

2.1 ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ АНТИКРИЗОВОГО РОЗВИТКУ

Медвідь І. М., *д-р філософії,*
асистент кафедри готельно-ресторанної справи,
Шидловська О. Б., *канд. техн. наук, доцент,*
доцент кафедри готельно-ресторанної справи,
Іщенко Т. І., *канд. техн. наук, доцент,*
доцент кафедри готельно-ресторанної справи
Національний університет харчових технологій

У зв'язку з кризовою ситуацією, викликаною пандемією COVID-19, український бізнес у 2020 р. опинився на межі виживання. Спад економіки, скорочення купівельної спроможності та зміна поведінки громадян, відсутність підтримки (або її неефективність) з боку держави призвели до скорочення виробництва або навіть до зупинки цілих галузей господарства [8].

Одним із секторів господарювання, який найбільше постраждав через жорсткі карантинні обмеження, зумовлені поширенням COVID-19, є індустрія гостинності. Закриття кордонів держав, скасування авіасполучень, обмеження пересування у межах України, між областями й абсолютна ізоляція країн одна від одної спровокували безліч проблем у готельному секторі [6], тоді як необхідність соціального дистанціювання, заборона відвідування громадських місць задля запобігання скупченню населення, зменшення його платоспроможності, обмеження на поїздки та мобільність призвели до тимчасового закриття багатьох закладів ресторанного господарства [13]. З часом було розпочато процес відновлення діяльності підприємств гостинності та незначне пом'якшення карантинних обмежень: наприклад, дозвіл працювати ресторанам, кафе, барам зі зниженою потужністю з дотриманням суворих вказівок щодо соціальної дистанції та поступове зменшення обмежень на внутрішні та зовнішні поїздки [13], однак попит на користування послугами підприємств гостинності значно зменшився.

Готельна галузь першою відчула на собі наслідки активної фази карантину. Так, готелі були повністю зачинені впродовж двох місяців (із середини березня до середини травня 2020 р.). Готельний бізнес зазнав суттєвих збитків через необхідність повернення коштів за відмінені бронювання (для мережевих готелів суми становили мільйони гривень) [8, 12]. Постраждалими внаслідок карантинних обмежень стали також туристичні, курортно-рекреаційні та оздоровчі об'єкти (турбази, санаторії, пансіонати, оздоровчі комплекси), які практично повністю припинили свою діяльність [2].

Готелі в період карантину намагалися зменшити витрати на утримання номерного фонду (шляхом закриття поверхів, вимкнення ліфтів), утім це не дало значного скорочення витрат на комунальні послуги. Крім цього, власники готелів були змушені скоротити витрати також шляхом здійснення таких заходів, як зменшення кількості працівників та/або зарплати, вимушеної відпустки [14]. На жаль, до 25 % персоналу, яких не влаштували подібні умови праці, звільнилися та змінили сферу діяльності, розуміючи вразливість готельно-ресторанного бізнесу під час подібної кризи [8].

Аналіз результатів опитування від Colliers International (Україна) та Vertex Hotel Group показав, що збитки від карантину з 13 березня до 3 квітня 2020 р. оцінюються в значні суми: 40 % представників готелів категорії 5* називали втрати від 3 млн грн, 10 % – понад 8 млн грн. Більше половини (60 %) представників готелів категорій 3* і 4* оцінюють економічні втрати від 500 тис грн. до 3 млн грн, 70 % респондентів, що представляють готелі інших категорій, оцінюють втрати до 500 тис. грн [6].

У період адаптивного карантину (з червня 2020 р.) туризм поступово почав відновлюватися. Обмеження пересування (закриті кордони) сприяли збільшенню попиту на відпочинок в Україні, що привело до незначного покращення завантаженості засобів розміщення на традиційних українських курортах. Однак важливим стримувальним фактором для внутрішнього туризму став психологічний чинник (страх зараження COVID-19) [2]. Так, результати дослідження, проведеного редакційною групою журналу *Journal of Hospitality Marketing & Management* [13], свідчать, що відчуття комфорту при зупинці в готелі під час подорожі мають лише 18 % споживачів готельних послуг в тому випадку, коли в цьому населеному пункті низька захворюваність на коронавірус. Близько 17 % респондентів зазначили, що користуватимуться послугами готелів, коли стане доступною вакцина проти COVID-19.

