостерігається досить повільне просування по службовій драбині та низька спеціалізація діяльності [81, с.52].

Японську системи управління визначає ряд специфічних рис, що відсутні у «західних моделях». Серед головних – принципи довічного найму і старшинства та колективне прийняття рішень, тощо.

Як правило, виділяють наступні характерні особливості японської моделі управління персоналом:

1. Гарантія та стабільність зайнятості. Стабільність створює у робітника відчуття корпоративної єдності. Гарантія зайнятості пов'язана з вельми специфічним і незрозумілим для європейців явищем – системою пожиттєвого найму (про неї вже згадувалось).

2. Система управління базується на єдиних корпоративних цінностях. Серед них: пріоритет якісного обслуговування; співробітництво робітників з адміністрацією, співробітництво та взаємодопомога різних відділів однієї і тієї ж компанії.

3. Основою раціонального управління є повна і детальна інформація щодо всіх процесів на підприємстві. Головним принципом є: не стільки виявити винного у «неприємній» ситуації, скільки розробити заходи, щоб подібна ситуація ніколи більше не повторювалась.

4. Управління в японських компаніях орієнтоване на якість. Питанню його ефективного контролю надається велике значення, а висока якість продукції є приводом і для особистої гордості кожного керівника.

5. Керівництво постійно присутнє на виробництві. Це значно прискорює вирішення проблем, що виникають, а також сприяє різним нововведенням.

6. Висока якість японських товарів забезпечується, також, і завдяки чистоті та порядку, що панує на підприємстві [85, с. 10].

Свій початок японська ділова етика бере феодальному минулому. Біля її витоків стоять дві постаті: Судзукі Сьосан (1579-1655) та Ісіда Байган (1685-1744) [82, с. 9].

Сьосан, колишній самурай та урядовий чиновник, створив соціальну етику, що базується на дзен-буддизмі. Ченці дзен позитивно ставилися до трудової діяльності, але Сьосан пішов далі – він стверджував, що звичайна праця є більш ефективним способом духовної практики, ніж споглядання і читання текстів. У той час як у феодальній Японії торгівля розглядалася як «необхідне зло», Сьосан вбачив у ній «благочестиву спробу». Але торговець зобов'язаний повністю віддати свої сили досягненню професійної мети. Купець має займатися торгівлею тільки виходячи з потреб покупців, а не з метою отримання прибутку. Щастя та спасіння в такому випадку стають кармічною нагородою за безкорисливу старанність, працьовитість та мирський аскетизм [86, с. 216-217].

⁸⁶ Уланов М.С., Бадмаев В.Н. Буддийская этика и «дух капитализма» (о роли буддизма в социально-экономическом развитии и модернизации Японии) // Диалог со временем. 2018. Вып. 62. С. 210-221. URL: https://roii.ru/publications/dialogue/article/62_15/ulanov_m.s.,badmaev_v.n./buddhist-ethics-and-the-spirit-of-capitalism-on-the-role-of-buddhism-in-the-socio-economic-development-and-the-modernization-of-japan (дата звернення 04.05.2021).

Ісіда Байган вважав отримання прибутку справедливою винагородою і шляхетною справою. Однак, це можливе лише за умови, якщо торговець щирий у відносинах з покупцями і ощадливий у справі. Для Байгана кожна людина реалізує себе завдяки певній діяльності, до якої має призначення. Для суспільства є корисними всі професії. Тому «шлях торговця» за соціальною значимістю нічим не поступається «шляху самурая». Він підкреслював важливість вірності професійному обов'язку, який для торговця полягає в задоволенні потреб покупців, тобто народу. А це є неможливим без таких якостей, як чесність, старанність, ощадливість, а також прагнення до знань і постійного вдосконалення [86, с.216].

Японська «концепція служіння» має важливе значення для розуміння психології сучасних японських бізнесменів. Більшість з них вірить, що компанія, яка існує заради отримання прибутку, рано чи пізно приречена на провал [82, с.10].

Що ж стосовно особливостей української моделі корпоративної культури, то її специфіка зумовлена великим впливом радянського минулого (монополія правлячої верхівки на владу, розвинена бюрократія та ін.). Про те реалії сьогодення, одним із характерних атрибутів якого є масштабні глобалізаційні процеси, сприяють поширенню таких цінностей, як свобода, незалежність, ініціативність.

Важливим є створення власної корпоративної системи мотивації відповідно до умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Вона має включати сюди наступні етапи:

1. Визначення стратегії розвитку організації.
2. Формування кадрової стратегії організації.
3. Створення та розвиток корпоративної культури.
4. Побудова корпоративної системи мотивації персоналу на основі основних елементів корпоративної культури [81, с. 53].

Сьогоднішнє господарство – господарство постіндустріальної доби представлене не тільки виробництвом матеріальних цінностей. Не менш важливе місце тут посідає сфера обслуговування і, особливо, готельно-ресторанний бізнес. Його специфіка полягає у наступному: 1) виконання послуги відбувається при безпосередньому контакті споживача й виконавця; 2) задоволення послуги перетворюється на задоволення

безпосереднього попиту клієнта; 3) попит на послуги закладів готельно-ресторанного бізнесу піддається сезонним коливанням [87, с. 107].

Корпоративна культура у сфері гостинності є надзвичайно важливою. Вона має бути своєрідним фундаментом виробничих і соціально-трудова взаємин. Змінюються підходи у відносинах між роботодавцем і працівниками. Поступово у минуле відходить так звана «філософія контракту», що була притаманна індустріальній добі. Її заміщує «філософія спільної долі», що покликана об'єднати зусилля всіх сторін заради досягнення загальної мети. Саме така «філософія» дає можливість працівникам розуміти і розділяти проблеми організації, відчувати нерозривність своїх інтересів від інтересів компанії, щиро вболівати за загальний успіх [81, с. 24-25].

Як організуюча засада у процесі управління персоналом закладів готельно-ресторанного бізнесу корпоративна культура виконує ряд важливих функцій.

Інтегруюча функція – об'єднує персонал навколо базових корпоративних цінностей закладу, підтримує необхідний соціально-психологічний клімат серед працівників, ототожнює конкретного робітника з усім колективом готелю або ресторану, формує у нього почуття гордості за належність до персоналу закладу.

Регулююча функція – забезпечує дотримання всіма працівниками закладу готельно-ресторанного бізнесу правил та норм поведінки, полегшує орієнтацію у складних ситуаціях, що вимагають прийняття невідкладних рішень, значно знижує ризик непередбачених конфліктів з клієнтами.

Комунікативна функція – сприяє встановленню конструктивних міжособистісних професійних контактів між менеджерами та іншими робітниками закладу. Це, в свою чергу сприяє швидкому інформуванню персоналу про рішення, що приймаються керівництвом.

Адаптивна функція – забезпечує успішне «вливання» до колективу нових працівників шляхом засвоєння останніми корпоративних норм (традицій) даного закладу.

Організаційна функція – прийняття управлінських рішень, відповідно до норм корпоративної культури, скеровує діяльність персоналу закладу у потрібному напрямку.

87 Опанащук Ю.Я. Теоретико-економічні основи дослідження корпоративної культури як управлінського ресурсу в індустрії гостинності // *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С.104-108.

Мотиваційна функція – формує необхідні стимули для цілеспрямованих дій персоналу щодо поліпшення якості обслуговування та дотримання корпоративних стандартів.

Виховна функція – використовуючи емоційно привабливі для персоналу властивості готельно-ресторанного сервісу, формує зразки поведінки працівників закладу.

Іміджева функція – формує позитивний образ готелю або ресторану у клієнтів, забезпечує його передачу оточуючим [88, с. 179].

Модель корпоративної культури організації найчастіше зумовлена особливостями національної ментальності, стилем управління що складається на підприємствах даної країни. В Америці домінує культура успіху, в Європі – злагоди, в Японії – синтезу, у Росії – приналежності, правил, сили. Незнання місцевої ментальності призводить до того, що досить часто корпорації, які виходять на ринок іншої країни, «не вписуються» зі своїми культурними цінностями в систему її корпоративної культури [89, с. 63].

У великих організаціях суттєві зміни корпоративної культури займають від 3 до 5 років. На практиці набагато складніше змінити діючу корпоративну культуру, ніж створити нову [81, с. 62].

Значну роль у формуванні корпоративної культури відіграють **корпоративні кодекси**. Корпоративний кодекс – це офіційний збір правил, що містить основоположні принципи поведінки, діяльності співробітників закладу.

Можна виділити наступні функції, які виконуються таким кодексом:

- 1) нормативна – докладний і чіткий опис формальних норм діяльності співробітників закладу;
- 2) ідеологічна – загальний опис базової ідеології компанії;
- 3) дидактична – містить правила виконання співробітниками своїх посадових обов’язків [82, с. 5].

Кодекси різних готелів можуть суттєво відрізнятися за змістом. Безумовно, на це впливає філософія власників компанії і вищого керівництва, практика менеджменту в тій чи іншій країні, зміст зразків,

⁸⁸ Чернышев Д.А. Корпоративная культура как инструмент гостиничного менеджмента // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2010, № 5. С. 178-180. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/12-6-korporativnaya-kultura-kak-instrument-gostinichnogo-menedzhmenta> (дата звернення 04.05.2021).

⁸⁹ Гакова М.В. Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип.3. С.61-65.

що використовуються при написанні конкретного кодексу. Найширшим змістом відрізняється Кодекс ділової етики готельної мережі Хілтон. Тут є навіть такі «екзотичні» пункти, як «Участь в політиці. Вибори у Сполучених Штатах» та «Вибори за межами США». Проте, таких прикладів не багато. «Типовий» зміст готельних кодексів містить у собі такі пункти: місія та історія компанії; організаційна структура та функції; права та обов'язки співробітників; правила безпеки; ділова етика та зовнішній вигляд персоналу [82, с. 5].

Корпоративний кодекс, як офіційне зведення норм корпоративної культури зайняв провідне місце у формальній підсистемі закладу. Однак, формальний підхід до його написання, май наслідком те, що в ньому часто містяться банальні тези, типу «зустрічайте гостя з доброзичливою посмішкою» або «працівник повинен піклується про свою гігієну, щодня чистити зуби і приймати ванну». Іншою крайністю є дріб'язкова регламентація усіх варіантів поведінки співробітника готелю або його зовнішнього вигляду: «якщо є бакенбарди, то вони повинні бути середньої довжини – на рівні вуха» [82, с. 5-6].

Таким чином, кодекси відіграють значну роль у підтримці корпоративної культури закладів готельно-ресторанної сфери. Однак, вони не є такими, що дані «всім і назавжди». Схематичність, дріб'язковість, бездумне копіювання часто робить їх мало придатними для динамічного сьогодення. Тому їх складання це процес творчий, що потребує періодичного доповнення та корегування. І тут не має дрібниць: важливо все – і мова, і дизайн, і навіть якісне поліграфічне виконання. Якщо на початку 2000-х років було звичним зустріти корпоративний кодекс у вигляді пачки аркушів формату А4, роздрукованих на принтері, то сьогодні кодекси багатьох закладів готельно-ресторанного бізнесу відрізняються талановитим дизайном і хорошою поліграфією. Все це дозволяє не тільки приваблювати потенційних клієнтів, але і створює у самого персоналу відчуття престижності готелю чи ресторану, пробуджує бажання залишитись працювати тут «надовго» [82, с. 6].

Важливою складовою корпоративної культури виступає також і **уніформа**.

Під цим терміном розуміють узагальнене найменування предметів форменого одягу співробітників організації. Для неї притаманні наступні особливості: встановлені колір, крій, фірмові емблеми тощо. Як правило,

опис уніформи персоналу і правил її носіння міститься в корпоративному кодексі закладу.

Уніформа персоналу виконує ряд важливих функцій в організації.

Зовнішні функції:

Престижна – підкреслює «солідність» закладу. Гостю дають зрозуміти, що готель або ресторан, персонал яких одягнений в уніформу, є серйозними, відповідальними, вартими увагами клієнта. Робітники є професіоналами, що серйозно відносяться до виконання своїх обов'язків.

Ідентифікаційна – дозволяє гостю одразу впізнати співробітника закладу і, за необхідності, звернутися до нього. До того ж, працівник в уніформу є виразником не власних, особистих поглядів та принципів. Він проводить «генеральну лінію» закладу, який представляє. Також, уніформа – це інструмент комунікації, сутність якого можна виразити тезою: «Ти – це те, що ти носиш» [82, с. 6].

Внутрішні функції:

Дисциплінуюча – носіння уніформи сприяє підтримці дисципліни в колективі.

Рольова – носіння уніформи постійно нагадує працівнику про те, що він є не просто «фізична особа». Надягаючи фірмовий одяг, він перетворюється у члена організації і як частина колективу останньої, зобов'язаний виконувати відповідну роль (або ролі).

Статусна – уніформа жорстко пов'язана зі статусом працівника. Чим вище статус - тим дорожче матеріали, витонченіше і модніше крій фірмового одягу. Представників управлінської еліти (топ-менеджери) взагалі не носять уніформи. Її для них замінюють дорогі костюми.

Утилітарна – уніформа допомагає працівникові ефективніше виконувати свої службові функції.

Когнітивна – ряд дослідників стверджує, що персонал, одягаючи уніформу, показує більш високі когнітивні здібності (мислення, просторова орієнтація, навчання, мова тощо). У ряді дослідів психологи встановили, що студенти, одягнені в білі лабораторні халати, показують більш високі результати в тестах на збереження уваги, ніж ті, хто був без халатів [82, с. 7].

Готелі, де корпоративна культура є найсильнішою перетворюються у найпотужніших гравців сфери гостинності.

Прикладом цього можуть бути такі кампанії, як:

1. «Хаятт» (американська компанія, що займається управлінням мережами готелів вищого класу). Серед її головних принципів можна відмітити наступні: робота в готелях – робота в команді і без взаємодопомоги тут не обійтись; атмосфера готелів – атмосфера багатонаціональна і вимагає шанобливого ставлення до культурних відмінностей один одного; до всіх клієнтів необхідно відноситись з теплотою і повагою [90, с.47].

2. «Маріотт» (міжнародна компанія з управління готельними мережами зі штаб-квартирою у США). Її кредо викладено у наступних тезах: «Бути визнаним успішним міжнародним готелем вищого класу, який відданий своїм гостям і співробітникам, та надавати обслуговування найвищого класу на ринку готельного бізнесу» та «Я зроблю це із задоволенням» [90, с. 47]. Внутрішні стандарти мережі, скеровані на надання ідеального сервісу, який здатен задовольнити клієнтів більше ніж у 80 країнах світу. Невід’ємною частиною політики адміністрації є і задоволення потреб персоналу (безкоштовна їжа, навчання, підвищенні кваліфікації), висока заробітна плата, підтримка командного духу діяльності. Про успішність такого підходу свідчить наступне: кожний десятий працівник «Маріотт» працює в компанії більше 20 років [91, с. 4].

3. «Рітц-Карлтон» (міжнародна мережа готелів класу «люкс»). В основу «філософії гостинності» цієї кампанії покладено 5 «золотих стандартів»: девіз, кредо, три ступені сервісу, обіцянки співробітникам та принципи сервісу. Свої зусилля компанія зосереджує на сімейних дружніх взаєминах та прагне досягнення творчої та емоційної насолоди своїх співробітників [90, с.47].

4. «Хілтон» – основним правилом роботи є HEART (СЕРЦЕ) (H – hear (чути), E – empathize (співчувати), A – apologize (вибачатися), R – resolve (вирішувати), T – thank (дякувати)). Робота персоналу носить командний характер. Основна мета – бути корисним як підприємству, так і гостям. При цьому, кожний працівник готелю за внутрішніми стандартами може брати на себе відповідальність і приймати рішення з

⁹⁰ Качанова А. О. Вплив корпоративної культури на міжнародний готельний бізнес // Професійне становлення молоді в умовах інтеграційного розвитку України : матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів і студентів, 4-5 квіт. 2019 р., м. Херсон. – Херсон : ХНТУ. 2019. С.45-48.

⁹¹ Редько В.Є. Ваніна С.В. Вплив корпоративної культури на якість готельного сервісу // Ефективна економіка. Електронний фаховий журнал. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (дата звернення 06.05.2021).

приводу надання сервісу клієнтам. Це – інноваційна корпоративна культура [91, с. 4-5].

Розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу на Україні впродовж довгого часу не надавалося пріоритетного значення. Це зумовило катастрофічне відставання вітчизняних готелів та ресторанів від західних, яке важко подолати навіть за 30-50 років. Результатом цього є те, що сьогодні Україна використовує менше третини потенціалу сфери гостинності. Водночас, за умови його повноцінного використання до бюджету щорічно може надходити щонайменше 10 млрд дол. США [92, с.200].

Найважливішими проблемами у розвитку сучасного готельно-ресторанного бізнесу є:

1) проблема обмеженого інвестування у розвиток та модернізацію підприємств, навчання персоналу, запровадження інновацій в процеси обслуговування клієнтів;

2) недостатня вмотивованість персоналу до ефективної праці та саморозвитку, слабка зацікавленість у підвищенні прибутковості закладу готельно-ресторанного бізнесу; низька компетентність персоналу, його недостатня адаптованість до використання цифрових технологій, слабке знання іноземних мов;

3) недосконалість законодавства, яке має враховувати сучасні тенденції розвитку готельної та ресторанної складових бізнесу;

4) слабка орієнтованість готельно-ресторанного бізнесу на потреби пересічних українців [93, с. 105].

До цього додається і нерозвиненість корпоративної культури.

В сучасній Україні на таке явище як корпоративна культура звернули увагу зовсім недавно. Не дивлячись на численні зміни у всіх сферах життя, феномен корпоративної культури і сьогодні продовжує залишатись найбільш консервативним елементом в системі сучасного менеджменту. Значна частина керівників та їх підлеглих виявилися неготовими до інновацій, важко адаптуються до нових умов діяльності [92, с. 201].

⁹² Семикіна М.В., Пасєка С.Р., Бугаєва М.В. Розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в контексті формування прогресивної корпоративної культури // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2018. Вип.33. С.199-211.

⁹³ Пасєка С.Р. Методологічні аспекти формування мотивованості персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму // Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки. 2019. № 3. С. 104-114.

Для сучасних українських підприємств готельно-ресторанного бізнесу характерні наступні типи корпоративної культури:

1. «Бюрократична піраміда» – тип культури, що притаманний більшості великих акціонерних та державних підприємств, що мають стабільні позиції на ринку. Для них є характерною адміністративна ієрархія, всі важливі рішення приймаються керівником без врахування думки підлеглих.

2. «Диктат власника» – характерний для невеликих приватних підприємств. Тут власник виступає також у ролі лідера, менеджера, провідного фахівця. Він може радитись із підлеглими, допускати ініціативу персоналу у обмежених рамках. Останнє слово завжди за ним.

3. «Ділове партнерство» – властиве для акціонерних та державних підприємств, що хочуть освоїти новий сегмент ринку. У відносинах між керівником та підлеглими переважають взаємодія та партнерство. Відсутня «сувора ієрархія», що характерна для 1 типу корпоративної культури. Ініціатива заохочується, велике значення у прийнятті рішень відіграє колегіальність.

4. «Демократизм і координація» – тип культури, що притаманний малим акціонерним та приватним підприємствам, які пов'язані із інноваційною діяльністю. Соціально-трудові відносини ґрунтуються на довірі та співробітництві. Персонал відзначається високим рівнем відповідальності за доручену справу. Керівник виконує скоріше функції координатора ніж контролера [92, с. 204-205].

