

УДК 338.46:651

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.7>**Балацька Н.Ю.**

доктор економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3940-1568>

Каленік К.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1219-2404>

Скриннік В.І.

старший викладач,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6191-5640>

Balatska Natalia, Kalienik Kseniia, Skrynnik Viktoriia
State Biotechnological University

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

TRENDS OF DEVELOPMENT AND STRATEGIC MANAGEMENT OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES

Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню науково-методичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо стратегічного управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. В ході дослідження проаналізовано глобальні напрями розвитку готельної індустрії, передумови, форми і соціально-економічні чинники стратегічного управління підприємствами. Визначено тенденції розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабної війни Росії проти України. Розроблено методичний інструментарій стратегічного аналізу та оцінки світових, національних і регіональних тенденцій функціонування готельних комплексів із застосуванням матричних методів оцінки впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволило визначити систему цілей стратегічного управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу і збалансувати інтереси споживачів та виробників готельних послуг.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, стратегічний аналіз, управління, розвиток, економіка підприємства.

The article presents the results of a study of the theoretical and methodological foundations of the operation of hotel and restaurant business enterprises in the conditions of the COVID-19 pandemic and the full-scale war of Russia against Ukraine. The main trends in the development of the global hotel industry have been determined, which are: the further growth of the hotel and restaurant business; formation of transnational hotel chains and associations; diversification of the hotel business. Taking into account the theory and practice of strategic management, the management indicators of hotel business enterprises are summarized, methodical approaches and tools for the formation of a balanced system of indicators and strategic maps of the development of hotel business enterprises based on the integrational approach and the formation of cluster associations of hotel and restaurant business enterprises are proposed. In the course of the study, the activity and strategic management of hotel complexes was evaluated, taking into account factors of social and economic influence. Based on the analysis of the main performance indicators of the hotel and restaurant business enterprises of Ukraine, global and domestic trends, the matrix of SWOT analysis, the goals of the development of hotel complexes are determined. The strategy is based on goals related to: ensuring the needs and demand of visitors in accommodation and recreation, improving the quality of hotel and restaurant service to international standards and the efficiency of using the potential of the cluster, stimulating

sustainable socio-economic development of the Kharkiv region. The next stage of the research consisted of working out a strategy for the development of hotel and restaurant business enterprises and the development of a system of tasks and measures to implement the set goals by means of a hierarchical decomposition of the family of sub-goals of the second level. Scientific principles have been brought to the level of methodical generalizations and applied toolkit, which enable managers of hotel business enterprises to make informed management decisions regarding the integration and formation of the strategic management system for hotel and restaurant business enterprises.

Keywords: hotel and restaurant business, strategic analysis, management, development, enterprise economy.

Постановка проблеми. В умовах кризових трансформацій економіки готельно-ресторанний бізнес перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх перетворень, що вимагає впровадження нових стратегій, методів та інструментів управління, які базуються на системних й комплексних підходах. Так, в рейтингу ефективності інвестицій сфера готельно-ресторанної індустрії займає одну з перших щаблів, завдяки швидкій диверсифікації коштів з високою ставкою прибутку. Розвиток готельно-ресторанної індустрії, в глобальних масштабах, сприяє розширенню міжнародних відносин, активізації внутрішніх механізмів ділової активності, мобільності та міграції, своєчасному забезпеченню населення якісним харчуванням, що має вирішальне значення для збереження здоров'я нації.

Готельна індустрія є індикатором позитивних змін в економіці України, важливою передумовою інтенсифікації міжнародних зав'язків та інтеграції країни у світову спільноту, тому інтерес до неї теорії та практики, вимагає дослідження глобальних напрямів розвитку індустрії, передумов, форм і соціально-економічних чинників стратегічного управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. Пріоритетним напрямом розвитку сфери готельних послуг в Україні є вирішення комплексу проблем, пов'язаних з інтеграцією у європейський простір, за умов прийняття відповідних стандартів обслуговування, підвищення ефективності управління та оптимізації основних показників підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У розробку питань методології та удосконалення управління підприємствами готельно-ресторанної індустрії вагомий внесок зробили вітчизняні та зарубіжні вчені, такі як: Л. Агафонова, Л. Бовш, М. Бойко, С. Галасюк, А. Гриняло, О. Давидова, Т. Дорошенко, М. Кабушкін, Ф. Котлер, Л. Лук'янова, І. Ляпіна, Л. Матвійчук, О. Мілашовська, Г. Мунін, І. Мініч, С. Нездоймінова, Л. Нечаюк, Н. Пятницька, Х. Роглева, Н. Савицька, С. Скобкіна, В. Федорченко, М. Удут, Дж. Уокер, Г. Чміль, О. Шикіна, Л. Шматько. Разом з тим, проблеми стратегічного управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу з урахуванням специфіки їх діяльності, впливу глобалізаційних чинників та формування інтеграційних об'єднань підприємств досліджувались недостатньо. Наявність невирішених проблем та суперечливість окремих питань, теоретична та практична значимість вивчення процесів стратегічного управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу актуалізують тему дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою наукового дослідження, основні результати якого найшли своє відображення в даній статті, є аналіз тенденцій розвитку, обґрунтування та розробка організаційних положень концепції стратегічного управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Роль готельно-ресторанного бізнесу в сучасній економіці постійно зростає й змінюється, відбувається його внутрішня перебудова. Країни, що раніше займали провідні ролі в готельній індустрії поступаються новим лідерам, а виникаючі зміни та тенденції пояснюються дією не тільки внутрішніх чинників, а й глобальними тенденціями розвитку світової економіки. Розвиток готельної індустрії, стає важливим джерелом валютних надходжень не тільки для промислово