Ресторанний бізнес в Україні, на відміну від низки інших країн, не отримав державної допомоги, підприємці опинилися наодинці з кризою [5]. Через пандемію коронавірусу з березня по травень 2020 р. велика кількість вітчизняних закладів ресторанного господарства тимчасово закрилися, лише деякі продовжили працювати виключно в режимі доставки або видачі замовлень з собою [2]. Запровадження послуг з адресної доставки замовлень на підприємствах харчування не вплинуло значно на їх доходи в умовах карантину – доставка дала можливість компенсувати лише до 5 % від загального прибутку. Дещо кращою була ситуація із закладами, що мали лінію обслуговування автомобілів (на кшталт «McDrive McDonald's»). На початку карантину їх прибуток знизився лише на 25 % завдяки суттєвому зростанню трафіку автомобілів [8]. У той же час внаслідок падіння платоспроможності населення замість відвідування ресторанів значна кількість українців почала віддавати перевагу домашнім стравам [2].

Відкриття літніх майданчиків у середині травня, за даними опитування рестораторів, дозволило відновити близько 20–30 %, а до кінця літа – до 50 % надходжень порівняно із запланованими показниками. Однак

ресторани, що працювали на базі торговельних центрів, були зачинені найдовше – майже шість місяців карантину. Динаміка прибутковості таких закладів після відкриття засвідчила падіння до 60 % порівняно з минулим роком [8]. На початок липня в Україні відновили роботу лише 86 % кафе та ресторанів від докризового рівня [2]. Водночас до кінця 2020 р. та в січні-лютому 2021 р. мережа закладів ресторанного господарства продовжувала стикатися з відсутністю великої кількості відвідувачів у зв'язку з карантинними обмеженнями, періодичними локдаунами, від'їздом значної кількості людей з обласних центрів до інших регіонів, їхнім переходом на віддалену роботу тощо.

Стан готельного та ресторанного бізнесу в сучасних умовах становить значний науковий інтерес. В умовах сьогодення фокус досліджень науковців з питань маркетингу та менеджменту в сфері гостинності, а також фахівців цієї галузі спрямований на розробку нових рішень для утримання конкурентоспроможності та забезпечення ефективності діяльності підприємств готельного та ресторанного господарства.

Таким чином, критична ситуація зумовлює пошук шляхів відновлення ефективної діяльності підприємств, одним із яких може стати зростання інноваційної активності. У готельно-ресторанному господарстві інноваційні бізнес-моделі охоплюють весь спектр оновлення традиційного бізнесу, що включає нові пропозиції товарів і послуг, а також технологічні, управлінські й маркетингові нововведення [3].

Для підприємств готельного і ресторанного господарства гігієна та безпека є найважливішими факторами формування майбутнього попиту. Наявність дезінфікуючих засобів (такі як санітаїзери біля входу, персонал у масках та рукавичках), соціальне дистанціювання, обмеження кількості обслуговування клієнтів, більш ретельне та часте прибирання поверхонь у місцях загального користування, навчання працівників – це найважливіші заходи безпеки, які споживачі очікують від ресторану та готелю [13, 14]. Ці заходи безпеки призводять до збільшення витрат на охорону праці; проте готельєри та ресторатори не можуть йти на компроміси щодо цих витрат для підтримки свого бізнесу. Так, за даними соціологічних опитувань [14], приблизно третина відвідувачів закладів ресторанного господарства та близько 40 % гостей готельних підприємств готові платити більше за підвищення рівня техніки безпеки.

Карантинні обмеження також істотно вплинули на цифрову трансформацію готельного бізнесу за рахунок впровадження електронного документообігу та збільшення до 50 % кількості онлайн бронювань через зовнішні сервіси [8].

Задля збереження готельного бізнесу та його розвитку в умовах втрати великої кількості потенційних споживачів є необхідним правильний підбір стратегії готелю, основою якої є коректне оцінювання співвідношення ціни і якості пропонованого готельного продукту. За результатами досліджень науковців [6], до таких стратегій можна віднести:

1) диференціацію готельного продукту, тобто додавання до наявних основних і додаткових послуг нових споживчих властивостей, найбільш цінних з погляду потенційних гостей;

2) диверсифікацію готельного продукту, а саме підвищення рівня якості та безпеки готельного сервісу; спрощення алгоритму бронювання, реєстрації, а також розрахунків з клієнтами; забезпечення виконання сучасних екологічних, санітарно-епідеміологічних та інших норм; надання готельному продукту нових споживчих властивостей, що підвищують соціальний статус, престиж для гостя;

3) пошук можливостей одночасного зниження витрат і диференціації готельного продукту або надання потенційному споживачу готельних послуг з більшою споживчою цінністю без зміни цінової політики;

4) задоволення потреб окремих цільових груп споживачів готельних послуг, наприклад відповідно до географічного положення або віднесення готельного підприємства до окремого типу, категорії (для готелів невеликої місткості);

5) утворення стратегічних союзів готельних підприємств за допомогою укладення угоди про співпрацю, що виходить за рамки договірних відносин між двома засобами розміщення – партнерами, але не передбачає злиття розглянутих готельних підприємств;

б) наявність стандартизованих алгоритмів виробництва і реалізації готельного продукту, а також операційного готельного менеджменту у вигляді укладання договору на управління, або договору франчайзингу між готельним оператором і власником за кошти розміщення [6].