Звичайно, що ці типи корпоративної культури існують у вигляді комбінації, доволі рідко трапляючись у «чистому» вигляді. Для сучасної України більш поширеними є прояви корпоративної культури першого та другого типу, що пояснюється історичними чинниками. Однак, для закладів, що будуються на таких типах культури є характерними розбіжності в цінностях і цілях керівників та персоналу, що негативно позначається на перспективах подальшого розвитку. Розвиток підприємств готельно-ресторанної сфери необхідно будувати на третьому та четвертому типах корпоративної культури [92, с. 205].

Які ж чинники впливають на формування сучасних готелів та ресторанів. До найважливіших належать наступні:

1. Чинники впливу на національному та світовому рівнях: глобалізація та інтернаціоналізація – 32,62 %; національна культура та менталітет – 19,76 %; генофонд – 10,77 %; інтелектуалізація праці –

7,56 %; чинне законодавство – 7,26 %; інновації – 6,90 %; конкуренція – 4,85 %; стан економіки – 4,51 %; попит – 3,04 %; політична ситуація – 2,73 %.

2. Чинники на макрорівні та на рівні індивідуальному: мотивація – 23,15 %; система менеджменту – 15,21 %; застосована технологія – 14,47 %; комунікації – 12,87 %; кваліфікація, освіта – 11,60%; готовність до змін – 8,72 %; особисті риси – 4,90 %; дотримування норм етики – 3,12 %; традиції – 11 %; життєвий досвід – 2,85 % [92, с. 205].

Для формування корпоративної культури можуть використовуватись різні філософії менеджменту. Однією з найперспективніших філософій вважається концепція TQM (Total quality management, тобто загальне управління якістю).

Вона вимагає впровадження таких принципів:

1. Нова філософія діяльності закладу, що скерована на постійне вдосконалення та покращення діяльності усіх служб, а також поліпшення якості послуг.

2. Проведення регулярного навчання персоналу з метою вдосконалення його кваліфікаційних навичок, ознайомлення зі стратегією діяльності компанії; заохочення до самовдосконалення.

3. Формування позитивного іміджу компанії. Це дає можливість працівникам останньої усвідомлювати свою важливість та пишатись тим, що вони є членами колективу закладу.

4. Здійснення належного фінансування діяльності закладу.

5. Усвідомлення кожним працюючим особистої відповідальності не тільки за виконання своїх обов'язків, але і за підсумковий результат діяльності всієї компанії.

6. Відкритість для інновацій ззовні [94, с. 53].

Також у підприємствах готельно-ресторанного бізнесу використовується система бізнесу CSR (corporate social responsibility – корпоративна соціальна відповідальність).

До її основних принципів належить:

1. Вироблення якісної продукції та надання якісного обслуговування, які потребує суспільство.

⁹⁴ Гірняк Л.І., Сопіга В.Б. Формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип.21. Частина 1. С.50-55.

2. Недопустимість порушення фіскального та екологічного законодавства, обов'язкове дотримання правил безпеки праці.

3. Діяльність закладу скеровується на створення додаткової вартості та збільшення конкурентоспроможності в інтересах власників і всього суспільства.

4. Взаємовідносини з усіма сторонами мають бути прозорими та взаємовигідними.

5. Обов'язкове дотримання міжнародних угод і стандартів.

6. Виробництво має бути екологічним та енергоощадним.

7. Невід'ємним атрибутом діяльності є створення нових робочих місць, де працівники отримують гідну зарплату та соціальне забезпечення.

8. Діяльність компанії повинна сприяти зростанню професійного рівня персоналу [94, с. 53].

Система CSR може бути успішно «вмонтована» в корпоративну культуру закладу готельно-ресторанного бізнесу. Це пояснюється наступними причинами:

– вона є гнучкою та може відповідати конкретним вимогам усіх зацікавлених сторін (клієнтів, персоналу, партнерів по бізнесу, державі, тощо);

– вона сприяє покращенню продуктивності компанії, підвищує культуру обслуговування;

– зміцнює імідж корпорації;

– сприяє «прихильності» клієнтів та суспільства у цілому.

Сучасні дослідження готельно-ресторанного бізнесу доводять, що елементи цих двох філософій (TQM та CSR) можна та треба поєднувати заради досягнення найкращого результату [94, с.53].

Подолання низки проблем у вітчизняному готельно-ресторанному бізнесі неможливе без підвищення корпоративної культури. І тут визначальну роль відіграють наступні фактори:

1) **Підбір персоналу.** Тут може постати проблема вибору: чи надавати перевагу фахівцям, освіта та досвід яких є підставою для займання тієї або іншої посади? Або, все ж таки прагнути залучати людей із високою особистою культурою, що позитивно вплине на загальну корпоративну культуру. Як підтверджує досвід, вирішальну роль відіграє все ж таки рівень особистої культури кандидата,

можливість його «комфортної» співпраці із колегами, відповідність його системи цінностей філософії закладу, в якому він бажає працювати.

2) **Діяльність керівництва.** Для втілення основних постулатів корпоративної культури правління закладу готельно-ресторанної сфери повинно: проводити навчання персоналу, розробляти необхідні інструкції; організовувати конференції, семінари, тренінги, що передбачають обговорення культурологічних проблем в колективі; надавати рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури у закладі.

3) **Культурна адаптація.** Навіть найбільш вдало підібрані робітники на початковому етапі будуть потребувати певного часу для адаптації. Щоб відчутти себе «своїми», вони будуть якнайшвидше намагатись «влитися» в колектив. Це може вимагати певного корегування (або навіть повного перегляду) деяких своїх цінностей та форм поведінки. Тому, якщо реальна корпоративна культура буде «далекою від ідеалу» новий співробітник, скоріше всього, піде шляхом найменшого спротиву. Для нього еталоном стане поведінка колективу, а не вдосконалення самого себе. Тому необхідно звертати увагу на рівень корпоративній культурі не тільки нового співробітника, але й усьому колективу в процесі його оновлення [94, с. 52].

Головним фактором, що гальмує запровадження нових стандартів якості обслуговування є відносно низький рівень персоналу закладів готельно-ресторанного бізнесу. Це створює суперечності між існуючими організаційно-культурними нормами поведінки робітників українських готелів та ресторанів і вимогами сучасного менеджменту послуг сфери гостинності. Подолати цю негативну тенденцію можливо за умов формування у закладі корпоративної культури, яка має містити базові гуманістичні цінності [87, с. 106].

Спеціалісти у галузі готельно-ресторанного бізнесу мають виділяють такі риси характеру, якими необхідно володіти персоналу закладу:

- ввічливість – вміння шанобливо спілкуватися з людьми, готовність знайти компроміс і вислухати протилежні точки зору;

- тактовність – вміння поводити себе згідно прийнятого етикету і етичних норм, недопущення дій і слів, які могли б бути неприємні або руйнівними для оточуючих;

– повага – шанобливе ставлення до іншої людини, засноване на визнанні її достоїнств

– коректність – вміння у поведженні з людьми дотримуватись загальноприйнятих правил пристойності; ввічливість, чемність;

– пунктуальність – точність, вміння людини виконувати свої зобов'язання вчасно;

– шляхетність – здатність людини поступатися своїми особистими інтересами на користь інших;

– стриманість – здатність керувати своїми діями, проявами емоцій та внутрішніми мотивами [95, с. 95].

Головною вимогою до персоналу (як вже зазначалось) є його відповідна професійна підготовка. І тут важливу роль відіграє ступень володіння іноземною мовою:

– для готелів категорії «1 зірка» працівникам служби прийому та розміщення достатньо володіти однією іноземною мовою (як правило, англійською, або мовою, що найбільш поширена у цьому регіоні);

– для готелів категорії «2 зірки» вимоги є аналогічними попередньому пункту;

– для готелів категорії «3 зірки» - весь персонал має володіти, як мінімум, двома мовами міжнародного спілкування або іншими мовами, що найбільш використовуються клієнтами готелю в даному регіоні;

– для готелів категорії «4 зірки» вимоги аналогічні попередньому пункту, але знання мов має бути на більш високому рівні;

– для готелів категорії «5 зірок» весь персонал, що обслуговує клієнтів, має володіти як мінімум трьома іноземними мовами [95, с. 94].

Проблемою розвитку корпоративної культури в українських закладах сфери гостинності є вітчизняний імідж. Не дивлячись на бажання, поки що бракує досвіду у впровадженні концепції корпоративної культури. Для виходу останньої на міжнародний рівень її основу мають складати наступні принципи:

– керівник має бути лідером. Він забезпечує єдність цілей та напрямів діяльності, а також створює та підтримує внутрішню культуру;

– головним у діяльності закладу є задоволення потреб споживачів. Причому, потрібно розуміти, що потреби ці еволюціонують, змінюються.

⁹⁵ Боковець В. В. Розвиток корпоративної культури готельно-ресторанного бізнесу в Україні // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. - 2015. Т. 20. Вип. 5. С. 93-96.

Тому, необхідно працювати не тільки сьогодні, але і прогнозувати запити клієнтів, діяти «на випередження»;

– підходити до системи якості необхідно як до процесу. Це, в свою чергу, скорочує шлях від задуму до результатів;

– розвиток закладу є неможливим без використання всіх здібностей персоналу;

– головною метою підприємства є підвищення результатів його діяльності [95, с. 96].

Складність і багатогранність організації сфери гостинності визначає політику менеджменту по відношенню до трудового колективу. Зараз вже не можливо просто «спускати» команди, не звертаючи увагу на те, як на них реагує персонал. Їх якість і рівень за сучасними вимогами мають бути досить високі і відповідати зростаючим споживчим стандартам. Непродумане, спонтанно-емоційне керівництво організаційними процесами в межах самої організації одразу позначиться на якості сервісної послуги та її «популярності» у гостей [96, с. 90].

Успішність закладу напряму залежить від роботи з персоналом. У нього має бути чітко сформована система цінностей, систему мотивації та підвищення кваліфікації. У маркетингу існує поняття «апостол бренду». Розглядаючи це поняття через призму корпоративної культури таким «апостолом» є лояльний співробітник, який є носієм цінностей і норм компанії. Корпоративна культура кожної компанії унікальна і, у свою чергу, вона може стати інструментом створення такого ж унікального бренду організації [97, с. 8].

З цією метою доцільно розробляти систему додаткових винагород для працівників. Їх форми можуть бути надзвичайно різноманітними: за досягнення працівником певної грошової суми в загальному прибутку компанії можна збільшити відсотки заробітку; якщо робітник заробив більше певної суми для компанії його можна преміювати; понаднормова робота може оплачуватись за подвійним тарифом; організація курсів з метою підвищення кваліфікації персоналом; увага до персоналу і у позаробочий час – організація різних заходів, роздача (або продаж за

⁹⁶ Сорокина Т.В. Роль современного управления в формировании организационной культуры на предприятиях гостиннично-ресторанного хозяйства // Российское предпринимательство. 2007. № 11 (2). С.90-95. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-sovremennogo-upravleniya-v-formirovanii-organizatsionnoy-kultury-na-predpriyatiyah-gostinichno-restorannogo-hozyaystva> (дата звернення 08.05.2021).

⁹⁷ Пеша А.В. Взаимосвязь корпоративной культуры и внутреннего маркетинга персонала организаций сферы обслуживания // Интернет-журнал «Наукovedение». 2017. Том 9. №6. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/62EVN617.pdf> (дата звернення 10.05.2021).

пільговою ціною) квитків на концерти, абонементів у фітнес та тренажерні зали тощо [79, с. 192].

За словами експертів бізнесу сфери гостинності, «найкращим методом боротьби з помилками є підвищення кваліфікації персоналу». Проведене опитування серед робітників готелів свідчить: зростаюча відповідальність є основним чинником, що сприяє професійному вдосконаленню робітника готельно-ресторанної сфери. 96% респондентів вважають стимулом саморозвитку курси та семінари з підвищення кваліфікації, 91% респондентів іншим важливим чинником саморозвитку назвали інтерес до роботи, 87% – умови роботи, стільки ж – визнання у колективі. Приклад і вплив керівника серед домінуючих факторів назвали всього лише 60%) опитаних. Однак, саме керівник має чітке уявлення про «портрет» найкращого працівника [91, с. 4].

Ну і звичайно контроль. Адже навіть самий кваліфікований, вмотивований персонал та найвищі стандарти не можуть автоматично гарантувати стовідсоткової якості обслуговування. Контроль як одна з основних функцій менеджменту повинний бути системним і об'єктивним. Одним з методів такого контролю Mystery Shopping («таємничий / таємний покупець»). Він полягає у придбання товару або послуги фахівцями дослідницької компанії, які діють інкогніто. Це дозволяє провести оцінку (або перевірку) компанії очима реального споживача [79, с. 192-193].

В умовах XXI століття одним із сучасних елементів закладів готельно-ресторанного бізнесу стає цифровий маркетинг. Адже наявність корпоративного сайту дає можливість не тільки спілкуватись із клієнтами, доносити до них потрібну інформацію, але і, у свою чергу, отримувати відгуки щодо якості роботи закладу.

Ще однією невід'ємною складовою корпоративної культури є індивідуальна система тайм-менеджменту закладу. Її успішними складниками є: доцільна розстановка пріоритетів у часовій орієнтації; визначення «хронофагів» (пожирачів часу) серед працівників та розробка методів боротьби із ними, самомотивація персоналу тощо [79, с.193].

Оптимізація діяльності готельно-ресторанних підприємств Буковини у кризових умовах є неможливою без низки важливих змін, в тому числі і без розвитку мотивації персоналу для зміцнення корпоративної культури. Це є фундаментом мікроклімату серед співробітників. Турбота компанії про свій персонал це турбота про

людей, що є «творцями» сфери гостинності. І тут надзвичайно доречним є одне з гасел вже не одноразово згадуваної компанії «Маріотт»: «Чим краще компанія буде відноситися до своїх співробітників, тим краще співробітники будуть відноситися до клієнтів». Ну а останні стануть тим лакмусовим папірцем, що яскраво засвідчить не тільки успіхи і здобутки, але і недоліки у діяльності готелю чи ресторану, визначають перспективи його майбутнього розвитку.

3.3. Організація та розвиток готельного-ресторанного сервісу для людей з інвалідністю

Готелі в кризових умовах функціонують у конкурентному середовищі, тому ефективність господарювання залежить від впроваджених інноваційних послуг. Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» під інноваціями слід розуміти новостворені і/або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери. Конкуренція готельних підприємств постійно зростає, тому готелі повинні використовувати у своїй діяльності інноваційні методи управління персоналом, матеріальні ресурси, впроваджувати інфраструктурні, технологічні та соціальні інновації з метою задоволення потреб споживачів.

Розв'язанню проблеми швидкого й ефективного виходу країни зі стану кризи через інновації присвячено праці таких вітчизняних вчених як Гальчинський А. С., Геєць В. М., Голіков В. І., Долішній М. І., Захарченко В. І., Мікловда В. П., Пойда-Носик Н. Н., Продіус І. П., Ревенко А. П. та ін. Проте головними інноваціями у сфері гостинності, окрім навчання персоналу, розширення інфраструктури, є соціальні. Тому проблема виявлення інноваційної діяльності готельних підприємств, їх впливу на підвищення ефективності господарювання та забезпечення соціальних потреб населення вимагає додаткових досліджень.

Однією з конкурентних переваг готелю є задоволення потреб не тільки звичайних споживачів на 100 %, але й людей, які потребують певного сервісу. До таких споживачів належать особи з інвалідністю або

маломобільні групи населення. Саме через таку ланку споживачів готель досягає забезпечення соціальних потреб населення.

Згідно законодавства України особою з інвалідністю є особа зі стійким розладом функцій організму, що при взаємодії із зовнішнім середовищем може призводити до обмеження її життєдіяльності, внаслідок чого держава зобов'язана створити умови для реалізації нею прав нарівні з іншими громадянами та забезпечити її соціальний захист, при цьому дискримінація осіб з інвалідністю забороняється [98]. Першим міжнародно-правовим документом, що забороняє будь-яку дискримінацію осіб з інвалідністю є Конвенція Організації об'єднаних Націй про права інвалідів 2006 р. Цей документ передбачає стандарти забезпечення й захист прав і свобод осіб з інвалідністю, згідно якого такі люди повинні мати рівні права та включені в загальний соціальний процес з її проблемами, потребами, бажаннями.

У Конвенції відсутнє поняття «інвалідність», «інваліди» та «особа з інвалідністю». Проте є елементи преамбули, в яких є орієнтир для уточнення вживання Конвенції, зокрема держави-учасниці цієї Конвенції визнаючи, що інвалідність – це поняття, яке еволюціонує, і що інвалідність є результатом взаємодії, яка відбувається між людьми, які мають порушення здоров'я, і відносницькими та середовищними бар'єрами і яка заважає їхній повній та ефективній участі в житті суспільства нарівні з іншими.

У ст. 1 Конвенції зазначено, що до осіб з інвалідністю належать особи зі стійкими фізичними, психічними, інтелектуальними або сенсорними порушеннями, які при взаємодії з різними бар'єрами можуть заважати їхній повній та ефективній участі в житті суспільства нарівні з іншими.

Але деякі елементи положень Конвенції виділяються особливо. Положення Конвенції визнають, що «інвалідність» є концепцією, що розвивається, в результаті різноманітних бар'єрів, що перешкоджають участі осіб з інвалідністю в житті суспільства. Тобто, поняття «інвалідність» не є фіксованим і може змінюватися, залежно від обставин у суспільстві [99].

⁹⁸ Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України. Відомості Верховної Ради УРСР, 1991, № 21. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>

⁹⁹ Про ратифікацію Конвенції про права інвалідів і Факультативного протоколу до неї : Закон України від 16.12.2009 р., № 1767-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text.

Також відповідно до положень Конвенції інвалідність не вважається захворюванням і розглядається як результат взаємодії між негативним відношенням конкретних осіб.

Відповідно до вищезазначеного основними принципами Конвенції є:

- повага до людської гідності та незалежності, її особистої самостійності, включаючи свободу власного вибору;
- недискримінація;
- повне включення у суспільство;
- повага до людей з інвалідністю;
- рівність можливостей у правах і доступність;
- рівність прав інвалідів як чоловіків, так і жінок;
- повага до здібностей дітей інвалідів.

Держави, у тому числі Україна, зобов'язуються забезпечувати повну реалізацію всіх прав людини і заохочувати їх здійснення без дискримінації за ознакою інвалідності. Дотримання прав інвалідів – це забезпечення можливостей рівного й ефективного здійснення ними всіх своїх прав без будь-якої дискримінації.

Згідно з положеннями конвенції держави зобов'язуються:

- вживати всі законодавчі, адміністративні та інші заходи для реалізації прав осіб з інвалідністю;
- дотримуватися законодавчих приписів для зміни чи скасування існуючих законів, постанов, які є дискримінаційними по відношенню до осіб з інвалідністю;
- декларувати в усіх правилах і програмах захист прав інвалідів й заохочувати їх додержання;
- утримуватися від будь-яких дій, які не узгоджуються із Конвенцією та контролювати державні органи й установи щодо дій відповідно до неї;
- усувати дискримінацію за ознакою інвалідності з боку осіб, організацій чи приватних підприємств.

