

Анастасія РОМАНЧУК

ЗВО спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
Житомирський державний університет імені Івана Франка,
м. Житомир

Науковий керівник – канд.екон.наук, доцент кафедри
економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи

Світлана ПАВЛОВА

АНТИКРИЗОВІ МЕХАНІЗМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ

Глобальна криза, спровокована поширенням вірусу SARS-CoV-2, виступила потужним екзогенним шоком для світової економічної системи, детермінувавши найглибшу рецесію в індустрії гостинності за останні вісім десятиліть. Згідно з даними Світової туристичної організації (UNWTO), падіння міжнародних туристичних прибутків у 2020 році сягнуло 1,3 трильйона доларів США, що майже в одинадцять разів перевищує збитки, зафіксовані під час фінансової кризи 2009 року [2]. Готельні та ресторани підприємства, функціонування яких безпосередньо залежить від мобільності населення та соціальної взаємодії, опинилися в епіцентрі адміністративних обмежень.

Український ринок, перебуваючи в процесі структурної перебудови, відреагував на виклики пандемії різким скороченням обсягів реалізованих послуг та масовою консервацією об'єктів. Державна служба статистики України зафіксувала суттєве зменшення кількості розміщених осіб у закладах колективного проживання, що змусило менеджмент переглянути стратегічні пріоритети [1]. Ураховуючи раптовість трансформацій, суб'єкти господарювання були змушені впроваджувати заходи антикризового регулювання, спираючись на концепції обмеженої раціональності Герберта Саймона, де управлінські рішення приймаються в умовах дефіциту часу та інформаційної невизначеності.

Процес реструктуризації операційної діяльності в умовах епідеміологічних обмежень супроводжувався глибокою технологічною конвергенцією, що докорінно змінила архітектуру взаємодії між персоналом та

споживачами послуг.

Впровадження безконтактних технологій, що раніше розглядалися як додаткова опція, трансформувалося у безальтернативний стандарт безпечного сервісу. Використання QR-меню та систем мобільного Check-in дозволило нівелювати ризики трансконтактної передачі патогенів, одночасно підвищуючи швидкість обслуговування. Згідно з дослідженнями платформи Oracle Hospitality, понад 70% мандрівників віддають перевагу готелям, що пропонують технології самообслуговування для мінімізації фізичного контакту [8]. Окрім технологічного аспекту, посилення санітарно-гігієнічних стандартів, що базуються на міжнародних протоколах, як-от «CleanStay» від Hilton або «Global Care & Cleanliness Commitment» від Hyatt, виступило потужним інструментом відновлення споживчої довіри.

Посилення санітарних регламентів, що інтегровані в операційну карту закладу, корелює з теорією сигналізації, де дотримання чистоти виступає невербальним сигналом якості та надійності бренду.

Антикризове управління фінансами в період пандемії вимагало агресивного перегляду структури постійних витрат, серед яких найбільшу питому вагу традиційно займають орендні платежі та фонд оплати праці. З огляду на різке зниження грошових потоків, суб'єкти господарювання ініціювали переговори щодо переходу від фіксованої орендної ставки до моделі, яка базується на відсотку від реального обороту підприємства. Такий підхід, що спирається на принципи солідарної відповідальності в економічних відносинах, дозволив зберегти ліквідність багатьох закладів гостинності у періоди повного припинення діяльності.

Оптимізація витрат на персонал реалізовувалася через впровадження систем крос-функціонального навчання, що дозволило одному співробітнику поєднувати обов'язки в різних департаментах, знижуючи потребу в чисельному штаті. За даними звіту Hospitality Net, готелі, що впровадили гнучкі моделі зайнятості, змогли скоротити операційні витрати на 15–20% без суттєвої втрати якості [7].

Диверсифікація джерел доходу стала рятівним механізмом для ресторанного сектору при готелях. Переорієнтація на власні служби доставки та співпрацю з агрегаторами (Glovo, Bolt Food) дозволила використовувати виробничі потужності кухонь навіть за умови закритих залів.

Трансформація маркетингового інструментарію та методів управління людським капіталом у період пандемічної нестабільності обумовила перехід від експансивних стратегій до моделей утримання ринкових позицій через поглиблення взаємодії з наявним споживчим сегментом.