Варто відзначити, що в сучасних умовах застосування цих напрямів стратегічного планування є перспективним у діяльності не тільки готельних підприємств, а й закладів ресторанного господарства.

Одним із дієвих способів реанімації ресторанного бізнесу в умовах пандемії є організація якісних та безпечних сервісів адресної доставки продукції [7]. За даними Rewards Network, вартість запуску внутрішньої служби доставки загалом становить від 0 до 10 000 доларів, в середньому 1923 долари. Водночас використання послуг доставки сторонніх постачальників для деяких закладів ресторанного господарства є економічно неефективним через непомірні збори, які зазвичай стягують компанії, та деякі інші чинники [11]. Наприклад, в Україні сервіси доставки 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 % [5].

Серед нових тенденцій діяльності закладів ресторанного господарства з використанням сервісу адресної доставки кулінарної продукції або «на виніс» актуальними є наступні маркетингові інструменти [7, 9, 10]:

1) стимулювання «самовивозу» – надання відчутних знижок, додавання безкоштовних страв або подарунків для споживачів, які забирають замовлення безпосередньо у ресторані;

2) спонукання гостей до наступного візиту – при кожній доставці або замовленні «на виніс» заклади рекомендували включити до замовлення купон або подарункову карту, використання якої можливе під час наступного візиту до ресторану;

3) безкоштовні страви для дітей – пропозиція безкоштовної страви з дитячого меню при замовленні їжі для дорослих є чудовою тактикою для збільшення суми чеку, особливо в період дистанційного навчання в школах та закриття дитячих садочків на карантин. Так, батьки можуть бути більш схильними обирати такий ресторан замість ресторану конкурента, якщо вони знають, що харчування дитини не потребує додаткових витрат;

4) «чим більше – тим краще» – пропозиція для споживачів замовлення страв оптом з доставкою або «на виніс» з роз'ясненнями способів їх зберігання та додаванням інструкцій для розігрівання, що є стимулюючим фактором робити великі замовлення;

5) доставка без контакту з кур'єром – послуга, яка була популярною під час жорсткого карантину, досі залишається актуальною. При її наданні співробітник залишає пакет із замовленням на капоті автомобіля або біля дверей, попередньо зателефонувавши або подзвонивши у дверний дзвінок;

6) еволюція дизайну упаковки з метою брендингу та захисту від посягань кур'єра – ще у 2017 р. американське дослідження Foods показало, що майже 30 % водіїв, що доставляють їжу, скуштували страви, за які вони відповідають. Однак за часів COVID-19 захищена упаковка стала надзвичайно важливою необхідністю для ресторанів та сервісів для доставки їжі.

Невід'ємною частиною функціонування закладів ресторанного та готельного господарства в теперішніх реаліях та найближчому майбутньому є інтеграція цифрових технологій у сферу гостинності. Їх використання для надання ресторанних і готельних послуг у середовищі COVID-19 зумовлене необхідністю мінімізувати людські контакти. Зокрема, до таких технологій відносяться: службові роботи, безконтактні платежі, такі як Apply pay або безконтактні банківські картки, цифрові меню, які можна переглядати на особистих мобільних пристроях за допомогою QR-кодів, безконтактні цифрові платежі, організація «електронних чайових», безключовий вхід, безконтактні ліфти тощо [13].

В умовах пандемії рестораторам варто приділяти більшу увагу інструментам інтернет-маркетингу, що передбачає просування ресторанного продукту, самого підприємства та його бренду шляхом використання соціальних медіа (Social Media Marketing, SMM) [7]. Здійснення ефективного SMM на сьогодні є важливим фактором успішного функціонування підприємств гостинності задля залучення більшої кількості прихильників, розширення цільової аудиторії, розроблення, покращення та захисту репутації через формування лояльності споживачів до бренду. До популярних платформ, які використовуються населенням, належать соціальні мережі (Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn), відеохостинги

(YouTube), індивідуальні месенджери (Telegram, Viber, WhatsApp) та ін. [1, 4].

Під час здійснення антикризового менеджменту підприємствами ресторанного бізнесу перспективним є використання таких методів цифрового маркетингу, як контекстна реклама Google Adwords (різні оголошення (текстові, графічні, відео), які показуються користувачам відповідно до їхніх пошукових запитів, інтересів або поведінки в Інтернеті) та ретаргетінг, тобто рекламні оголошення націлені на ту цільову аудиторію користувачів, які вже взаємодіяли з підприємством ресторанного бізнесу: відвідували сайт, переглядали ресторанне меню, починали оформляти замовлення, проте не прийняли позитивне рішення щодо замовлення [4].