Незважаючи на ці міжнародні положення, зобов'язання щодо дотримання яких взяла на себе Україна, наявної національної законодавчої бази, дискримінація залишається серйозною проблемою в Україні, набуваючи різних форм, від якої продовжують страждати громадяни України. Це підтверджується наявністю отриманих повідомлень упродовж 2020 року від громадян про випадки

дискримінації, кількість яких становить 445, що на 13 % більше порівняно з 2019 роком (387). Серед повідомлень кількість звернень, що стосувались інвалідності та стану здоров'я – 44 (рис. 3.1). Крім того, 25 випадків таких порушень виявлено під час проведення моніторингу різних інформаційних джерел [100].



Рис. 3.1. Кількість повідомлень про порушення прав свободи від дискримінації

У грудні 2020 року закінчився строк дії Державної цільової програми «Національний план дій з реалізації Конвенції про права осіб з інвалідністю» на період до 2020 року, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 01 серпня 2012 року № 706, яка була спрямована на створення умов для реалізації прав та задоволення потреб осіб з інвалідністю. Мінсоцполітики напрацьовано проєкт відповідного Національного плану дій до 2025 року, проте до Кабінету Міністрів України в установленому порядку не внесено, що може негативно позначитися на забезпеченні прав осіб з інвалідністю.

Основними зобов'язаннями держави відносно прав інвалідів є:

- прийняти законодавчі і адміністративні заходи, направлені на заохочення прав інвалідів;
- приймати законодавчі і інші заходи для ліквідації дискримінації;

¹⁰⁰ Офіційний сайт Уповноваженого ВРУ з прав людини. URL : <http://www.ombudsman.gov.ua/ua/page/secretariat/pravo-na-sudovij-zaxist/informacziya-pro-pidrozdil/>.

- захист і заохочення прав інвалідів в рамках всіх стратегій і програм;
- зупинити будь-яку практику відносно порушення прав людей з інвалідністю;
- забезпечити, щоб державний сектор поважав права людей з інвалідністю;
- забезпечити, щоб приватний сектор і окремі особи поважали права інвалідів;
- проведення досліджень і розробку доступних товарів, послуг і технологій для інвалідів і заохочувати інших до проведення таких досліджень

У зв'язку з цим необхідно створювати соціальні та інші умови для того, щоб забезпечити права осіб з інвалідністю і надати можливість нарівні з іншими громадянами брати участь у суспільному житті, не відмовляти собі у людських задоволеннях, зокрема активно подорожувати, відчувати навколишню красу, відкривати власні кордони.

Особи з інвалідністю можуть відчувати це за умов виявлення та усунення бар'єрів, що перешкоджають забезпеченню прав і задоволенню потреб, у тому числі до об'єктів фізичного оточення (житлових будинків, закладів охорони здоров'я, освіти, культури, споруд, транспорту тощо). Саме тому забезпечення прав осіб з інвалідністю покладається на державу і на кожного члена суспільства. Діяльність готелів повинна бути спрямована на забезпечення прав і можливості осіб з інвалідністю нарівні з іншими громадянами та полягає у наданні соціальних послуг.

В Україні якість життя осіб з інвалідністю нижче решти населення, що обумовлено недостатністю у суспільстві милосердя по відношенню до осіб з інвалідністю, нерозвиненістю і непристосованістю соціальної інфраструктури, низьким рівнем матеріального забезпечення та низькою якістю чи відсутністю технічних засобів і пристосувань, які необхідні для обслуговування інвалідів тощо.

Станом на 01 січня 2020 року, в Україні 2,7 млн осіб мають інвалідність, у тому числі 222,3 тис. осіб з I групою інвалідності, 900,8 тис. осіб з II групою інвалідності, 1416,0 тис. осіб з III групою інвалідності та 163,9 тис. дітей з інвалідністю. Згідно статистичного збірника Державної служби статистики України у Чернівецькій області кількість осіб з інвалідністю становить 56460 тис. Тобто інвалідність є явищем соціальним і уникнути його не може жодне суспільство.

Відповідно до рівня розвитку, пріоритетів та можливостей держава повинна формувати соціальну та економічну політику щодо осіб з інвалідністю. Не дивлячись на намагання держави покращити життя інвалідів проблеми лікування, реабілітації та соціальної адаптації осіб з інвалідністю, у тому числі й надання готельно-ресторанних послуг для осіб з інвалідністю, залишається не вирішеною у всьому світі.

У сфері готельно-ресторанного бізнесу для осіб з інвалідністю постійно відбуваються процеси інституціоналізації, свідчення якої є створення міжнародної туристської організації SATN – це спеціалізована установа Організації Об'єднаних Націй відповідальна за просування стійкого та загальнодоступного туризму. Ця організація постійно проводить конгреси, випускає журнал, а також співпрацює з урядами окремих держав. Україна стала членом організації SATN у 1997 р. Туристська організація SATN є членом Всесвітньої туристської організації (ВТО), що дає можливість інтегрувати туризм для осіб з інвалідністю у загальносвітову систему туризму. До складу ВТО входять спеціальні комітети, які створені для розробки рекомендації з управління програмами роботи організації. Одним з таких є Всесвітній комітет з етики туризму, діяльність якого направлена на пропаганду поширення Глобального етичного кодексу туризму, оцінку та моніторинг його реалізації в різних країнах, а також на виконання функцій контролюючого органу під час врегулювання суперечок, що виникають у процесі застосування або тлумачення цього документу.

Всесвітній комітет етичного кодексу туризму розглядає та обговорює широкий спектр етичних проблем, з якими стикається індустрія туризму і надає рекомендації щодо кожної з них. Одними з важливих проблем, які розглядає Комітет, є доступність туризму для інвалідів [101]. Зокрема, багато країн світу давно вже стала на шлях активного розвитку сфери обслуговування для інвалідів, з розумінням ставлячись про процеси соціальної адаптації та соціалізації потреб таких осіб, об'єднання осіб з інвалідністю зі спільними потребами та інтересами.

У країнах Європейського союзу, намагаючись відповідати вимогам ВТО та її комітетам, створюють належні умови у готелях, ресторанах, туристичних базах для осіб з інвалідністю. Туристична база «Zum kleinen

¹⁰¹ Козловський С. В. Правове регулювання туристичної діяльності : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 272 с.

Glück» («Маленьке щастя»), яка розташована у селищі Троген у швейцарських Альпах, надає послуги для осіб з інвалідністю. Особливістю турбази є новий знак якості, який запровадили у Швейцарії для установ, що надають готельні послуги для інвалідів – це дерев'яна табличка, на якій зображено гора й сонце, що сходить і напис «Urlaub für alle» («Відпустка для всіх»). Якість надання готельних послуг для осіб з інвалідністю полягає не тільки в облаштуванні готелю пандусами, а й у послугах з догляду та безпеки гостей. Для цього персонал готелю та ресторану проходить спеціальне навчання і кожні три роки переатестовується.

Відкриваються готелі для інвалідів, прикладом яких може бути готель для людей із розумовими і фізичними вадами «Лазарусхоф» («Будинок Лазаря») у Німеччині. У готелі є спеціально обладнані ліфти та туалети, широкі коридори і пандуси, гараж для інвалідних візків, персонал має спеціальну підготовку.

Однак, не дивлячись на широку нормативну базу України, закони, постанови позитивних зрушень у сфері готельно-ресторанного господарства стосовно осіб з інвалідністю не відбулося. Основними причинами цього є зростання байдужості, недоброзичливості, складне економічне становище в Україні. Тому, варто намагатися вилучити із свідомості людей негативне ставлення до осіб з інвалідністю та створювати позитивний імідж інваліда. Держава повинна боротися за створення безбар'єрного статусу, що поліпшить якість життя здорових людей.

Для того, щоб особи з інвалідністю почували себе на рівні із здоровими людьми необхідно забезпечити їм максимально зручні умови життя і побуту, зокрема створити «безбар'єрне» середовище, в якому такі особи будуть мати можливість без ускладнень користуватися всіма елементами інфраструктури, відвідувати не тільки об'єкти житлового, але й громадського призначення, користуватися загальним транспортом та мати доступ до інформації.

Звичайно розвиток готельного господарства не може відбутися без залучення держави та місцевих органів влади, які повинні забезпечувати реалізацію конституційних прав осіб з інвалідністю, а також сприяти створенню соціальних умов для забезпечення їх розвитку та інтеграції у суспільство. Держава повинна ставити найважливіші завдання, такі як соціальна адаптація та соціалізація осіб з інвалідністю у суспільство,

підвищення якості життя за допомогою туризму, розширити напрями державної політики у галузі туризму, шляхом заохочення національних та іноземних інвестицій у розвиток сфери гостинності, залучення благодійних організацій, спонсорів, а також спрощення податкового, валютного та іншого регулювання, розширити міжнародне співробітництво у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Проте готельно-ресторанні послуги в Україні розвиваються переважно на амбіціях небайдужих підприємців та власники готелів і ресторанів, які залучають інвестиції у розвиток цієї індустрії туризму.

Впроваджуючи соціальні інновації підприємці та власники готелів отримують можливість задовольнити максимальну кількість потенційних клієнтів, у тому числі осіб з інвалідністю. Це досягається створенням належних умов у готелях і ресторанах відповідно до діючих законів, нормативних актів, ДБН, ДСТУ. У готелях мотелях, кемпінгах не менше 10 % житлових місць повинні проектуватися універсальними, з урахуванням розселення будь-яких категорій відвідувачів, зокрема і осіб з інвалідністю в кріслах колісних.

Заклади готельного та ресторанного господарства за державними стандартами та нормами повинні розпочинати впровадження соціальних інновацій з прилеглих територій. На ділянках готелів повинні бути передбачені індивідуальні стоянки для інвалідів – із розрахунку 10 %, але не менше одного машино-місця. Стоянка для автомобілів повинна розташовуватися максимально наближено до входу у заклад, але не далі 50 м від нього з шириною зони для паркування автомобіля інваліда не менше 3,5 м. Місце для стоянки автомобілів повинні позначатися знаками, які прийняті в міжнародній практиці.

Ширина шляху руху на території готелю при зустрічному русі інвалідів повинна бути не менше 1,8 м з урахуванням габаритних розмірів крісел-колясок, а також враховується поздовжній уклон шляху руху, який не повинен перевищувати 5 %. Якщо під час проектування готелів передбачається з'їзд з тротуару, то допускається збільшувати поздовжній уклон до 10 % довжиною не більше 10 м. При цьому необхідно враховувати висоту бордюрів по краях пішохідних шляхів – 0,05 м.

Головною складовою безпечності руху осіб з інвалідністю є покриття пішохідних доріжок, тротуарів і пандусів. Відповідно до нормативних документів не допускається застосування насипних або

крупноструктурних матеріалів. В якості покриття для доріжок дозволено використання асфальту, бетону.

Обов'язкова наявність спеціальних пристроїв (пандуси, підйомники, ліфти), що забезпечують доступність для маломобільних груп населення до території готелю.

У готелях повинні бути забезпечені умови доступу і проживання інвалідів, що пересуваються на кріслах-колясках. При цьому необхідно передбачати резерв одно- і двомісних номерів з відповідним обладнанням, шириною проходів і дверних прорізів, а також пристрої для безперешкодного пересування інвалідів по горизонтальних і вертикальних комунікаціях. Ганки основних входів повинні обладнуватися пандусами з уклоном не більше 1:12. Ганки і пандуси з висотою верхньої позначки від землі більше 0,45 м повинні мати огорожу.

Система відчинення, фіксації і зачинення дверей центрального входу повинна також забезпечувати інвалідам на кріслах-колясках безперешкодний вхід до будинку готелю.

Служба приймання повинна мати спеціальне місце для обслуговування особи, що рухається на візку. У загальнодоступній частині готелю принаймні один туалет повинен бути пристосований до потреб інвалідів. У громадських приміщеннях (вестибюль, холи, приміщення для харчування тощо) потрібно визначити місця для особи, що рухається на візку [102].

Номери для інвалідів на кріслах-колясках, з дефектами зору та незрячих рекомендується розміщувати на першому поверсі. Кількість таких номерів визначається завданням на проектування; площі допускається збільшувати на 20 %. Вхідні двері у номері для осіб з інвалідністю повинна бути додатково оснащена ручками, які розташовуються нижче звичайних, магнітним стопором фіксації двері у відкритому вигляді, двома очками (для інваліда та здорової людини). Ширина двері повинна бути не менше 0,9 м, без порогів або перепадів висот, які не повинні перевищувати 0,025 м.

У нормативних документах приділяється увага облаштуванню номерів, а саме варто передбачити спеціальне місце для зберігання крісла-каталки або видачу гостю спеціальної коляски для пересування по

¹⁰² Послуги туристичні. Класифікація готелів : ДСТУ 4269:2003. [Чинний від 2004-07-01]. Держпродспоживстандарт, 2003. 16 с.

корпусу. Для зручності осіб з інвалідністю телевізор у номері встановлюють на поворотній панелі. Розетки і вимикачі розташовують на висоті 0,8 м, проте краще встановити сенсорні перемикачі світла. Біля ліжка повинна бути зона розвороту крісла на 360° та встановлюють спеціальне обладнання для переходу з коляски на ліжко. Для осіб з інвалідністю у номері варто також передбачити переносний телефон та кнопку екстреного виклику в передпокої і ванній кімнаті.

Для комфортного відвідування санвузлів необхідно передбачити габарити приміщення, так як в ньому доведеться пересуватися та розвертатися у колясці. Раковини повинні бути розташовані на висоті 0,8-0,85 м від підлоги з простором знизу (0,7 м), біля туалету встановлювати поручні, душ з відкидним сидінням, банні засоби на рівні коляски [103]. У ресторанах на вході до санвузлів загального користування, в яких має бути передбачена універсальна кабіна для осіб з інвалідністю, які пересуваються в кріслах колісних, повинні бути вставлені інформаційні таблички, позначенні піктограмами Міжнародного символу доступності (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Піктограми Міжнародного символу доступності

Варто зазначити, що у готелях та ресторанах важливою складовою соціальних інновацій є наявність інформації для осіб з інвалідністю. Візуальна інформація повинна розташовуватися на контрастному фоні з розмірами, що відповідають відстані огляду і повинна містити художнє рішення інтер'єру.

Отже, впровадження вимог державних норм у сфері обслуговування може вирішити проблему доступності сервісу для осіб з інвалідністю. Проте поряд з державними нормами підприємці можуть використовувати інновації, які здатні вирішити проблему доступності сервісу для інвалідів, якою є впровадження «інклюзивного дизайну» та «універсального дизайну».

¹⁰³ Будинки і споруди. Доступність будинків і споруд для мало мобільних груп населення : ДБН В.2.2-17:2006. [Чинний від 2007-05-01]. Київ : Мінбуд України, 2007. 47 с.

Поняття «інклюзивного дизайну» має багато тлумачень, одно з яких визначає як «дизайн, що враховує людську різноманітність (здібності, мову, культуру, гендер, вік та інші людські відмінності)» [104]. Британський Інститут Стандартів визначає інклюзивний дизайн як «розробку основних продуктів та/або послуг, доступних багатьом людям наскільки це можливо» ... без необхідності спеціальної адаптації або спеціалізованого дизайну». Уряд Великої Британії визначив інклюзивний дизайн як «процес, який гарантує, що всі будинки, місця та простінки можна легко і зручно отримувати та використовувати для всіх» [105].

До основних принципів інклюзивного дизайну належать:

- доступність – кожен може використовувати його безпечно, легко та гідно;
- відповідальність – враховується те, що люди потребують та хочуть;
- гнучкість – спроможність систем дизайну без істотних змін техніки, організації обслуговування забезпечувати перехід на нові впровадження в найкоротші терміни і з мінімальними затратами матеріальних ресурсів;
- зручність – кожен може використовувати його без надмірного зусилля;
- розміщення для всіх людей, незалежно від їхнього віку, статі, мобільності, етнічної приналежності або обставин;
- реалістичність – пропонують більше одного рішення, щоб допомогти збалансувати всі потреби та визнати, що одне рішення може не працювати для всіх.

Але незалежно від тлумачення поняття, «інклюзивний дизайн» акцентується на актуальності та різноманітності людей, а не на їх фізичних обмеженнях. Важливим етапом до впровадження інклюзивного дизайну не тільки у міський простір, але у сфері обслуговування стало прийняття нових Державних будівельних норм В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель та споруд» [106]. У цих нормах визначено, що інклюзивність будівель і споруд – це комплекс архітектурно-

¹⁰⁴ Офіційний сайт «Українська Асоціація Меблевіків». URL : <https://uafm.com.ua/inklyuzyvnyj-dyzajn-vidkyti-mozhlyvosti-dlya-mebelvyrobnnytstva/>.

¹⁰⁵ Довідник Gov.uk Політичний документ 2010-2015 рр. Державна політика : олімпійська і паролімпійська спадщина 2012 р.

¹⁰⁶ Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення : ДБН В.2.2-40:2018. [Чинний від 2019-04-01]. Київ : Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, 2018. 70 с.

планувальних, інженерно-технічних, ергономічних, конструкційних і організаційних заходів для забезпечення доступності будівель і споруд, у яких кожна особа, незалежно від віку, статі, інвалідності, функціональних порушень, рівня комунікативних можливостей або обставин, може відчувати себе безпечно і комфортно без сторонньої допомоги і в міру своїх можливостей.

Відповідно до норм, у тому числі готелі та ресторани повинні бути забезпечені:

- доступністю місць цільового відвідування і обслуговування, а також безперешкодність переміщення всередині будівлі усіх користувачів;
- безпекою шляхів руху (у тому числі евакуаційних);
- безпекою будівель готелю та ресторанів;
- можливістю евакуації людей в безпечну зону (з врахуванням особливостей осіб з інвалідністю);
- своєчасним отриманням особами з інвалідністю повноцінної і якісної інформації, яка дозволяє орієнтуватися в просторі, використовувати обладнання (у тому числі для самообслуговування), отримувати послуги.

Згідно принципів інклюзивного дизайну, в залах ресторану місця для осіб з інвалідністю слід розташовувати поблизу від входу, але не у прохідній зоні, при цьому комплектація і розміщення обладнання в торговельних залах повинні бути розраховані не обслуговування осіб, які користуються кріслами колісними, милицями, ходунками та мають порушення зору.

Щодо поняття «універсальний дизайн», то воно тлумачиться як «дизайн будівель і споруд, максимально придатний для використання усіма категоріями населення без необхідності додаткової адаптації», тобто універсальний дизайн включає задоволення потреб будь-якого споживача, який отримує послуги у сфері готельно-ресторанного господарства на основі рівноправного використання принципів гнучкості, простоти і зручності у використанні. При цьому універсальний дизайн не включає застосування допоміжних пристроїв для конкретних осіб з інвалідністю.

Аналіз інклюзивного та універсального дизайну демонструє комплексний підхід у впровадженні та створенні безбар'єрного навколишнього та внутрішнього середовища не тільки для осіб з

інвалідністю, а й враховуються потреби людей похилого віку, сімей з дітьми та інших представників маломобільних категорій населення.

Слід зазначити, що інклюзивність будівель, у тому числі готелів, потрібно запроваджувати на етапі проектувань завдань на будівництво. У разі, якщо у будівлях неможливо у повному обсязі забезпечити вимоги доступності, зручності, інформативності і безпеки для потреб осіб з інвалідністю, здійснюється їх розумне пристосування. Нездатність міст забезпечити безбар'єрність пов'язано з такими чинниками як обмеження фінансування, наявність старих будівель, які неможливо реконструювати внаслідок їх специфічного планування.