В умовах деструкції міжнародних логістичних ланцюгів та закриття державних кордонів, зафіксованих у звітах Європейської комісії з питань подорожей, суб'єкти індустрії гостинності здійснили стратегічний розворот у бік внутрішнього ринку. Орієнтація на локального споживача базується на концепції, що передбачає споживання туристичних послуг у межах власного регіону або країни [5]. Маркетингові комунікації змістилися з демонстрації розкоші на акцентування безпеки, приватності та емоційного відновлення.

Використання соціальних мереж трансформувалося з інструменту прямого продажу у платформу для підтримки лояльності та формування ком'юніті. Застосування алгоритмів SMM дозволило закладам зберігати стан обізнаності споживача про бренд – навіть у періоди суворих локдаунів. Згідно з аналітикою Hootsuite, взаємодія користувачів із брендами в сегменті сервісу зросла на 30% протягом 2020 року, що підтверджує ефективність стратегій контент-маркетингу [3].

Парадигма управління персоналом зазнала суттєвих змін через зростання рівня прекаризації праці та психологічного тиску на лінійних співробітників. Запровадження протоколів психологічної підтримки ментального здоров'я стало необхідним елементом збереження кадрового ядра. Навчання персоналу новим регламентам біобезпеки розглядається не лише як вимога законодавства (зокрема наказів МОЗ України), а й як спосіб зниження когнітивного дисонансу у працівників при взаємодії з потенційно інфікованим середовищем.

Впровадження гнучких графіків та дистанційної роботи для

адміністративного апарату корелює з теорією людського капіталу Гері Беккера, де інвестиції у здоров'я та комфорт співробітника прямо впливають на його продуктивність. Дистанційний формат роботи для відділів продажів, бронювання та маркетингу дозволив знизити операційні витрати на утримання офісних приміщень.

Дослідження *Cornel University Hospitality Reports* вказують на те, що заклади, які інвестували в емпатичне управління та зберегли понад 80% штату під час кризи, продемонстрували на 25% швидше відновлення дохідності у постпандемічний період [6]. Таким чином, гнучкість організаційної структури та пріоритетність психофізичного стану персоналу виступають базисом для забезпечення життєздатності підприємства в умовах перманентних зовнішніх загроз.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що антикризове управління в умовах пандемії довело валідність теорії інституціоналізму: виживають ті структури, які найшвидше адаптують свої формальні та неформальні правила до вимог зовнішнього середовища. Подальші дослідження мають зосередитися на вивченні синергетичного ефекту від поєднання традиційної гостинності та високих технологій, що стане фундаментом для формування нової ціннісної пропозиції у посткризовий період. Світовий досвід, задокументований у звітах *World Travel & Tourism Council*, підтверджує, що інноваційна активність є єдиним дієвим запобіжником проти майбутніх глобальних потрясінь [4].

Список використаних джерел:

1. Колективні засоби розміщування в Україні у 2020 році : статистична інформація. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/tur/tur_v_2020_u.htm
2. 2020: Worst Year in Tourism History with 1 Billion Fewer International Arrivals. *UNWTO*. 2021. Jan 28. URL: <https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals>
3. Digital Trends 2021 : global report. *Hootsuite*. 2021. URL: <https://www.hootsuite.com/resources/digital-trends>
4. Economic Impact Reports. *World Travel & Tourism Council (WTTC)*. 2024. URL: <https://wtcc.org/research/economic-impact>
5. European Tourism 2021: Trends & Prospects (Q1/2021) : report. *European Travel Commission*. 2021. URL: <https://etc->

[corporate.org/reports/european-tourism-2021-trends-prospects-q1-2021/](https://www.hospitalitynet.org/reports/european-tourism-2021-trends-prospects-q1-2021/)

6. Research Publications / Cornell School of Hotel Administration, Center for Hospitality Research. URL: <https://sha.cornell.edu/faculty-research/centers-institutes/chr/research-publications/>

7. Ross A. Hospitality after COVID-19: How to survive and thrive in a post-pandemic world. *Hospitality Net*. 2020. URL: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4100650.html>

8. Traveling Newly: The Global Traveler Report 2020. *Oracle Hospitality*. 2020. URL: <https://www.oracle.com/industries/hospitality/traveler-report-2020>