З метою мінімізації наслідків від втрати відвідувачів деякі мережі ресторанів в умовах жорсткого карантину розширювали свої пропозиції шляхом розробки і запуску власного бренду напівфабрикатів (львівська мережа «!FEST») [8], що є актуальним, зважаючи на те, що досить велика частка населення почала віддавати перевагу харчуванню в домашніх умовах.

Для підтримки зв'язку закладів ресторанного господарства зі споживачами під час пандемії ефективним є використання дистанційних технологій. Наприклад, до послуг цього формату належать інтерактивні заняття з приготування страв онлайн або в соціальних мережах, де є можливість спілкування з кухарями, не виходячи з власного будинку; віртуальний тематичний івент, зокрема тематичні онлайн-вечірки, вечори віртуальних ігор або вікторини зі створенням тематичних рецептів, які глядачі-споживачі ресторану, кафе або бару можуть приготувати в домашніх умовах [9].

Важливим напрямом діяльності підприємств готельного та ресторанного бізнесу також є їх соціальна спрямованість, яка полягає в інформуванні клієнтської бази щодо вжитих заходів безпеки, спеціальних пропозицій, а також адаптації закладів до ситуації в галузі, яка постійно змінюється [7].

Таким чином, індустрія гостинності нині стикнулася з найбільшим випробуванням за останній час. Зміни, які відбуваються в сучасному світі внаслідок пандемії коронавірусу, обумовлюють трансформацію поведінки споживачів готельних і ресторанних послуг, які стають більш обережними та вибагливими. Питання пошуку оптимізації функціонування закладів готельного та ресторанного господарства під час карантинних обмежень стоїть досить гостро. Узагальнення результатів проведеного дослідження дає змогу стверджувати, що в умовах пандемії COVID-19 найбільш дієвими інструментами антикризового розвитку підприємств індустрії гостинності є розроблення і впровадження планів інноваційної стратегічної діяльності, а саме: диференціація та диверсифікація готельних та ресторанних послуг, співпраця між закладами, моделювання нових способів сервісу, організація безпечного обслуговування споживачів, надання якісної доставки, активне застосування інтернет-маркетингу та дистанційних технологій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балацька Н. Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 117–122.
2. Вплив пандемії COVID-19 на економіку України: кабінетне дослідження. URL: <https://www.kas.de/documents/>
3. Герасимлюк М. В., Полівода О. А. Роль запровадження інновацій в діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства у подоланні наслідків коронавірусної кризи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58-1. С. 113–119.
4. Гросул В. А., Балацька Н. Ю. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11-2. С. 7–12.
5. Іванова Л., Вовчанська О. Вплив пандемії COVID-19 на кон'юктуру ринку ресторанних послуг. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності*: зб. тез. доп. Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Львів, 26–27 листоп. 2020 р.). Львів: ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. С. 45–50.
6. Корж Н. В., Онищук Н. В. Вплив пандемії COVID-19 на готельну галузь. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 140–143.
7. Медвідь І. М., Шидловська О. Б., Іщенко Т. І., Доценко В. Ф. Тенденції розвитку ресторанного бізнесу як складової індустрії гостинності в умовах пандемії. *Global science and education in the modern realities 2020*: Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., (26–27 серп. 2020 р.). Сіетл, штат Вашингтон, США: «ISE & E» & SWorld спільно з KindleDP, 2020. С. 284–287.
8. Наслідки епідемії COVID-19 та карантинних заходів для провідних секторів економіки України. Дослідження за результатами глибинних інтерв'ю з власниками та топ-менеджерами українських компаній. Київ-Харків: Видавець О. А. Мірошниченко, 2020. 188 с.
9. Ресторанний маркетинг в еру коронавірусу. *Журнал «Ресторатор»*. URL: <https://uk.restorator.ua/post/restaurant-marketing-in-the-coronavirus-era>
10. Три тенденції, які виникли через зріст популярності доставки їжі. *Журнал «Ресторатор»*. URL: <https://uk.restorator.ua/post/3-tendencii-dostavky>
11. Уроки пандемії можуть підготувати ресторани до викликів, що чекають попереду. *Журнал «Ресторатор»*. URL: <https://uk.restorator.ua/post/the-lessons-of-a-pandemic-can-prepare-restaurants-for-the-challenges-ahead>
12. Шацька З. Я., Шевель А. А. Організація роботи підприємств готельної сфери. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/53.pdf
13. Dogan Gursoy, Christina G. Chi. Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: Review of the current situations and a research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2020. Vol. 29:5. P. 527–529.
14. Impact of COVID-19 on the hospitality industry and its effect on audit. URL: <https://www2.deloitte.com/xe/en/pages/about-deloitte/articles/the-grind/impact-covid-19-hospitality-industry-effect-audit.html>