З іншого боку запровадження інклюзивного дизайну дасть змогу місцевому бізнесу активізувати торгівлю, а готелі можуть поліпшувати якість послуг шляхом впровадження креативних рішень та конструкцій, зокрема підвищити привабливість міста. Тоді доступність подорожувати та відпочивати у різних засобах розміщення відкриє можливість не тільки особам з інвалідністю, сім'ям з дітьми, людям похилого віку, а й для велосипедного туризму.

Максимально забезпечити безбар'єрність прагнуть у європейських країнах шляхом створення об'єднань та організацій. Прикладом є об'єднання міст Європи «Eurocities», яка включає понад 140 великих міст з понад 35 країн. Одним з напрямів роботи об'єднання є впровадження концепції «Місто, вільне від бар'єрів». Відповідно до концепції міста, які демонструють готовність, здатність і можливість до забезпечення доступності, інклюзивності для всіх мешканців, нагороджують щорічною нагородою «Доступне місце» («Access City Award»). У 2021 році нагороду «Доступне місце» отримало місто Єнчепінг у Швеції [107].

В нашій країні створюються організації та об'єднання, які мають на меті створити міста без бар'єрів із залученням спонсорів, органів місцевого самоврядування тощо. Так, у рамках проекту «Міста для людей з інвалідністю не існує» Асамблеєю інвалідів України розроблено «Путівник доступних місць по Україні», завдяки цій карті людина може знайти для себе доступний готель чи ресторан, в який вона зможе потрапити безперешкодно [108].

¹⁰⁷ Access City Award 2021, Examples of best practice for making EU cities more accessibl. URL : <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?&catId=88&eventsId=1604>.

¹⁰⁸ Путівник доступних місць по Україні. URL : <https://wheelmap.org/search?category=accommodation>.

У путівнику наведено спеціальні позначки, згідно яких особи з інвалідністю можуть дізнатися про місця, у тому числі готелі і ресторани, які можуть відвідати (рис. 3.3). Проте аналізуючи міста України на мапі визначено, що таких місць не так багато, в основному це готелі вищих категорій, які враховують в своїх стратегіях потреби всіх верств населення, зокрема збільшення обсягів реалізації та зміцнення позиції на ринку, формування високого рівня репутації серед клієнтів, можливість отримати стратегічних вигод від соціальних інвестицій.







					
частково доступно для крісел колясок	частково доступно тільки в туалеті для людей з обмеженими фізичними можливостями	повністю доступно для крісел колясок	повністю доступно тільки в туалеті для людей з обмеженими фізичними можливостями	місця, які я можу описати	тільки недоступні місця

Рис. 3.3. Позначки у «Путівнику доступних місць по Україні»

Готелі м. Чернівці і області відрізняються один від одного, проте не всі готелі готові надавати соціальні послуги. У м. Чернівці налічується більше 32 закладів готельного господарства, проте не всі вони є досить відомими, при цьому кожен має свої особливості, що дозволяють віднести їх саме до категорії готелів для осіб з інвалідністю. Найбільшу увагу заслуговують ті готелі, які за останні роки завдяки грамотній роботі менеджерів впроваджують соціальні інновації, наприклад «Буковина», «Classic Apartments», «Прем'єр Клуб». Усі названі готелі поліпшили комфортність місць розміщення гостей і умови харчування після реконструкції або ремонту. «Буковина» з самого початку проєктований та побудований як готель, тому ремонт не вимагав значного вкладення коштів, а скоріш за все необхідна була стратегія розвитку. Одним з таких пунктів стратегії розвитку є покращення якості обслуговування осіб з інвалідністю [109].

¹⁰⁹ Туристичний сайт. URL : <https://www.booking.com/accessible-traveling/region/ua/chernivci-region.uk.html>.

Турбота про таких гостей у перелічених готелях починається з території, що прилягає до готелів – наявні зручні під'їзні шляхи, вхід до будівлі оснащений пандусом шириною до 2-х м, а на вході до готелю працюють швейцари. Служба приймання має досвід і можливість обслуговувати осіб, що рухаються на інвалідному візку – вестибюльні зони приміщення готелю достатньо просторі, двері широкі – до 2-х м для вільного пересування. У перелічених готелях наявні кімнати для осіб з інвалідністю. У готелях «Classic Apartments», «Прем'єр Клуб» вони розташовані на першому поверсі, у готелі «Буковина» – на другому, проте є вантажний ліфт для підняття і заїзду коляски.

Коридори і двері у готелях мають достатню ширину для зручного проїзду. Більшість дверей мають конструкції, коли гостям необхідно самостійно їх відкрити. Санвузли у перелічених готелях пристосовані до потреб осіб з інвалідністю – мають широкі двері, додаткові перила, душову кабінку з відкидним сидінням.

У готелях наявні додаткові послуги, а саме «room service», про які служба приймання та бронювання відразу сповіщає гостей. У готелі «Буковина» доступна послуга з харчування у загальній залі – наявні столи, які можна відкоригувати під потреби споживача (зменшити або збільшити висоту).

Аналізуючи заклади готельного господарства слід відмітити важливий критерій, що здатний покращити надання послуг – це підбір персоналу. Формування персоналу сприяє забезпечення ефективного виконання інноваційних проектів та раціонально розподіляти людські ресурси. Працівники готелів м. Чернівці і області, є, як правило, спеціалістами в сфері гостинності, тим більше, що в деякі готелі є базовими підприємствами для практики та працевлаштування випускників ЧТЕІ КНТЕУ.

Серед важливих чинників соціальних інновацій у готелі є вміння спілкування з особами з інвалідністю. Це стосується термінології і коректного поводження. Обслуговування осіб з інвалідністю вимагають підвищеної уваги і засновані на деяких правилах і знаннях: обслуговуючи осіб з інвалідністю не акцентувати увагу на його фізичних недоліках; під час спілкування уникати не коректних термінів; не виявляти надмірної уваги до таких осіб, особливо якщо це дитина. Тому, під час навчання персоналу особливу увагу слід приділити діловим та рольовим іграм, в яких поставивши себе на місце гостя можна оцінити,

наскільки комфортно себе почуває гість і чого не вистачає. Під час навчання здійснюється обмін думками про вихід із незручних ситуацій, не викликаючи конфліктів та незручностей.

Проведений аналіз функціонування готельних підприємств м. Чернівці і області дозволяє говорити про необхідність впровадження ряду необхідних послуг, що дозволяють підвищити якість обслуговування осіб з інвалідністю. У всіх готелях міста, що здатні приймати гостей з інвалідністю, персонал необхідно спеціально навчати роботі з цією категорією споживачів. Для цього до посадових інструкцій швейцара, офіціанта, покоївки, службовців на рецепції варто включити пункт про допомогу особам з інвалідністю.

Необхідно застосовувати закордонний досвід та власні напрацювання з практичного впровадження соціальних інновацій, до яких можна віднести: можливість звертання в будь-який час доби за допомогою медичного персоналу, збалансоване, складене на основі рекомендацій дієтолога і індивідуальних смакових переваг харчування, безпечні умови проживання (тривожні кнопки в номерах, спеціальні ліжка, багатофункціональні пристрої), індивідуальний підхід до кожного споживача, дозволити йому відчувати себе потрібним незалежно від соціальної належності, створення затишної атмосфери і турботи, спілкування, спеціальних програм для відпочинку тощо [110, 111].

Самі власники готелів не зможуть повністю вирішити проблему соціальних інновацій без державної допомоги. Особи з інвалідністю не можуть собі дозволити туристичний відпочинок, тому необхідна державна програма, яка б здійснювала допомогу за рахунок пілг держави, а також виділення грошей для реабілітації маломобільних груп населення [112]. Дослідженнями Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи НАН України свідчать про збільшення кількості осіб з інвалідністю: у 2030 році на двох осіб працездатного віку припадатиме одна непрацездатна особа. Тому необхідно впроваджувати інновації, у тому числі соціальні, у діяльність закладів готельного та ресторанного господарства, незалежно від кількості зірок підприємства.

¹¹⁰ Інтеграційні та інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності. Одеса: Фенікс, 2016. 159 с.

¹¹¹ Тітомир Л. А. Інновації в культурі і сервісі обслуговування в готельному господарстві // Наукові праці ОНАХТ. 2015. № 48. С. 166–171.

¹¹² Методологічні засади та емпірика функціонування й розвитку секторальних суб'єктів фінансової інфраструктури [Електронний ресурс]. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>

Соціальні інновації в готелях допоможуть створити конкурентні переваги та надати послуги всім верствам населення, у тому числі особам з інвалідністю та членів їх сімей. Для цього готелі повинні впроваджувати інноваційні комплекси нововведень, у тому числі управління фінансами, персоналом, маркетингове просування, що є запорукою доступності та привабливості закладів готельного господарства для осіб з інвалідністю

3.4. Маркетингові інструменти просування готельно-ресторанних послуг

Туризм та сфера гостинності впродовж тривалого терміну була і є одним із найважливішим глобальним ресурсом для економічного росту та розвитку будь-якої держави. Серед структурних елементів світового ринку послуг важливе місце займав туризм та сфера гостинності як багатосторонні явища, що поєднують економічні, соціальні, культурні, екологічні аспекти та має невичерпний потенціал для постійного прогресу, тісно взаємодіє з багатьма галузями економіки.

Разом з цим, в 2020 році пандемія COVID-19 сильно вплинула на сферу гостинності та призвела до колосальних збитків. Всесвітня туристична організація ООН (UNWTO) назвала туризм та сферу гостинності найбільш постраждалими через коронавірус. Збитки світової туристичної галузі через спалах коронавірусу за підсумками 2020 року сягали до 1 трлн дол. США. Уряд України за 2020 рік оцінює втрати імпорту та експорту туристичних послуг від пандемії коронавірусу COVID -19 в обсязі 1,5 млрд дол. США.

Нові умови функціонування для багатьох підприємств стали неможливими для виживання, і як наслідок український туристичний та готельний бізнес втратив частку більше 25 % компаній, а ще 10-15 % на межі закриття. Заклади готельно-ресторанного господарства, які продовжували працювати змушені були різко змінюватися, приймати новий формат функціонування, переосмислювати підхід до взаємодії зі споживачами, впроваджувати нові маркетингові стратегії, використовувати більше нових інтерактивних технологій, у тому числі щодо роботи на виніс та організації доставки готових страв, обслуговування на виїздах та обслуговування різноманітних івентів.

Однак багато закладів готельного та ресторанного господарства України вимушені були призупинити свою діяльність. Деякі підприємства значно скоротили штат працівників або відправили у вимушену довгострокову відпустку, багатьох за власний рахунок. Зазначені заходи були направлені щоб мінімізувати вплив обмежень на розвиток та дохідність закладів готельно-ресторанного господарства.

Однак, спостерігаючи тенденцію розвитку готельно-ресторанного господарства Чернівецької області та міста Чернівців, можна відмітити, що негативної тенденції у сфері ресторанного господарства не спостерігається, у сфері готельного господарства – відчутне значне зменшення потоку туристів. Так, до початку 2020 року в Україні та Чернівецькій області зокрема, спостерігався швидкий розвиток готельно-ресторанного бізнесу. Лише у 2019 році кількість туристів, які відвідали Чернівецьку область складала 354,8 тис. осіб, у тому числі внутрішніх – 294,1 тис. та іноземних понад 60 тис. Незважаючи на важку економічну ситуацію, через пандемію COVID-19, у I півріччі 2020 року спостерігається позитивна динаміка надходжень туристичного збору до міського бюджету. За січень-червень 2020 року обсяг надходжень склав 311,5 тис. грн, що на 21,7 % більше у порівнянні з аналогічним періодом минулого року.

Унаслідок запровадження карантинних обмежень з березня 2020 року, відновлення роботи сфери гостинності розпочалось у червні – липні 2020 року, проте паводок у червні суттєво зупинив потік туристів у гірську місцевість нашої області, що також не дало забезпечити повноцінну роботу закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу.

Так, за даними надходжень туристичного збору до міського бюджету за 2015-2019 роки, що наведені на рисунку 3.4 видно про позитивну тенденцію розвитку туристичної галузі та сфери гостинності зокрема до початку пандемії та запровадження карантинних заходів.



Рис. 3.4. Динаміка туристичного збору м. Чернівці у 2015-2019 рр.

Аналіз статистики щодо надходження туристичного збору за зазначений період свідчить про те, що заклади розміщення міста Чернівців ефективно функціонували, зокрема щороку спостерігалася позитивна динаміка розвитку туристичної галузі та сфери гостинності зокрема.

Варто відзначити, що наразі не має достовірної статистики щодо кількості туристів, які відвідали місто чи регіон, тому, з метою отримання оперативних даних туристичних потоків в місті Чернівцях, проведено моніторинг туристичної активності за допомогою даних оператора мобільного зв'язку Київстар, з яким було налагоджено співпрацю та досягнуто домовленостей щодо надання даних. Зокрема, за даними зазначеного оператора, у 2019 році місто відвідали **1642463** вітчизняних та іноземних туристи, з них **1601756** осіб – туристи з різних регіонів України, які перебували від 1 до 14 днів у місті, та **40707** осіб – іноземні громадяни з 86 країн світу. Серед вітчизняних туристів переважають туристи з наступних областей України: Івано-Франківської (501172 туристи), Тернопільської (234069 туристів), Хмельницької (232776 туристів), Київської (137173 туристи), Львівської (120765 туристів), Вінницької (70998 туристів). Серед іноземних туристів, які відвідали місто Чернівців, переважна кількість припадала на туристів з Італії (8599 туристів), Німеччини (5127 туристів), Росії (3891 турист), Польщі (3324 туристи), Великої Британії (1929 туристів), Румунії (1644 туристи), США (1526 туристів), Франції (1265 туристів).

Також за статистичними даними, у січні-вересні 2020 року спостерігалось незначне зростання обсягів роздрібного товарообороту підприємств, які здійснюють діяльність з роздрібною торгівлі та

ресторанного господарства в місті. Так, за вказаний період цей показник становив 4597,2 млн грн., що на 0,2 % більше в порівнянні з аналогічним періодом 2019 року та складає більше 79 % від загальнообласного показника.

Отже, у місті Чернівці не спостерігалася негативна тенденція щодо зменшення розвитку готельно-ресторанного господарства. Звісно, не враховуючи період перебування Чернівецької області та міста Чернівці у «червоному» рівні епідемічної небезпеки.

Таблиця 3.4

Основні показники туристичної діяльності в м. Чернівцях

№ з/п	Показники	Од. вим.	2019 рік	2020 рік	2021 рік прогноз
1	2	3	4	5	6
1.	Кількість обслугованих туристів*, в т.ч.:	тис. осіб	439,3	550,0	650,0
	- іноземних	тис. осіб	34,7	40,0	55,0
	- охоплених внутрішнім туризмом	тис. осіб	404,6	510,0	595,0
2.	Обсяг товарів та послуг, що спожиті туристами*	млн грн	1983,5	2050,0	2300,0
3.	Надходження до бюджету Чернівецької міської територіальної громади від сплати туристичного збору	тис. грн	770,1	400,0	1195,0
4.	Кількість закладів з надання послуг тимчасового проживання	од.	55	61	63

Відсутність значних негативних явищ підтверджує той факт, що з початку 2020 року в місті Чернівцях розпочали свою роботу більше **15 нових об'єктів** торгівлі, ресторанного господарства та сфери послуг, зокрема: кафе-бари на пл. Соборній, 1, вул. Садовій, 6, вул. Головній, 119, кафе по вул. Героїв Майдану, 69, ресторан на вул. Українській, 1, піцерії та кафе по вулиці О. Кобилянської, інші заклади.

Зокрема, для забезпечення потреб туристів та місцевого населення готельно-ресторанними послугами відкривалися нові заклади готельного

та ресторанного господарства різних типів, форматів та концепцій діяльності, орієнтуючись на потреби споживачів – зокрема сімейний відпочинок, організація банкетів на велику кількість посадкових місць, закладів розміщення економ класу, у тому числі у гірській та сільській місцевості (за межами обласного центру). Цьому сприяло велика кількість факторів та конкурентних переваг Буковини серед інших регіонів України.

Так, у Чернівецькій області на державному обліку та під охороною перебуває 1771 пам'ятка історії та культури, з них 467 пам'яток археології (у тому числі 14 – національного значення), 534 – історії (у тому числі 4 – національного значення), 76 – монументального мистецтва, 694 – архітектури, містобудування (у тому числі 62 – національного значення), 147 музеїв.

Також багатий природно-заповідний фонд області (далі – ПЗФ), що займає 5 місце у державі. Розвинута мережа заповідників, національних парків, велика кількість пам'яток природи, пам'яток садово-паркового мистецтва та інших об'єктів ПЗФ (природно-заповідний фонд області включає 331 об'єкт площею 101,231 тис. га, що становить 12,8% території області, та удвічі більше, ніж у середньому по Україні). В області високий рівень лісистості (близько 30%, по Україні – 15,6), висока густота річкової мережі (на території області розташовані 4240 річок, основні: Дністер, Прут, Черемош, Сірет та ін.), 1150 ставків, 4 водосховища, а кількість водотоків і водойм, становлять відповідно 6% і 4,2% від їх загальної чисельності в державі.

Для обласного центру – міста Чернівців туризм та готельно-ресторанний бізнес також дуже важливий, адже в цій галузі задіяна значна частина працездатного населення міста. Потенціал туристичної діяльності у Чернівців є досить високим, для його повної реалізації необхідне залучення та використання значних ресурсів. Зібраний на території міста комплекс природних, історичних, культурних та архітектурних цінностей формує вагомі передумови для розвитку туристичної галузі, зокрема: особливість економіко-географічного розташування міста, в тому числі наближеність до кордону, наявність потужних туристичних ресурсів, а саме: 755 пам'яток історико-культурної спадщини національного та місцевого значення, в тому числі, об'єкта світової спадщини ЮНЕСКО, 79 культових споруд, 12 музеїв та

10 картинних галерей, 9 пам'яток садово-паркового мистецтва, 2 ботанічних сади.

За даними департаменту розвитку Чернівецької міської ради станом на 01.07.2020 р. в місті функціонував 61 заклад (готелі, хостели, апартаменти) із загальним номерним фондом у 997 номерів, розрахованих на 2272 місця, а також більше 500 закладів ресторанного господарства. Незважаючи на важку економічну ситуацію, через пандемію COVID-19, у 2020 році розпочали свою роботу 2 нових готелі: «Іліт» на 8 номерів та «Міраж» на 12 номерів, а також 36 закладів ресторанного господарства.

У таких особливих умовах для нормальної та успішної діяльності та розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу обов'язково потрібно шукати нові інноваційні шляхи та методи виробництва, виготовляти новий продукт та пропонувати нові послуги. Такі процеси відбуваються і у сфері готельно-ресторанного бізнесу, діяльність якого спрямована на отримання прибутку [113].

Для подальшого дослідження маркетингових інструментів просування готельно-ресторанних послуг розглянемо теоретичні основи зазначеної дефініції.

Зазначимо, що інструменти просування – методи і прийоми маркетингу, які застосовуються для того, щоб якомога більше потенційних споживачів дізналися про продукт (послугу).

У закладах готельно-ресторанного господарства маркетингових інструментарій у першу чергу направлений на популяризацію закладу як бренду, місця, де можна отримати відповідний продукт за відповідну ціну, а також певні відчуття (атмосфери, насолоди, відпочинку, комфорту), задоволення відповідних гастрономічних та смакових потреб.

Серед популярних маркетингових інструментів популяризації та просування послуг готельно-ресторанного бізнесу відмітимо такі:

ATL (Above The Line) реклама – це повноцінний комплекс маркетингових комунікацій, який включає в себе класичні види реклами за допомогою преси, радіо і телебачення, а також поліграфічної, зовнішньої та внутрішньої реклами.

¹¹³ Ведмідь Н. І. Інформаційні туристичні ресурси в Інтернеті / Н. І. Ведмідь, С. В. Мельниченко // Вісн. Львів. комерц. акад. Л. : ЛКА, 2006. –Вип. 20. . 533-542. (Серія економічна).

Види зовнішньої реклами: вивіски, лайтбокси, рекламні щити, відео екрани, офісні таблички і покажчики, вітрини, фасади, брендмауери, троїли, касетони тощо.

Види поліграфічної продукції: листівки, плакати, буклети, брошури, каталоги, журнали, книги, календарі, наклейки, папки, карти, атласи.

Радіо-реклама (реklamний ролик, джинг, product placement).

ТВ-реклама (реklamний ролик, спонсорська інтеграція, product placement).

BTL (Below The Line) – це комплекс маркетингових комунікацій, який відрізняється від класичної реклами ATL способом впливу на цільову аудиторію. Інструменти BTL дозволяють контактувати з аудиторією особисто. BTL об'єднує ті форми маркетингової комунікації, які не належать до ATL, а саме: особисті продажі, виставки, спонсорство, програми лояльності, партнерство, Direct Marketing, PR.

Контент – інформаційне наповнення рекламно-маркетингового звернення. Контент буває 4 видів: той, що продає (продажний), інформаційний, корисний і розважальний. Контент, що продає наближує до закладу клієнтів та забезпечує продажі (реалізацію). Якщо контент розміщений у соціальних мережах, то такого контенту (постів) повинно бути приблизно 30% від загальної кількості. До такого типу контенту віднесемо: демонстрацію товару (послуги) і його вартості, фото (до і після), відгуки та фото реальних клієнтів, історії досвіду використання товару, фото з зірками та відомими особистостями, ексклюзивні пропозиції, акції та знижки.

Інформаційний контент розкриває товар з нових сторін і повинен займати приблизно 50 % від усього об'єму. До такого контенту віднесемо: новини, огляди, опис характеристик продукту (послуги), рейтинги, анонси, звіти, опис процесу створення товару.

Корисний контент розкриває секрети, фішки та поради.

Розважальний вид контенту потрібен для того, щоб аудиторія не засумувала. З його допомогою залучається пасивна аудиторія в комунікацію, а значить підвищується її лояльність. Такого контенту має бути близько 20 %. У нього входять: опитування, конкурси, розіграші, атмосферні фото, пости з доречним гумором, привітання, цитати.

Digital – набір інструментів Інтернет-маркетингу, які дозволяють закладу взаємодіяти з аудиторією в онлайн-середовищі. Основні digital-

інструменти: контекстна реклама (PPC), email-маркетинг, пошукова оптимізація (SEO), оптимізація конверсії, соціальні мережі (SMM), таргетингова реклама, відео реклама. Тематичні розсилки (актуально для закладів розміщення і для закладів ресторанного господарства, особливо корпоративні пропозиції проведення банкетів, комплексних обідів, бізнес-ланчів) чи email-маркетинг.

Вірусний маркетинг і вірусну рекламу відносять до маркетингових методів цілеспрямованого використання соціальних мереж, ЗМІ, Інтернет – спільнот, блогів, Вікіпедії або будь-якої аналогічної діяльності в Інтернеті.

Даний підхід розповсюдження реклами використовує давню звичку людства – ділитися інформацією один з одним. Тобто, користувачі самі транслюють повідомлення, яке містить необхідну інформацію, тому що вона їм цікава.

Внаслідок того, що у більшості населення спостерігається низький рівень довіри до реклами, то від знайомої або незнайомої, але від не зацікавленої особи, людина з готовністю вислухає відгуки про товари чи послуги. В той час як побачивши рекламу від виробника потенційний споживач її просто проігнорує.

Головні інструменти вірусного маркетингу [114-115]:

– Offline:

1) розповсюдження необхідної маркетингової інформації у вигляді пліток (Buzz);

2) вербальна рекламна комунікація «з уст в уста» (WOM), або «сарафанне радіо»;

3) лідери думок (Opinion Leaders);

4) комунікація за принципом «приведи друга» (Friend);

– Online:

1) відеороліки (Viral Video);

2) зображення, креативні тексти, інфографіка (Blogging);

3) конкурси та акції (Giveaway);

4) флеш-ігри, де фігурує марка (Viral Games).

¹¹⁴ Данько Н. І. Брендинг як напрям вдосконалення рекламної стратегії туристичного підприємства / Н. І. Данько // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 2013. № 1086.

¹¹⁵ Зубарева М. А. Інструменти популяризації готелю у соціальних мережах / М. А. Зубарева // Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/156.pdf>

Вірусна кампанія складається з таких головних етапів: 1) аналіз цільової аудиторії; 2) формування бюджету; 3) вибір інструменту; 4) розробка вірусної ідеї; 5) розробка стратегії кампанії; 6) вибір каналів розповсюдження; 7) створення і розміщення контенту.

Проте реалізація ідеї вірусного контенту має виглядати природньо та не викликати підозр щодо запланованості, адже користувачі повинні добровільно захотіти поділитися їм з друзями. За цих умов необхідно вдало вміти працювати з емоціями користувачів, як сумними (злість, жалість), так і веселими (радість, здивування).

PR – тривалі, планові активності, які спрямовані на побудову довгострокових довірчих відносин між компанією і цільовою аудиторією. Суть PR полягає у плануванні та виконанні комплексу дій, які сприяють зростанню продажів і рівня задоволення споживачів товаром. У маркетингу PR є засобом просування продукту.

Для впровадження продукту на ринок і формування уявлення аудиторії про нього використовуються такі методи: встановлення зв'язків із засобами масової інформації для розміщення матеріалів про продукт з метою залучення до нього уваги; проведення громадських заходів для підтримки і розвитку взаємин з населенням і потенційними споживачами; встановлення контактів з інвесторами та спонсорами.

Production – власне фото- та відео виробництво контенту. Перед початком виробництва погоджують ТЗ (технічне завдання) і бриф на фотозйомку або відеоролик.

Тематичні майданчики – тематичні блоги, форуми і т.д.

Так, у напрямку реалізації рекламної кампанії популяризації та просування готельно-ресторанних послуг на рівні області за останні роки організовано та проведено:

- фольклорно-етнографічний фестиваль «Маланка Фест»;
- щорічний фольклорно-етнографічний театралізований фестиваль Фольклорно-етнографічне свято «Від Різдва Христового до Йордану»;
- щорічний Буковинський туристичний ярмарок;
- аматорські змагання молоді серед юніорів з лижного туризму, який організований громадською організацією «Буковина X-тур»;
- змагання з пішого та велосипедного мандрівництва – пригодницькі перегони «Bucovina Adventure Race»;
- водний спортивно-туристичний похід «Дністровські барви»;

- туристичний еко-етно-фестиваль «Дністер Фест»;
- фестиваль «Любіть Буковину, бо вона того варта» на горі Томнатик Путильського району;
- щорічні міжнародні науково-практичні конференції на базі Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ спільно з Сучавським університетом імені Штефана чел Маре (м. Сучава, Румунія).

Крім того, туристичний потенціал Буковини представлено на щорічній міжнародній туристичній виставці «UITT», Україна – подорожі і туризм», на XVII Міжнародній туристичній виставці-ярмарок «Тур'євроцентр – Закарпаття 2018» та в 3-ому Міжнародному туристичному тижні.

При проведенні аналізу проведення рекламних кампаній закладами готельно-ресторанного господарства області, зазначимо, що дедалі більше рекламних заходів переходять від класичних до сучасних – типу Інтернет-маркетингу.

Зараз відбулися серйозні еволюційні зміни не тільки в принципах і способах управління готелями та закладами ресторанного господарства, а й у самому готельному та ресторанному продукті. Він став високотехнологічним і повністю орієнтованим на споживача.

Широке впровадження дістали нові засоби комунікації та інформаційних технологій, що дає змогу проводити глибоку й системну економічну діагностику. Результати діагностики дають можливість здійснити повний самоаналіз і аналіз конкурентів в області застосовуваних цінових і маркетингових стратегій, проаналізувати ступінь активності на ринку, виявити прибутковість розроблювальних сегментів, скоординувати попит і пропозицію готельних та ресторанних продуктів.

Упроваджуються нові технології в ділову стратегію закладів готельно-ресторанного господарства, зокрема, широко використовується мережа Інтернет з метою просування готельних продуктів. Нові технології зменшують витрати й забезпечують споживачам підвищений комфорт. Ці технології збільшують можливість залучати нових клієнтів і розширяти зайняті готелями сегменти ринку. Наприклад, застосування нових систем бронювання дає незаперечні конкурентні переваги.

Великі готелі пропонують своїм клієнтам зробити екскурсії по приміщеннях. Відвідувачі сайтів можуть ознайомитися з внутрішніми

інтер'єрами готелів, з меню ресторанів і барів, одержати різноманітну довідкову інформацію.

Комунікаційна політика підприємств готельного господарства відзначається як ефективний важіль комунікації виробника (готелю) та споживача (покупця готельних послуг). В процесі формування маркетингової політики важливо не тільки створити конкурентоспроможний продукт, встановити на нього ціни, що відповідають потребам ринку, а й донести детальну і глибоку інформацію про готельний продукт, його цінності та споживчі властивості до кінцевого споживача вчасно та швидко.

Так, зокрема, найбільшого падіння зазнала реклама підприємств готельного господарства на регіональному телебаченні на 70 %, на транспортних засобах на 55 %, зовнішня та внутрішня реклама засобів розміщення знизилася на 50 % кожна. Суттєвого зниження обсягів реклами готелів зазнали друковані засоби масової інформації та реклама в кінотеатрах. В той же час, за рахунок оптимізації витрат, було відмічено суттєве зростання реклами засобів розміщення в мережі Інтернет у всіх її проявах на 70 %.

У зв'язку з цим, підприємства ресторанного господарства стикаються з багатьма труднощами: традиційні методи реклами вже не здатні привернути увагу споживача, зниження ефективності реклами та необхідність підвищення витрат на просування, ефект стандартних рекламних кампаній катастрофічно знижується. Сьогодні таку ситуацію розуміють і рекламні професіонали, до послуг яких звертаються заклади ресторанного бізнесу, і самі замовники. Як стверджують фахівці, в наявності криза жанру традиційної реклами.

Згідно з даними статистики, щомісяця близько 450 мільйонів людей вводять в вікна пошукових систем приблизно 11 мільярдів запитів. До 90 % відвідувачів приходять на веб-ресурси з сайтів пошукачів. При цьому близько 70 % користувачів використовують для цього виключно посилання з органічної видачі, ігноруючи контекстну рекламу. Не менше 40 % покупців сучасних інтернет-магазинів приходять з пошукових машин. Приблизно 46 % користувачів дізнаються про появу нових інтернет-проектів завдяки результатам пошукової видачі. Це підтверджує значення пошукової оптимізації маркетингової кампанії готелю, націленої на збільшення трафіку з Інтернету і зростання числа реальних клієнтів.

Згідно з дослідженням NPD Group, пошукові системи Яндекс і Google приводять на веб-сайті близько 55 % покупців. При цьому коефіцієнт конверсії відвідувачів інтернет-проекту в замовників у 15 разів перевищує конверсію будь-яких інших джерел трафіку, а конверсію по всьому сайту – в 7-8 разів. Таким чином, серед сучасних методів інтернет-маркетингу пошукове просування видає найвищий показник повернення інвестицій (ROI) - у 42% випадків (це притому, що, наприклад, банерна реклама забезпечує найвищий показник повернення інвестицій лише в 4% випадків).

Займаючись пошуковим просуванням, важливо правильно зіставити власні фінансові можливості, згідно з якими поставити досягнутий результат. Необхідно враховувати дані дослідження Compaq, показав, що 68 % користувачів дивляться тільки першу сторінку видачі пошукових систем і лише 7 % відвідувачів проходять далі третьої сторінки. Однак резервування місця на першій сторінці гарантує збільшення конверсійного показника або приплив цільової аудиторії тільки в тому разі, якщо запит є цільовим. З цього випливає висновок, що краще домогтися місця сайту на другий або третій сторінці за цільовим запитом, ніж на першій по ключовому запиту, який є марним для сайту і зможе стати джерелом виключно незацікавлених відвідувачів.

Аналізуючи сучасний стан популяризації закладів готельно-ресторанного господарства Чернівецької області та міста Чернівців нами було виявлено, що наразі велика увага приділяється розвитку інноваційних форм промоції області та міста, зокрема, в мережі Інтернет.

З метою представлення туристичного потенціалу Чернівецької області на міжнародних, національних та регіональних туристичних виставках надруковано промоційну літературу, а саме: буклети «Туристична Буковина в різноманітті!» (українською та англійською мовами), записники «Буковина туристична», рекламні банери «Туристичні маршрути Чернівецької області».

Також з метою підвищення рівня обізнаності про туристичні можливості Чернівців, постійно наповнюється новим контентом та корисною інформацією для туристів створена департаментом розвитку Чернівецької міської ради Туристична сторінка Чернівці в соцмережах Facebook та Instagram з неймінгом «**go_chernivtsi**».

З метою популяризації внутрішнього туризму серед співвітчизників, місто Чернівці долучилось до Всеукраїнського проекту

«#Мандруй Україною», за допомогою якого пропагуються цікаві туристичні локації міста.

Проводиться системна організаційна робота щодо анонсування подій, які відбуватимуться в місті. Щороку формується календар туристично-привабливих подій, який розміщується на офіційному веб-порталі Чернівецької міської ради, соцмережах та безкоштовно поширюється через туристично-інформаційний центр міста та на різних заходах.

Виготовлено новий проморолик «Чернівці чекають на тебе», який пропонує безпечність подорожі Чернівцями та є сучасним інструментом для того, щоб швидко і просто донести інформацію до туристів. Відео поширюється через соціальні мережі та буде презентуватися на різних туристичних виставках, заходах задля промоції міста.

На офіційному веб-порталі Чернівецької міської ради створений розділ «Туристу», в якому розміщена та постійно оновлюється інформація про транспортну інфраструктуру міста, туристичні маршрути, музеї, розташування готелів, хостелів, туркомплекси, сільські садиби, календар святкових подій в Чернівцях та інша довідкова інформація для комфортного перебування туристів у місті.

Великий інтерес туристи проявляють до безкоштовних недільних екскурсій центральною частиною міста, які проводяться за підтримки міської ради, та беруть свій початок біля Ратуші о 12⁰⁰ год. З покращенням епідеміологічної ситуації та пом'якшенням карантинних заходів, з 19 липня 2020 року було відновлено проведення безкоштовних недільних екскурсій.

Також, популярністю серед туристів і мешканців міста користується пішохідний інформаційно-туристичний маршрут «Відкрий для себе Чернівці», який створений на базі технології швидкісного мобільного Інтернету 3G та прокладено через 23 найцікавіших туристичних об'єкти міста. Туристичну стежку створено за допомогою стрілок та спеціальних табличок з QR-кодами, веселими їжачками-гідами та номерами локацій. Надруковані карти маршруту, які безкоштовно надаються туристам в ТЦ.

Зазначені заходи з одного боку забезпечують популяризацію міста, однак найважливішою метою їх є наповнення місцевого бюджету за рахунок основних та супутніх туристичних послуг, до яких саме належать послуги готельно-ресторанного господарства.

Однак, варто відмітити недостатній рівень забезпеченості автомобільних доріг туристичною, сервісною та інформаційною структурою (відсутність рекламних щитів та єдиної системи вказівників на автошляхах до об'єктів туризму). Також недостатня кількість облаштованих місць короткочасного відпочинку туристів, незадовільний стан доріг, відсутність під'їздів до багатьох популярних туристичних об'єктів, незадовільний стан більшості пам'яток культурної спадщини, недостатня забезпеченість туристичної галузі висококваліфікованими спеціалістами, відсутність системного рекламного та інформаційного забезпечення, руйнація об'єктів історико-культурної спадщини гальмують розвиток туризму в області. Зазначені зауваження та шляхи їх вирішення передбачені у Комплексній програмі розвитку туризму Чернівецької області на 2021-2023 роки, та плануються до усунення та реалізації протягом терміну дії зазначеної програми.

Досліджуючи маркетингову стратегію просування готельно-ресторанних послуг Чернівецької області варто зазначити, що починаючи з 2020 року усі без винятку заклади ресторанного господарства України та світу були змушені прийняти нові правила та умови організації роботи, зумовлені запровадженням обмежувальних карантинних заходів. Оголошення карантину також вплинули на поведінку споживача, який фактично був в умовах обмеження відвідування закладів ресторанного господарства. Такі умови зумовили активний розвиток та актуальність сервісу доставки готової продукції, напівфабрикатів та напоїв. Крім того, виникла потреба зміни та адаптації до потреб споживачів продуктової пропозиції та меню.

За опитуванням підприємців, майже 80 % підприємців зазнали збитків, 7,9 % – відчували зростання продажів, а 12,7 % – поки що не відчували впливу кризи.

Найбільше падіння відчуває HoReCa (готельно-ресторанний бізнес) – 100%, тобто всі з опитаних відчували зниження рівня продажів.

На даний момент, ресторани роблять все можливе, щоб залишатися на плаву. Важливо зрозуміти, що якась одна дія не може бути панацеєю. В умовах кризи, подібного якому ми ще не бачили, повністю змінюється модель споживання і все життя людини. Потрібно пробувати всі інструменти, які забезпечуватимуть стабілізацію стану діяльності закладів

Найпоширеніше зараз в закладах ресторанного господарства це – доставка. Доставка – це ключ до частково порятунку ресторанного сектора. Так, лише у місті Чернівці кількість закладів, які пропонують типові готові страви на виніс зросла у порівнянні з минулим роком на 35% (54 заклади ресторанного господарства у 2020 році, 83 – у 2021 році).

Відповідно, протягом 2020-2021 рр. зросла кількість компаній, які організовують зазначені послуги та їх представництва у різноманітних містах України. Відповідно до проведеного аналізу присутності на ринку України сервісу доставки, спостерігаються три групи компаній, що забезпечують послугу доставки продукції та товарів, це:

- сервіси доставки,
- сервіси-агрегатори,
- власні служби доставки торгових мереж і ресторанів.

Проаналізувавши ринок послуг доставки у м. Чернівцях можна сказати, що серед компаній, які організовують зазначені послуги, найбільшою популярністю користується представництво Glovo та Mister.am.

Так, аналізуючи офіційний веб-сайт Glovo бачимо, що тут представлені 26 закладів ресторанного господарства міста Чернівців, 8 з яких тимчасово не приймають замовлення. На сайті представлено меню закладу, презентація, вага та ціна готової страви; у деяких закладів зазначений час для здійснення замовлення (з урахуванням доставки), вартість доставки.

Механізм замовлення страв та напоїв з використанням зазначених сервісів такий:

- розміщення фото готових страв, інформації про ціну та вагу порції (ціни, вказані на сайті Glovo, є ідентичні наявним цінам, заявленим у меню закладу ресторанного господарства);
- здійснення безпосереднього замовлення споживачем;
- передача інформації щодо замовлення виконавцю, тобто закладу ресторанного господарства;
- здійснення кур'єр безпосередньої доставки готової страви до споживача та отримання розрахунку за страву та доставку;
- оплата закладу ресторанного господарства 30 % від вартості кожного замовлення сервісу доставки.

Отже, заклад ресторанного господарства фактично отримує від реалізації страв на 30 % менше вартості страви, заявленої у меню.

Щодо Mister.am за аналогією Glovo на сайті представлено 83 заклади ресторанного господарства міста Чернівці, 17 з яких тимчасово не приймають замовлення.

Договір про співпрацю з закладами ресторанного господарства також укладається на таких самих умовах, як і у Glovo, однак вартість комісії за представлення закладу на сайті сервісу, та коливається 20-25 %.

Для подальшого дослідження тенденцій організації роботи закладів ресторанного господарства під час пандемії, у тому числі на період перебування регіону у червоній зоні ризику та обмежень, нами було проведено опитування 10 закладів ресторанного господарства. За результатами опитування було встановлено, що від загальної кількості замовлень на виніс 10-30 % надходило від зазначених сервісів-доставок. У тому числі щодо асортименту замовлених страв було виявлено, що 60 % складає піца, 30 % – суши, 10 % – інші страви та напої.

Проаналізувавши представлені на українському ринку сервіс-агрегатори нами було виявлено, що Zakaz.ua – один з найстаріших вітчизняних сервісів у сфері доставки товарів, у тому числі продуктів. Zakaz.ua займається доставкою продуктів з супермаркетів і працює у восьми містах України: Києві, Одесі, Львові, Харкові, Дніпрі, Вінниці, Житомирі та Запоріжжі. Замовлення покупки через Zakaz.ua можна замовити з таких мереж, як Metro, Novus, Ашан, Фуршет.

Rozetka – найбільший маркетплейс України дозволяє купити і доставити все, що завгодно, в тому числі продукти і напої.

Якщо розглядати роботу зазначених сервісів-агрегаторів, то можна зазначити, що для ресторанного бізнесу та для споживача такий сервіс є дещо незручним і невиправданим. Саме тому більшість закладів ресторанного господарства створюють та організовують власну доставку.

Третій спосіб організації доставки є власні служби доставки торгових мереж і ресторанів. Проведений аналіз організації роботи щодо доставки готових страв та напоїв показав, що у Чернівцях пропонують та здійснюють доставку готових страв та напоїв 130 закладів ресторанного господарства, у тому числі за допомогою:

- власних сайтів (попитом не користується);

– через сторінки у соціальних мережах, зокрема в Інстаграмі та Facebook;

– інформаційні сайти – у тому числі list.in.ua, на якому вказується детальна інформація про заклад, концепція діяльності, спеціалізація, контакти та посилання на сторінку у соціальній мережі.

Така організація доставки є найбільш дешевою, оскільки не передбачає додаткових вкладень та відшкодувань.

Доставку, зазвичай, здійснюють на власному спеціальному транспорті такі заклади ресторанного господарства як Шо-Шо, Бруно, Піца Че. При наявності власної служби доставки послуга для споживача є безкоштовною. Інші заклади забезпечують зазначену послугу за допомогою служб таксі, або з фізичними особами, які можуть здійснювати доставку страв до споживача.

Отже, нами було досліджено основні тенденції організації роботи закладів ресторанного господарства в сучасних умовах, у тому числі умовах карантинних обмежень. Виявлено тенденцію щодо збільшення кількості та актуальності послуги доставки, в якій досить важливим фактором є зручність замовлення – у тому числі правило двох кліків, що передбачає простоту і доступність замовлення. Саме у такий спосіб найбільше відбувається замовлення готових страв.

Для закладу ресторанного господарства організація доставки – це альтернативний спосіб роботи та надання ресторанних послуг, в тому числі під час карантинних обмежень.

Щодо забезпечення позитивної динаміки просування готельно-ресторанних послуг варто відмітити наступний інструмент як колаборація.

У цей важкий час багато компаній і заклади об'єднуються, щоб не стати банкрутами. Учасники колаборації можуть отримати більше можливостей досягнення успіху в умовах конкуренції за обмежені ресурси. Головний плюс це те, що в компаній, що об'єднуються з'являються потенційні клієнти з боку другої компанії. Так само це більш поширена реклама.

Так, у Чернівецькій області діє Комплексна програма розвитку туризму у Чернівецькій області на 2021-2023 рр. та програма розвитку туризму у міста Чернівці на 2021-2024 роки, до реалізації яких залучені Департамент регіонального розвитку обласної державної адміністрації, Установа «Агенція регіонального розвитку Чернівецької області»,

Департамент комунікацій, Департамент освіти та науки, Департамент агропромислового розвитку, Департамент соціального захисту населення, управління культури, управління молоді та спорту, управління екології та природних ресурсів, управління інфраструктури, капітального будівництва та експлуатації доріг обласної державної адміністрації, Чернівецьке обласне управління лісового та мисливського господарства, Головне управління ДПС у Чернівецькій області, Управління ДСНС України у Чернівецькій області, районні державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, громадські організації, суб'єкти туристичної діяльності, установи природно-заповідного фонду, Департамент житлово-комунального господарства Чернівецької міської ради, департамент містобудівного комплексу та земельних відносин Чернівецької міської ради, управління культури Чернівецької міської ради, відділ охорони культурної спадщини Чернівецької міської ради, відділ економічного розвитку громади при виконавчому комітеті Чернівецької міської ради, відділ міжнародних відносин Чернівецької міської ради, управління по фізичній культурі та спорту Чернівецької міської ради, відділ сім'ї та молоді Чернівецької міської ради, відділ інформації та зв'язків з громадськістю Чернівецької міської ради, ГС «Регіональна туристична організація «Гостинна Буковина», Асоціація працівників туристичної сфери Чернівецької області «Туристична Буковина», ГО «Асоціація готельєрів міста Чернівців», Асоціація працівників туристичного супроводу Буковини, Чернівецький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича.

Отже, на рівні місцевого самоврядування відчувається значне сприяння щодо покращення та забезпечення нормальних умов функціонування закладів сфери гостинності.

Варто відзначити той факт, що в антикризовому порятунку готельно-ресторанного господарства потрібна допомога держави. Адже не варто забувати, що ресторанний бізнес є невід'ємною частиною економіки. І до початку пандемії, він стрімко розвивався і приносив хороший дохід. Так що ця сфера має важливу роль в економіки нашої країни, і для подальшого розвитку, від держави потрібна допомога, в такий важкий час. Це включає в себе податкові пільги, призупинення нарахування орендних платежів, полегшення підприємствам малого і

середнього бізнесу доступу до кредитів під низькі відсотки. Це та інші методи можуть сильно вплинути на майбутнє сфери послуг в Україні.

Крім державних установ та професійних організацій в Чернівецькій області активно діють такі громадські організації: громадська організація Буковинська організація рестораторів «Щастя» (БОРЩ), громадська організація «ХоРеКа Буковини», Спілка сприяння розвитку зеленого туризму в Чернівецькій області, запроваджено Інтернет спільноту працівників сфери гостинності «RestService» до складу яких входять 3134 учасника.

Провівши дослідження маркетингових інструментів просування готельно-ресторанних послуг можна стверджувати, що цим питанням у Чернівецькій області займаються на рівні держави – місцевого самоврядування та виконавчої влади, на рівні професійних громадських організацій та ні рівні безпосереднього виконавця послуги – закладу розміщення чи закладу ресторанного господарства. Це позитивна практика колоборації держави та підприємця, яка у подальшому надасть синергетичний ефект, забезпечивши ефективну діяльність закладів сфери гостинності, а також розвиток Чернівецької області загалом.

3.5. Поняття, особливості, класифікація та формування структури готельно-ресторанного бізнесу як складової сфери гостинності

Індустрія гостинності на початку XXI століття характеризується як один із видів економічної діяльності, що стрімко і динамічно розвивається, випереджаючи за темпами зростання доходів такі перспективні напрями як нафтовидобування та автомобілебудування. Індустрія гостинності включає в себе безліч складових, зокрема одним із найважливіших її детермінантів є готельно-ресторанне господарство.

Як сфера економічної діяльності, готельно-ресторанне господарство, з одного боку, визначається попитом і споживанням зі сторони відвідувачів, а з іншого – воно належить до товарів і послуг, які виробляються з метою задоволення цього попиту. Важливим фактором в управлінні готельно-ресторанним господарством є управління послугами.

У вітчизняній науково-технічній практиці термін «послуга» позначає результат безпосередньої взаємодії виконавця і споживача, а

також власної діяльності виконавця із задоволення потреб споживача [116].

Це поняття включає:

1. Взаємодію виконавця і споживача послуг (обслуговування);
2. Процес надання послуги (тобто виконання певної роботи) самим виконавцем;
3. Результат цих дій у вигляді «перетвореної продукції» або «результату послуги».

Туристська послуга – результат діяльності туристського із задоволення відповідних потреб клієнтів.

Туристські послуги – специфічний вид споживчих послуг, до яких входять послуги готельної сфери, підприємств громадського харчування, станцій ремонту та обслуговування, пунктів прокату, підприємств розваг і відпочинку [117].

Туристська послуга – це кінцевий продукт діяльності підприємства по задоволенню відповідних потреб клієнтів. До сфери туристських послуг належать послуги, що забезпечують задоволення потреб людей і реалізацію їхньої діяльності у вільний час.

Туристська послуга – сукупність цілеспрямованих дій у сфері обслуговування, які зорієнтовані на забезпечення і задоволення потреб туриста [118].

Згідно із Законом України «Про туризм» всі туристичні послуги розподіляються на характерні і супутні.

Супутні туристичні послуги і товари – послуги і товари, призначені для задоволення потреб споживачів, надання і виробництво яких несуттєво скоротиться без їх реалізації туристам.

Характерні туристичні послуги і товари – послуги і товари, призначені для задоволення потреб споживачів, надання і виробництво яких суттєво скоротиться без їх реалізації туристам.

Всесвітня Туристична Організація (UNWTO) туристські послуги визначає через суб'єкти туристської діяльності [119]:

¹¹⁶Сфера обслуговування в Україні: нормативні документи: збірник основних законодавчих актів / О. М. Роїна (упор.). К.: КНТ, 2007. 457 с.

¹¹⁷ Байлік С.І., Писаревський І.М. Організація готельного господарства: підруч. Харків. нац. Ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с.

¹¹⁸ Височан О. С. Співвідношення понять «подорожуючий», «відвідувач» і «турист»: міжнародний обліково-статистичний підхід / Височан О. С. // БІЗНЕС ІНФОРМ. 2013. № 3. с. 200-206.

¹¹⁹ Організація готельного господарства : підручник / Бойко М. Г., Гопкало Л. М., Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с.

- турагенти;
- туроператори.

Туристським послугам, як і будь-яким іншим послугам, властиві відмітні риси, які можна позначити як "три Н" [120]:

- невідчутність. Туристські послуги не є матеріальними. Вони належать до соціально-культурних (нематеріальних), оскільки визначаються діяльністю виконавця послуги із задоволення соціально-культурних послуг споживача: фізичних, етичних, інтелектуальних, духовних та ін. Їх неможливо побачити або оцінити в момент покупки. Об'єктом таких послуг є власне споживач (турист);

- нерозривність виробництва й споживання. Оскільки послуга представляє результат безпосередньої взаємодії виконавця й споживача, процес надання туристської послуги (виробництво) відбувається паралельно зі споживанням;

- неможливість зберігання туристської послуги. Життєвий цикл турпослуги істотно відрізняється від матеріального товару, зокрема відсутністю етапу зберігання. Неможливість зберігання туристської послуги вимагає ретельного вивчення кон'юнктури ринку, точної відповідності попиту та пропозиції, оскільки послуги не можуть "полежати" на складі до їхнього затребування.

Особливістю виробництва послуг на підприємствах готельно-ресторанного господарства є їх обмеження не тільки обсягами, але й місцем і часом виробництва. При цьому час і місце виробництва виступають найчастіше більш важливим обмеженням, ніж обсяг. Споживання послуг стримується не можливостями виробництва, а сезонністю і географією, що створюють значні додаткові транспортні витрати при споживанні послуг, яке можливо тільки в місці їхнього виробництва. Звичайно послуги несуть у собі специфічні властивості місцевості виробництва, тобто споживання таких послуг, які не можна одержати в будь-якому іншому місці світу.

Для пізнання сутності готельно-ресторанних послуг важливим є також розгляд класифікаційних аспектів цього комплексного явища. Виділяються два види класифікацій послуг.

Для економіки туризму становить інтерес розподіл послуг на матеріальні й нематеріальні [121]. Здебільшого матеріальні послуги

¹²⁰ Туризм України: економічні та організаційні механізми розвитку. Монографія / Андрушків Б. М., Дудкін П. Д., Паляниця В. А., Стойко І. І. та ін. Тернопіль: Терно-Граф. 2009, 976 с.

виступають у формі товару. Їхньою головною характеристикою є те, що вони не обмежені кількісно. Споживання нематеріальних послуг відбувається винятково в місці, де вони вироблені; вони не можуть бути транспортовані до споживача й використовуються споживачами тільки після приїзду в район локалізації послуг. Такими послугами є, наприклад послуги гостинності, які локалізовані в певному місці для залучення туристів, послуги харчування, які пропонують конкретні ресторани, або послуги розваг, які пропонують відповідні установи у туристських центрах.

Послуги нематеріального характеру включають послуги туристсько-екскурсійних установ; транспорту; санаторно-курортних установ; охорони здоров'я; освіти; громадських організацій; державного управління.

Туристські послуги матеріального характеру включають послуги непасажирського транспорту; торгівлі; житлово-комунального господарства; побутові послуги й заготівлі.

За роллю в структурі споживання на підприємствах готельно-ресторанного господарства послуги підрозділяються на: основні; додаткові; супутні.

Основні туристські послуги – цільові туристські послуги, які пропонують в єдиному пакеті, що гарантує їхнє обов'язкове споживання в місці відпочинку.

Додаткові туристські послуги – цільові й інфраструктурні послуги, які можна одержати за додаткову плату, що не входять у вартість туру, але специфічні для даного туристського центра.

Супутні послуги – послуги місцевого інфраструктурного комплексу, якими користуються й туристи [122].

Основні послуги орієнтовані на споживання туристів (наприклад, послуги розміщення, харчування, трансфер), додаткові послуги можуть надаватися як для туристів, так і для місцевого населення [123]. У більшості випадків основні послуги складаються з транспортних послуг, послуг розміщення і харчування [124].

¹²¹ Бабарицька В. К., Малиновська О. Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг: Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту: навчальний посібник. Київ : Альтерпрес, 2004. 288 с.

¹²² Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР (остання редакція від 04.11.2012 р. док. № 5316-17) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

¹²³ ДСТУ 4269-2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. [Чинний від 2004-07-01]. К. : Держспоживстандарт України, 2004. 7 с.

¹²⁴ Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: учебник; пер. с англ. Н. Н. Михайлова. Москва : ЮНИТИ, 1999. 464 с.

Специфікою надання послуг відрізняються засоби розміщення. В Україні розроблений і введений в дію ДСТУ 4268:2003 «Національний стандарт України. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги» [125]. Стандарт встановлює класифікацію засобів розміщення, загальні вимоги до засобів розміщення та до послуг, які надають в засобах розміщення. Вимоги цього стандарту застосовують суб'єкти господарювання, які надають послуги засобів розміщення. На підставі цього стандарту розробляють нормативні документи, що конкретизують вимоги до окремих видів засобів розміщення туристів.

Згідно із Стандартом засоби розміщення будь-які об'єкти, які регулярно або час від часу надають послуги з розміщення для ночівлі.

Класифікація засобів розміщення:

1.2 Засоби розміщення поділяють на колективні й індивідуальні.

1.2.1 Колективні засоби розміщення поділяють на:

а) готелі й аналогічні засоби розміщення:

– готелі;

– аналогічні засоби розміщення;

б) інші колективні засоби розміщення помешкання, призначені для відпочинку; майданчики для кемпінгу;

стоянки морського й річкового транспорту; інші колективні засоби розміщення.

в) спеціалізовані засоби розміщення оздоровчі засоби розміщення; табори праці й відпочинку; громадські транспортні засоби; конгрес-центри.

Індивідуальні засоби розміщення туристів поділяють на:

а) орендовані засоби розміщення кімнати, орендовані в сімейних будинках; житло, орендоване у приватних осіб або через агентства;

б) інші типи індивідуальних засобів розміщення неосновне власне житло; житло, що надається безоплатно родичам і знайомим; інші індивідуальні засоби розміщення туристів.

За наведеною класифікацією підприємства розміщення туристського типу належить до колективних засобів розміщення; підвид – готелі та аналогічні засоби розміщення; підтип – аналогічні засоби розміщення.

Під колективними засобам розміщення розуміють засоби розміщення, що надають місце для ночівлі в кімнаті чи іншому приміщенні, де число

¹²⁵ ДСТУ 4268-2003. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги [Чинний від 2003-12-23]. К. : Держспоживстандарт України, 2003. 16 с.

місць повинно перевищувати певний мінімум для груп осіб, більших ніж одна сім'я, а всі місця підлягають єдиному керівництву й оплаті згідно з встановленими цінами.

До готелів та аналогічних засобів розміщення відносять колективні засоби розміщення, що складаються більше ніж з 7 номерів; мають єдине керівництво; надають готельні послуги, які включають обслуговування в номерах, щоденне заправлення ліжок та прибирання кімнат і санвузлів; згруповані в класи й категорії відповідно до переліку надаваних послуг та наявного обладнання і не входять до категорії спеціалізованих закладів.

До аналогічних засобів розміщення відносять засоби розміщення, що складаються з номерів і надають обмежені готельні послуги, включно з щоденним заправленням ліжок, прибиранням кімнат та санвузлів (наприклад, пансіонати, будинки відпочинку, туристичні бази тощо).

Стандартом регулюються загальні вимоги до послуг, які надають засоби розміщення. Засоби розміщення, зобов'язані надавати мінімальний перелік послуг, а саме:

- а) цілодобове приймання;
- б) послуги громадського харчування або умови для самостійного приготування їжі;
- в) щоденне прибирання житлової кімнати і санвузла (крім гуртожитків, таборів праці й відпочинку, гірських притулків тощо);
- г) зміна постільної білизни – не менше одного разу на п'ять днів, зміна рушників – не менше одного разу на три доби;
- д) відправлення, отримання і доставляння листів та телеграм;
- є) зберігання цінностей і багажу;
- ж) медична допомога: виклик швидкої допомоги, користування аптечкою першої допомоги;
- и) туристична інформація.

Залежно від типу засобу розміщення перелік асортименту послуг може доповнюватися. Спеціалізовані засоби розміщення надають додаткові послуги відповідно до їхньої спеціалізації.

Як було зазначено вище, заклади розміщення повинні забезпечувати своїм відпочиваючим мінімальний набір послуг.

Підприємства ресторанного господарства надають споживачам комплекс різноманітних послуг, які за своїм характером можна поділити на:

- послуги з харчування;
- послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів;
- послуги з реалізації продукції;
- послуги з організації обслуговування споживачів (реалізація продукції та організація її споживання);
- послуги з організації дозвілля;
- інформаційно-консультативні послуги;
- інші послуги.

Послуги харчування – це послуги з виготовлення кулінарної продукції, її реалізації та організації споживання відповідно до типу і класу закладу: ресторан, бар, кафе, закусочна, їдальня тощо.

Послуги з реалізації продукції власного виробництва і закупних товарів та організації споживання є двома складовими поняття «організація обслуговування».

Послуги з виготовлення кулінарної продукції і кондитерських виробів у закладах ресторанного господарства включають:

- виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення споживачів, у тому числі в складному виконанні та з додатковим оформленням;
- виготовлення страв із сировини замовника;
- послуги кухаря, кондитера з виготовлення страв, кулінарних і кондитерських виробів удома.

Послуги з реалізації продукції включають:

- реалізацію кулінарних та кондитерських виробів за межами закладу ресторанного господарства;
- відпуск обідів додому;
- комплектування наборів кулінарної продукції в дорогу, в тому числі туристам для самостійного приготування;
- реалізація кулінарної продукції і кондитерських виробів через розносну та дрібно-роздрібну мережу.

Послуги з організації споживання продукції та обслуговування споживачів у цілому включають:

- організацію обслуговування свят, сімейних обідів, ритуальних заходів;
- організацію обслуговування учасників конференцій, семінарів, нарад, культурно-масових заходів тощо;

- послуги офіціанта (бармена) з обслуговування вдома;
- доставку кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення споживачів, у тому числі в бенкетному виконанні;
- доставку кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення і обслуговування споживачів на пасажирському транспорті (у т. ч. в купе, каюті, салоні літака);
- доставку кулінарної продукції, кондитерських виробів та обслуговування споживачів на робочих місцях і вдома;
- доставку кулінарної продукції, кондитерських виробів та обслуговування в номерах готелю;
- бронювання місць у залі закладу ресторанного господарства;
- продаж талонів та абонементів на обслуговування скомплектованими раціонами.

Інформаційно-консультативні послуги включають:

- консультації спеціалістів з виготовлення, оформлення кулінарної продукції, кондитерських виробів та сервірування столу;
- консультації дієтичної сестри з питань використання дієтичної продукції при різних захворюваннях (у дієтичних їдальнях);
- організацію навчання кулінарній майстерності.

Послуги з організації дозвілля включають:

- організацію музичного обслуговування;
- організацію проведення концертів, програм вар'єте і відео-програм;
- забезпечення газетами, журналами, настільними іграми, ігровими автоматами, більярдом тощо.

До інших послуг належить: прокат столової білизни, посуду, наборів, інвентарю; продаж фірмових значків, квітів, сувенірів; надання парфумерії, засобів для чищення взуття; дрібний ремонт та чищення одягу; пакування страв та виробів після обслуговування споживачів або куплених на підприємстві; надання споживачам телефонного та факсимільного зв'язку; гарантування збереження особистих речей і цінностей споживача; виклик таксі на замовлення; паркування особистого транспорту споживачів на організованій стоянці тощо.

У процесі обслуговування, як правило, заклади ресторанного господарства надають споживачам комплекс послуг, перелік яких залежить від типу і класу закладу. Послуги повинні мати соціальну адресність, тобто відповідати вимогам певного контингенту споживачів.

При їх наданні слід враховувати вимоги ергономічності, що характеризується відповідністю умов обслуговування гігієнічним, антропометричним та фізіологічним можливостям споживання. Дотримання вимог ергономічності сприяє забезпеченню комфортності обслуговування, збереженню здоров'я і працездатності споживача.

Готельно-ресторанний бізнес набуває дедалі більшого значення для розвитку економіки та соціальної сфери регіону. На Буковині підприємства готельно-ресторанного господарства протягом останніх років зазнали певних змін.

Використання географічного положення регіону, яке створює сприятливі умови для розвитку готельно-ресторанного господарства, є одним з пріоритетних напрямків розвитку регіональної політики. Підприємства готельно-ресторанного господарства активно розвиваються, знаходячи нові якісні риси і нові імпульси свого розвитку, істотно розширює поле і «правила гри» в економіці регіону.

Але на шляху розвитку готельно-ресторанного господарства постає низка проблем, які потрібно розв'язувати в найкоротший термін. Головними проблемами є: недостатній розвиток інфраструктури регіону, невідповідність послуг європейським вимогам, низька якість сервісу.

Забезпечення високої якості стає об'єктивною умовою існування, найважливішим фактором підвищення рівня обслуговування, гарантією соціальної та економічної безпеки підприємств готельного та ресторанного господарства. Тому основними проблемами, що стоять перед підприємствами у напрямі удосконалення управління якістю послуг, є: включення механізму маркетингової діяльності; орієнтація на споживача; посилення механізму дії систем управління якістю на всі етапи життєвого циклу готельного та ресторанного продукту.

Якість – це сукупність властивостей і характеристик продукту, які надають йому здатність задовольняти обумовлені або передбачувані потреби [126].

Формально рівень якості визначається, як відповідність властивостей продукції та послуг вимогам стандартів. З метою уніфікації підходів і методів розроблений міжнародний стандарт керування якістю – ISO – 9001 – системи якості – модель забезпечення якості в процесі проектування, розроблення, виробництва, монтажу та обслуговування.

¹²⁶ Мартієнко А. І., Дишкантюк О. В. Сутність гостинності як економічної категорії / Мартієнко А. І., Дишкантюк О. В // Економіка: реалії часу. 2017. № 2(30). с. 72–78.

Даний стандарт специфікує модель забезпечення якості на всіх етапах життєвого циклу товару/послуги; ISO – 9004

– управління якістю та елементи системи якості. Дані міжнародні стандарти утворюють узгоджену пару стандартів з управління якістю, проте поки що вони не отримали належного розповсюдження серед туристських підприємств в Україні.

У 2003 р. в Україні розроблено перші два національних стандарти в сфері туризму: ДСТУ 4268-2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги» і ДСТУ 4269-2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів». ДСТУ 4268-2003 гармонізований з рішенням Європейської комісії від 9.12.98 щодо впровадження Директиви 95/57/ЄС за статистичною інформацією у сфері туризму в частині термінології і класифікації засобів розміщення. На разі очікуємо прийняття нових введень та подальшої гармонізації стандартів із європейськими.

Однак, слід відзначити, що незважаючи на всеохоплюючу правову базу, покликану полегшити створення системи якості, практика надання послуг постійно стикається з різноманітними проблемами, пов'язаними з цим питанням. Специфіка галузі гостинності полягає в тому, що її продукт повно або частково невідчутний, а ефект сервісу оцінюється споживачами в умовах певного емоційного стану, який залежить від великої кількості факторів.

Умови якісного сервісу в туризмі:

Перше – це дотримання основних і найбільш важливих для сфери туризму принципів сучасного сервісу:

- максимальна відповідність послуг, які надаються, вимогам споживачів та характеру споживання;
- нерозривний зв'язок обслуговування з маркетингом, його основними принципами і завданнями;
- гнучкість сервісу, його спрямованість на врахування мінливих вимог ринку, переваг споживачів турпослуг.

Друге – створення необхідних умов для персоналу, який має забезпечити якісний сервіс. До них належать:

- ергономічність робочих місць;
- чітке формулювання правил, обов'язкових для виконання кожним співробітником;
- чітка система оцінки якості роботи кожного співробітника, яка дозволяє об'єктивно вимірювати кількісно та якісно ефективність

сервісу, особливо таких важких для обліку елементів, як доброзичливість та ввічливість;

- мотивація персоналу, його щира зацікавленість у процвітанні всього підприємства, бажання та вміння робити свою роботу максимально ефективно, настрій на самовдосконалення;

- система підвищення кваліфікації персоналу.

Третє – оптимізація організаційної структури управління підприємства, яке надає послуги.

Чим довший ланцюг проходження замовлення, тим більша ймовірність помилки. Оптимальною вважається така організаційна структура управління, де кількість елементів гранично мала (але без шкоди високих вимог якості обслуговування). Необхідною умовою забезпечення безперервності технологічного процесу з однаковим рівнем якості обслуговування є також ефективність взаємодії всіх елементів структури, яка дозволяє негайно виправляти помилки й виключати можливість їх повторення.

Четверте – всебічний, повний, об'єктивний та безперервний контроль якості сервісу, який включає:

- участь гостя в оцінці якості й контролі за нею;

- створення методик і критеріїв, які дозволяють співвіднести вимоги стандартів з фактичним станом справ;

- створення системи самоконтролю персоналу;

- постійна робота з групами якості;

- використання чітко сформульованих якісних критеріїв оцінки якості послуг, які надаються;

- участь персоналу в створенні систем і критеріїв якості;

- застосування технічних засобів контролю якості;

- створення служб контролю, куди входили б представники різних підрозділів підприємства: дирекції, фінансового відділу, відділу безпеки, кадрової служби, керівники або співробітники усіх функціональних служб.

При створенні системи контролю необхідно також дотримуватися принципу безперервності. Система контролю якості сервісу має забезпечувати контроль на всіх етапах технологічного циклу і за всіма параметрами. Крім того, функція контролю має забезпечувати пряму гнучкість і коригування всіх інших дій по забезпеченню якості послуг. Таким чином, можна виділити два основних критерії системи якості:

вона повинна забезпечувати високий рівень якості, його відповідність стандартам і потребам туриста, а також служити інструментом для створення спеціальних технологій з раціонального управління підприємством.

Ключовим фактором, який формує поняття якості, є найбільш повне задоволення потреб гостей з різними запитами й своїм розуміння комфорту як такого. Виділяють два модельних шляхи забезпечення якісного обслуговування на високому рівні вимог комфортності. Перший напрямок – американська модель готельної інтернаціоналізації – заснована на наданні стандартизованих, якісних послуг незалежно від місця знаходження підприємства і втілена в роботі міжнародних готельних ланцюгів. Але даний напрям неможливо використати для незалежних, відокремлених туристських підприємств, наприклад туристської бази відпочинку. В зв'язку з цим отримав розвиток другий напрямок створення якісних послуг. Основу його складає чітке дотримання параметрів комфортності, які вироблені практикою ведення бізнесу і є універсальними. До комплексу складових входять наступні елементи поняття «комфорт»:

- інформаційний;
- економічний;
- естетичний;
- побутовий;
- психологічний.

Інформаційний комфорт. Створення інформаційної комфортності починається з того, наскільки повну інформацію про об'єкти туристичної сфери може отримати гість до їх відвідування. Отже достовірність і повнота інформації – важлива складова оцінки якості надаваних послуг.

Економічний комфорт. Під економічним комфортом розуміють зручність розрахунків для гостей, систему знижок, бонусів, клубних карт та інші заходи, що мають мотивувати гостя до повторного вибору закладу розміщення або підприємства харчування, турагентства або екскурсійного бюро, що і є основною метою системи якості. Клубна система придатна для підприємств туристичної сфери насамперед тим, що є інструментом приваблення і утримання клієнтів. Конкуренція зростає з року в рік. Власникам необхідно вживати заходи для збереження своїх ринкових позицій. Сам факт придбання клієнтом клубної карти є підтвердженням серйозності його намірів відвідати

заклад знову. Однак, наявність клубної карти у клієнта – ще не гарантія того, що він буде часто користуватися послугами того чи іншого підприємства, яке надає туристичні послуги. Заради утримання клієнтури багато туристичних підприємств вдається до різних пільг, наданні додаткових послуг, у тому числі і безкоштовно, бонусів, подарунків.

Естетичний комфорт. Однією з причин, через які гість обирає той чи інший готель, ресторан, клуб тощо, є естетично оформлений інтер'єр, який створює певну, відповідаючи стилю і позиції закладу атмосферу. Естетика – наука про прекрасне, а поняття про красу в кожного своє.

Побутовий комфорт передбачає створення нормальних умов для перебування гостя (оптимальна температура, вологість повітря, зручність меблів тощо).

Психологічний комфорт. З одного боку, поняття психологічного комфорту охоплює всі раніше перераховані параметри комфорту, оскільки за відсутності хоча б однієї з вказаних складових настроїв гостя буде зіпсованим. Однак існують і специфічні вимоги, дотримання яких гарантує нормальний психологічний стан гостя. Ці вимоги відносяться до галузі гуманітарних технологій і їх виконання – повага і гостинність по відношенню до клієнтів – цілковито залежать від персоналу підприємств туристичної індустрії, які залучаються до обслуговування. У контексті психологічного комфорту на оцінку заслуговують спеціальна політика освіти і програми виховання персоналу, елементи корпоративної культури, особисте сприйняття рівня гостинності, ввічливості персоналу.

Готельно-ресторанний бізнес Буковини характеризується бурхливим розвитком. Сьогодні в Чернівцях щомісячно реєструється і відкривається до десяти підприємств готельно-ресторанного господарства. В готельно-ресторанний бізнес м. Чернівців та районів влилося багато нових підприємств, багато з яких перейшли у вищі ешелони діяльності, організувавши індивідуальні («Аристократ», «Гранд Аристократ», «Імперіал» та ін.) та комплексні підприємства («Чернівці», «Піцца-парк», «Парадізо», «Grand Royal» тощо).

Водночас, спостерігається підвищення цін на готельно-ресторанні послуги, що призвело до певного зменшення попиту споживачів. Зростання цін відбулося через прискорення інфляційних процесів та фінансової кризи в країні, що призвело до підвищення цін закупівлі продукції та товарів, які придбані рестораном або готелем для переробки та продажу.

У свою чергу, збільшення потоків туристів останнім часом впливає на збільшення кількості обслуговуваних у готелях та ресторанах області, що є позитивною тенденцією для розвитку туризму Чернівецької області.

Для успішного розвитку готельно-ресторанного господарства в Чернівецькій області доцільно розширювати коло потенційних іноземних клієнтів за рахунок:

- співпраці з закордонними туристичними агенціями;
- участі у закордонних туристичних виставках і ярмарках;
- рекламі у ЗМІ прилеглих закордонних територій;
- підтримки заходів щодо ознайомлення туристів з місцевими пам'ятками;
- розвитку етнічного та духовного туризму.

Для досягнення якісного нового рівня обслуговування населення необхідно об'єднати зусилля всіх підприємців, які працюють у сфері готельного і ресторанного бізнесу шляхом створення певного кластеру, що покликаний об'єднати всі сфери готельно-ресторанного бізнесу: виробників та постачальників обладнання, фірми, що займаються поставками продуктів харчування, дизайнерські та меблеві центри, будівельні й охоронні компанії, майстерні професійного одягу і, звичайно, підприємства готельно-ресторанного господарства. Членство в такому кластері буде забезпечувати високий рівень обслуговування підприємств готельно-ресторанного господарства, оптимальну організацію технологічного процесу і гарантувати відмінну якість продукції.

Післямова

У монографії досліджено особливості функціонування сфери гостинності Буковини в кризових умовах, проаналізовано стан та перспективи розвитку. Зокрема, наголошено, що готельно-ресторанна індустрія зараз стикнулася з найбільшим випробуванням за останній час. Щоб вистояти у складних умовах, власники бізнесу трансформували звичні формати діяльності та активізували всі можливі резерви та ключові ресурси. З огляду на те, що на сучасному етапі розвитку сфера готельно-ресторанної індустрії є глобальним комп'ютеризованим бізнесом, який базується на інтернет-технологіях та альтернативних online-сервісах, у сучасних умовах вони мають бути максимально задіяні в діяльності підприємств. Технологізація, реінжиніринг, краудсорсинг, бенчмаркінг, антикризовий контролінг, система управління якістю, сьогодні стають все більш цінним ресурсом у підприємствах готельно-ресторанного бізнесу, допомагаючи їм не тільки зберегти життєздатність, але й розкрити нові перспективні напрями управління та розвитку.

В роботі доведено, що готельний і ресторанний бізнес є невід'ємною частиною сервісного сектору в регіональній ринковій економіці, роль і значення якого суттєво відображаються на загальному соціально-економічному розвитку регіону. Встановлено, що розвиток готельно-ресторанного бізнесу на Буковині, в період поширення коронавірусу, схильний до впливу багатьох чинників, роль яких може бути різною як за силою, так і за тривалістю і напрямком впливу.

Акцентовано увагу на соціальних інноваціях в готельно-ресторанному бізнесі, що допоможе створити конкурентні переваги та надати послуги всім верствам населення, у тому числі особам з інвалідністю та членам їх сімей. Рекомендовано до впровадження інноваційні комплекси нововведень, що є запорукою доступності та привабливості готельно-ресторанних закладів для людей з інвалідністю.

Отримані наукові результати можуть бути використані при стратегічному плануванні розвитку готельно-ресторанного бізнесу Буковини.

Список використаних джерел:

1. Access City Award 2021, Examples of best practice for making EU cities more accessibl. URL:<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?&catId=88&eventsId=160>
2. Bagrii, K. & Palamarek, K. Tendencies for the development of hotels in Ukraine under crisis situations. MEST Journal, Belgrade – Toronto, 15 January 2020, 8(1), pp. 25-35
3. Hyshchuk Roman, Olexandra Pylypets'. Transport Accessibility as Factor of Excursion Tourism Development (Case of Chernivtsi, Ukraine). Часопис соціально-економічної географії. Харків. Вип. 20 (1), 2016. С. 91-96
4. International tourism trends, 2019. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284422456>
5. International travel largely on hold despite uptick in may. All regions. URL: <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347>
6. Korjala V. Cultural diversity in hospitality management : how to improve cultural diversity workforce. 64p. URL:https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55331/Korjala_Veera.pdf (дата звернення 14.05.2021).
7. Market size of the hotel and resort industry worldwide from 2011 to 2019, with a forecast for 2020 and 2021 (in trillion U.S. dollars). URL: <https://www.statista.com/statistics/1186201/hotel-and-resort-industry-market-size-global/>
8. Nazariana A., Atkinson P., Pantea Foroudi P. Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. Alireza International Journal of Hospitality Management. 2017. No. 63. Pp. 22-32. URL: <http://www.elsevier.com/locate/ijhosman> (дата звернення 14.05.2021).
9. Obozna A., Havrylova O., Mogilevich I. Innovative activity in the tourism industry: regional aspect. Science and innovation: Collection of scientific articles. Publishing house «BREEZE», Montreal, Canada, 2018. P. 195–201.
10. Polinkevych Oksana and Kamiński Ryszard. Anti-crisis development strategies of insurance companies in Ukraine and Poland in the context of COVID-19. Insurance Markets and Companies, 11(1), 2020. Pp. 21-29.

11. Poster – автоматизація кафе, ресторанів і магазинів.
URL:<https://golossokal.com.ua/cikavo/poster-avtomatyzatsiia-kafe-restoraniv-i-mahazyniv.html>
12. Press material from the Commission Spokesperson's Service.
URL: <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/home/en> (дата перегляду: 29.08.2021)
13. Ruzinazarov Shukhrat Nuralievich, Rakhmonkulova Nilufar Khodji-Akbarovna, Achilova Liliya Ilkhomovna. Some questions of organizational and legal aspects of hotel services in the terms of COVID-19. PJAEЕ, 17 (6) (2020). Pp. 1938-1947
14. Антонова О.А. Особенности национальных моделей корпоративных культур // Челябинский гуманитарий. 2011.№4 (17). С. 6-12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-natsionalnyh-modeley> (дата звернення 11.05.2021).
15. Бабарицька В. К., Малиновська О. Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг: Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту: навчальний посібник. Київ : Альтерпрес, 2004. 288 с.
16. Байлік С.І., Писаревський І.М. Організація готельного господарства: підруч. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 329 с.
17. Балацька Н. Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку / Н. Ю. Балацька // Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал. Випуск 42. 2020. С. 117 – 122.
18. Бексары Жанабай Муратбекулы Корпоративная культура в организации как фактор повышения эффективности управления. Вена: Premier Publishing s.r.o. 2019. 176 с. URL: https://ppublishing.org/upload/iblock/05b/Mono_Beksary-DOI.pdf (дата звернення 07.05.2021).
19. Берещак В. Як COVID-19 змінить готельний бізнес в Україні.
URL: <https://thepage.ua/ua/exclusive/sho-stanetsya-z-gotelyami-cherez-koronavirus> (дата звернення : 19.04.2021)
20. Боднарюк М. Як коронавірус вплине на туризм у Чернівцях?. Чернівецький промінь. URL: <https://promin.cv.ua/2020/03/12/yak-koronavirus-vplyne-na-turyzm-u-chernivtsiakh.html> (дата звернення : 19.04.2021)
21. Боковець В. В. Розвиток корпоративної культури готельно-ресторанного бізнесу в Україні // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка.- 2015. Т. 20. Вип. 5. С. 93-96.

22. Большой энциклопедический словарь. – 4-е изд. – М. : Советская энциклопедия, 1987. – 1597 с.
23. Будинки і споруди. Доступність будинків і споруд для мало мобільних груп населення : ДБН В.2.2-17:2006. [Чинний від 2007-05-01]. Київ : Мінбуд України, 2007. 47 с.
24. Будівництво контрольно-пропускного пункту «Дяківці» планують завершити до 24 серпня. Чернівецька ОДА. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/budivnictvo-kontrolno-propusknogo-punktu-dyaktivci-planuyut-zavershiti-do-24-serpnya>
25. Бурганова Л.А., Савкина Е.Г. «Человеческие отношения»: уроки Хоторнского эксперимента // Вестник экономики, права и социологии. 2007. №3. С. 91-102. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskie-otnosheniya-uroki-hotornskogo-eksperimenta-1> (дата звернення 07.05.2021).
26. В Україні рекордними темпами зростає кількість ресторанів, якість їжі в яких краща за європейську. URL: <https://nv.ua/ukr/style/food-drink/v-ukrajini-rekordnimi-tempami-zrostayekilkist-restoraniv-yakist-izhi-v-yakih-krashcha-za-yevropeysku-50007360>.
27. Ведмідь Н. І. Інформаційні туристичні ресурси в Інтернеті / Н. І. Ведмідь, С. В. Мельниченко // Вісн. Львів. комерц. акад. Л. : ЛКА, 2006. – Вип. 20. С. 533-542. (Серія економічна).
28. Височан О. С. Співвідношення понять «подорожуючий», «відвідувач» і «турист»: міжнародний обліково-статистичний підхід / Височан О. С. // БІЗНЕС ІНФОРМ. 2013. № 3. с. 200-206.
29. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – Київ : КНЕУ, 2000. – 292 с.
30. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України. URL: <https://www.kas.de/documents/>
31. Всесвітня організація туризму ООН, STR, ForwardKeys, 6 травня 2020 р.
32. Всесвітня туристична організація (UNWTO). URL: www.unwto.org.
33. Гакова М.В. Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія:

Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип.3. С. 61-65.

34. Гищук Р. Соціальні мережі як альтернатива удосконалення та управління туристично-екскурсійною діяльністю. Вісник ЧТЕІ, Чернівці. № III (79). 2020. С. 115-128

35. Гищук Р. Детермінованість впливу туризму на розвиток і управління готельною інфраструктурою регіону в кризовий період. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту, 2021. Економічні науки. Випуск I (81). С. 8-24

36. Гищук Р. Транскордонна організація подієвого туризму в Чернівецькій області: стан і перспективи. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. Чернівці, 2017. Вип. I (65). С. 52-61

37. Гірняк Л.І., Сопіга В.Б. Формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних піжприємствах // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип.21. Частина 1. С. 50-55.

38. Головне управління статистики у Чернівецькій області // Державна служба статистики України. – 2020. URL: <http://www.cv.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення : 19.04.2021)

39. Головне управління статистики у Чернівецькій області. URL:<http://www.cv.ukrstat.gov.ua/>

40. Голод А. Безпека регіональних туристичних систем: теорія, методологія та проблеми гарантування : монографія/ А. П. Голод. – Львів : ЛДУФК, 2017. – 340 с.

41. Господарський кодекс України : офіц. текст. – Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 256 с.

42. Гостиничный бизнес и коронавирус : как правильно выходит из карантина [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prohotel.ru/news-223239/0/>

43. Григор'єва О. В., Міщенко А. Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 13, ч. 1. С. 76-79. URL: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_1_2017ua/18.pdf.

44. Гузар У.Є., Завидівська О.І., Кулик О.М. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах // Східна Європа: економіка, бізнес та

управління. Електронне наукове фахове видання. 2020. Вип.2(25). С. 188-194. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/25_2020/29.pdf (дата звернення 02.05.2021).

45. Данько Н. І. Брендинг як напрям вдосконалення рекламної стратегії туристичного підприємства / Н. І. Данько // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, 2013. № 1086.

46. Державна міграційна служба. Чернівецька область URL: <https://dmsu.gov.ua/chernivtsi> (дата звернення : 19.04.2021)

47. Довідник Gov.uk Політичний документ 2010-2015 рр. Державна політика: олімпійська і паралімпійська спадщина 2012 р.

48. Додаткові модулі та сервери URL: http://www.titbit.com.ua/titbit_web (дата звернення: 16.09.2021)

49. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навч. посіб. / Л. І. Донець. – Київ : Центр навч. літ., 2006. – 312 с.

50. Дорогу до КПП «Дяківці» капітально поремонтують. Чернівецька ОДА. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/dorogu-do-kpp-dyaktivci-kapitalno-poremontuyut>

51. ДСТУ 4268-2003. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги [Чинний від 2003-12-23]. К. : Держспоживстандарт України, 2003. 16 с.

52. ДСТУ 4269-2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. [Чинний від 2004-07-01]. К. : Держспоживстандарт України, 2004. 7 с.

53. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии. М.: Наука, 1991. 575 с.

54. Енциклопедії з доповненою реальністю IEXPLORE URL:<http://lib.iitta.gov.ua/716685/1/9c8b6a35b1ea5b7130c1ae9942824e97.pdf> (дата звернення: 16.09.2021)

55. Єврорегіон «Верхній Прут: досвід, особливості, виклики, шляхи інтенсифікації співробітництва. Інформаційно-аналітичний видання / Укл. С. М. Гакман, Н. В. Нечаєва-Юрійчук, З. С. Бройде / Наук. ред. М. В. Яримистий Чернівці: «Букрек», 2020. 36 с.

56. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР (остання редакція від 04.11.2012 р. док. № 5316-17) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

57. Зубарева М. А. Інструменти популяризації готелю у соціальних мережах / М. А. Зубарева // Глобальні та національні проблеми економіки. Електронне наукове фахове видання. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського

[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/156.pdf>

58. Ілляшенко С. М. Економічний ризик : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – 2-е вид., допов. і перероб. – Київ : Центр навч. літ., 2004. – 220 с.

59. Інклюзивність будівель і споруд. Основні положення : ДБН В.2.2-40:2018. [Чинний від 2019-04-01]. Київ : Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України, 2018. 70 с.

60. Інтеграційні та інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності. Одеса: Фенікс, 2016. 159 с.

61. Інтерактивна мапа пунктів пропуску/КППВВ, які функціонують відповідно до розпорядження КМУ від 13.03.2020 №288-р (зі змінами). URL: <https://dpsu.gov.ua/ua/map>

62. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: підручник / О.І.Артеменко, О.П. Будя, М.М. Скопень, М.К. Сукач, , Л.А. Хрущ. Київ: Ліра-К, 2016. 768 с.

63. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі: підручник / О.І. Артеменко, О.П. Будя, М.М. Скопень, М.К. Сукач, , Л.А. Хрущ. Київ: Ліра-К, 2016. 768 с.

64. Кайгородова М. А. Управление рисками инвестиционно-строительной деятельности в агропромышленном регионе : [монография] / М. А. Кайгородова, Л. А. Корниенко. – Новосибирск, 2007.

65. Качанова А. О. Вплив корпоративної культури на міжнародний готельний бізнес // Професійне становлення молоді в умовах інтеграційного розвитку України : матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів і студентів, 4-5 квіт. 2019 р., м. Херсон. – Херсон : ХНТУ. 2019. С.45-48.

66. Кифяк В.Ф. Методологічні засади розрахунку чисельності туристів та обсягу наданих їм послуг. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2012. Економічні науки. Випуск III (47). URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kyfjak5.htm

67. Кифяк В.Ф., Кифяк О.В. Інструментарій вирішення проблем західноукраїнських прикордонних областей в період економічної кризи. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Випуск I-II (77-78), 2020. С. 110-124. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2020/v1_2/9.pdf (дата перегляду: 14.06.2021)

68. Козловський Є. В. Правове регулювання туристичної діяльності : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 272 с.

69. Король О. Міжнародні туристичні прибуття та доходи від іноземного туризму: загальносвітова динаміка та аналіз за країнами. Том 22. № 2(31), 2017. URL: <http://visgeo.onu.edu.ua/article/view/120897>

70. Коротун С. І. Економічний ризик та методи його вимірювання: конспект лекцій для студ. екон. спец. / С. І. Коротун. – Рівне : ПАРАДАЙЗ, 2006. – 102 с.

71. Корпоративная культура. URL: https://www.kubsu.ru/sites/default/files/users/13589/portfolio/korporativnaya_kultura_lekcii.pdf (дата звернення 12.05.2021).

72. Курошева Г.М. Теория антикризисного управления предприятием : учебн. пособ. / Г.М. Курошева. – СПб. : Изд-во "Речь", 2002. – 372 с.

73. Маркс К. Проблема кризисов. Разрушение капиталов при кризисе / К. Маркс, Ф. Энгельс. – 2-е изд. – М. : Госполитиздат, 1963. – Т. 26. – Ч. II. – С. 549.

74. Мартієнко А. І., Дишкантюк О. В. Сутність гостинності як економічної категорії / Мартієнко А. І., Дишкантюк О. В // Економіка: реалії часу. 2017. № 2(30). с. 72–78.

75. Мартієнко А. І., Дишкантюк О. В. Сутність гостинності як економічної категорії / Мартієнко А. І., Дишкантюк О. В // Економіка: реалії часу. 2017. № 2(30). с. 72–78.

76. Мельник А. Г., Мельник О. І., Гуменюк В. В. Стан і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Чернівецькій області // Інфраструктура ринку. – 2017. – № 3. – URL: <http://market-infr.od.ua/uk/3-2017> (дата звернення : 19.04.2021).

77. Методологічні засади та емпірика функціонування й розвитку секторальних суб'єктів фінансової інфраструктури [Електронний ресурс]. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua>

78. Насонова О. Вірус вбиває ресторанний бізнес [Електронний ресурс] / О.Насонова // Економічна правда – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/03/12/657986/>

79. Новый гостиничный мир: как будет выглядеть проживание в отеле после коронавируса. URL : [https://www.skyscanner.ru/news/oteli%\\$gostinitsy\\$posle\\$coronavirusa](https://www.skyscanner.ru/news/oteli%$gostinitsy$posle$coronavirusa)

80. Опанащук Ю.Я. Теоретико-економічні основи дослідження корпоративної культури як управлінського ресурсу в індустрії гостинності // *Причорноморські економічні студії*. 2017. вип. 22. С. 104-108.
81. Організація готельного господарства : підручник / Бойко М. Г., Гопкало Л. М, Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с.
82. Орлова О. М. Актуальні проблеми туристичного бізнесу в Україні // *Бізнесінформ*. – 2017. – № 1. – С. 153–160.
83. Останкова Л.А. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками : [навч. посіб.] / Л.А. Останкова, Н.Ю. Шевченко. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 256 с.
84. Офіційний сайт «Українська Асоціація Меблевиків». URL : <https://uafm.com.ua/inklyuzyvnyj-dyzajn-vidkyti-mozhlyvosti-dlya>
85. Офіційний сайт Уповноваженого ВРУ з прав людини. URL : <http://www.ombudsman.gov.ua/ua/page/secretariat/pravo-na-sudovij-zaxist/informacziya-pro-pidrozdil/>
86. Павроз А.В. Корпоративизм: истоки, эволюция, современное состояние // *Вестник Московского университета. Сер.18. Социология и политология*. 2009. №4. С.50-61.
87. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні / Режим доступу : <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf>
88. Пасека С.Р. Методологічні аспекти формування мотивованості персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму // *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки*. 2019. № 3. С. 104-114.
89. Пеша А.В. Взаимосвязь корпоративной культуры и внутреннего маркетинга персонала организаций сферы обслуживания // Интернет-журнал «Наукоеведение». 2017. Том 9. №6. URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/62EVN617.pdf> (дата звернення 10.05.2021).
90. Послуги туристичні. Класифікація готелів : ДСТУ 4269:2003. [Чинний від 2004-07-01]. Держпродспоживстандарт, 2003. 16 с.
91. Про досвід використання доповненої реальності в Україні URL: <https://zruchno.travel/ObjectSearch?ObjectType=2&Cat=18&RegionId=1&DateStart=2019-0104&DateEnd=2021-01-04&CurrentPage=2&lang=ua> (дата звернення: 16.09.2020)
92. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України. Відомості Верховної Ради УРСР, 1991, № 21. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>

93. Про ратифікацію Конвенції про права інвалідів і Факультативного протоколу до неї : Закон України від 16.12.2009 р., № 1767-VI. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text.

94. Путівник доступних місць по Україні. URL : <https://wheelmap.org/search?category=accommodation>.

95. Редько В.Є. Ваніна С.В. Вплив корпоративної культури на якість готельного сервісу // Ефективна економіка. Електронний фаховий журнал. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення 06.05.2021).

96. Результати опитування операторів ресторанного ринку. URL: <https://www.uara.org.ua/post/results-of-anonymous-survey-of-restaurant-operators>

97. Ресторанний бізнес в Україні під час карантину: як втриматись на плаву у невеликому місті URL: <https://rubryka.com/article/restoran-neggenshil-karantyn/>

98. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу : проблеми та напрями трансформації моделей розвитку // Інфраструктура ринку : економіка та управління підприємствами. – Випуск 42. 2020. – С. 117-122.

99. Ресторанный бизнес: рынок в эпоху COVID. URL: <http://bizrating.com.ua/20/articles/1328/index.html>

100. Севрук В. Т. Банковские риски / В. Т. Севрук. – М. : Дело ЛТД, 1996. – 72 с.

101. Семикіна М.В., Пасєка С.Р., Бугаєва М.В. Розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в контексті формування прогресивної корпоративної культури // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 33. С. 199-211.

102. Сорокіна Т.В. Роль современного управления в формировании организационной культуры на предприятиях гостинично-ресторанного хозяйства // Российское предпринимательство. 2007. № 11 (2). С.90-95. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/rol-sovremennogo-upravleniya-v-formirovanii-organizatsionnoy-kultury-na-predpriyatiyah-gostinichno->

103. Стартував капітальний ремонт дороги до контрольно-пропускного пункту «Дяківці». Чернівецька ОДА. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/startuvav-kapitalnij-remont-dorogi-do-kontrolno-propusknogo-punktu-dyakivci>

104. Статистичний збірник діяльності суб'єктів господарювання Чернівецької області у 2019 році. / За ред. Арделян І. Д.: Чернівці, 2020. С. 182.

105. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А.П. Градова и Б.И. Кузина. – СПб. : Изд-во "Специальная литература", 1996. – 510 с

106. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text>

107. Стратегія розвитку Чернівецької області на період до 2027 року URL:<https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/05/strategiya-regionalnogo-rozvytku-cherniveczkoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku.pdf>

108. Сфера обслуговування в Україні: нормативні документи: збірник основних законодавчих актів / О. М. Роїна (упор.). К.: КНТ, 2007. 457 с.

109. Тараненко А. Туризм – як драйвер для розвитку громад. Буковина туристична: можливості, виклики, перспективи, 2021, 21 травня. URL: source: <http://chernivtsy.eu/portal/4/chernivtsi-vidkryly-turystychnyj-sezon-2021-138526.html> (дата перегляду: 14.06.2021)

110. Тітомир Л. А. Інновації в культурі і сервісі обслуговування в готельному господарстві // Наукові праці ОНАХТ. 2015. № 48. С. 166–171.

111. Туризм України: економічні та організаційні механізми розвитку. Монографія / Андрушків Б. М., Дудкін П. Д., Паляниця В. А., Стойко І. І. та ін. Тернопіль: Терно-Граф. 2009, 976 с.

112. Туристичний барометр України. Національна туристична організація України, 2020. URL: http://www.ntoukraine.org/nsts_analytics_ua.html (дата перегляду 14.06.2021)

113. Туристичний сайт. URL : <https://www.booking.com/accessible-traveling/region/ua/chernivci-region.uk.html>.

114. Уланов М.С., Бадмаев В.Н. Буддистская этика и «дух капитализма» (о роли буддизма в социально-экономическом развитии и модернизации Японии) // Диалог со временем. 2018. Вып. 62. С. 210-221. URL: https://roii.ru/publications/dialogue/article/62_15/ulanov_m.s.,badmaev_v.n./buddhist-ethics-and-the-spirit-of-capitalism-on-the-role-of-buddhism-in-the-socio-economic-development-and-the-modernization-of-japan (дата звернення 04.05.2021).

115. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство: учебник; пер. с англ. Н. Н. Михайлова. Москва : ЮНИТИ, 1999. 464 с.
116. Хроники кризиса бизнеса : кого в Украине больше всего накроет штормом коронавируса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/03/19/658296> (дата звернення: 17.04.2020).
117. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 19–23.
118. Чернівецька міська рада// Бізнес у Чернівцях URL: <https://city.cv.ua/mt/biznesu/biznes-u-chernivtsiah-56>
119. Чернышев Д.А. Корпоративная культура как инструмент гостиничного менеджмента // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2010, № 5. С. 178-180. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/12-6-korporativnaya-kultura-kak-instrument-gostinichnogo-menedzhmenta> (дата звернення 04.05.2021).
120. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. / А. В. Шегда, М. В. Голованенко ; за ред. А. В. Шегди. – Київ : Знання, 2008. – 271 с.
121. Шумпетер Й. Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 401 с.
122. Яковцев Ю.В. Циклы. Кризисы, Прогнозы. / Ю.В. Яковцев. – М.: Наука, 1999. – 295 с.
123. Ястремський О. І. Основи теорії економічного ризику : навч. посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закладів / О. І. Ястремський. – Київ : Арт Ек, 1997. – 248 с.

СФЕРА ГОСТИННОСТІ БУКОВИНИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ:
СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Монографія

За загальною редакцією д.е.н., професора Кифяка В. Ф.

Папір офсетний. Формат 60x84/16.
Ум. друк. арк. 12,78. Тираж 100 прим. Зам. № 72.
Виготівник: Яворський С. Н.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ЧЦ №18 від 17.03.2009 р.