розвинених країн, але і для країн, що розвиваються. Так, частка прибутків від іноземного туризму в загальній сумі надходжень від експорту товарів і послуг в Іспанії складає 60%, в Австрії – 40%, в Греції – 36%, в Швейцарії – 12%, в Італії – 11%, в Португалії – 21%, на Кіпрі – 52% [11, с. 44]. В країнах, що розвиваються, на частку іноземного туризму припадає 10–15% (Індія, Єгипет, Парагвай). У деяких країнах цей показник є значно вищим: Колумбія – 20%, Ямайка – 30%, Панама – 55%, Гаїті – 73%. Частка туристичного сектора у внутрішньому валовому продукті (ВВП) України склала у 2013 році – 2,1%, а у 2021 р. – 1,4%, що є дуже низьким показником в генеруванні ВВП України, зважаючи на високий потенціал туристичної галузі країни [7].

На сьогодні Україна, за кількістю готелів, посідає одне з останніх місць на європейському просторі (на 1 готель припадає 27 тис. жителів), тоді як у Чехії – 2,3 тис., Естонії – 3,4 тис., Болгарії – 3,9 тис. жителів [8]. Тобто інвестиції в основний капітал підприємств готельно-ресторанного бізнесу України недостатні, але залишаються значними (1,6 млрд. дол. у 2019 р., 2,3 млрд. дол. у 2021 р.). [10]. Загальний обсяг наданих готелями України послуг у 2021 році становив 1800 млн. грн., з яких доходи від експлуатації готелів склали 1213,6 млн. грн., а від надання додаткових послуг 313,4 млн. грн., інші послуги – 276 млн. грн. [9].

Аналіз тенденцій розвитку основних показників діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу дозволяє зробити висновок, що окремі регіони України у 2018–2021 рр. проводили більш активну політику порівняно із середньостатистичною динамікою. Так, стабільно нарощують свою готельну базу м. Київ, Львівська та Волинська області. Негативна динаміка щороку характерна для Вінницької та Запорізької областей. Найбільші темпи приросту засобів розміщення спостерігались в Миколаївській та Херсонській областях. При цьому, найбільша кількість підприємств готельно-ресторанного бізнесу України зосереджена в м. Києві, Львівській, Харківській, Дніпропетровській та Херсонській областях, що пов'язано з високим рівнем їх індустріального розвитку, наявністю туристичних центрів або курортів [7–10].

Слід зазначити, що стан більшості об'єктів готельно-ресторанного бізнесу України не відповідає міжнародним стандартам за низкою показників, так перелік додаткових послуг вітчизняних готелів має менше пропозицій, ніж європейські, які пропонують своїм клієнтам понад вісімдесят додаткових найменувань. При цьому, статистичні дані вказують на наявність у вітчизняних готельних підприємств не більше трьох видів додаткових послуг (рис. 1) [10].

У світовій практиці майже 60% сукупних доходів генерують саме додаткові послуги [5, с. 40]. Про недостатній сервіс вітчизняних підприємств готельного бізнесу свідчить той факт, що від надання додаткових послуг готелі отримують менше п'ятої частини своїх доходів. За результатами дослідження, майже 75% від загальної кількості готелів в Україні надають послуги харчування і мають у своєму складі такі об'єкти сервісу, як ресторани, кафе та бари. Поряд з цим готелі декількох регіонів практично не забезпечені закладами харчування, а ресторан, кафе й бар налічує лише кожен дев'ятий готель Сумської та кожен десятий готель Чернігівської областей [9]. Послуги з екскурсійного обслуговування мають 34,8% готелів, а 56% – сауни та пральні [7].

Поширення інфекційного захворювання на COVID-19 та карантинні умови суттєво вплинули і продовжують негативно впливати на готельно-ресторанний бізнес на державному та світовому рівні. Так, перший та другий квартали 2020 року характеризуються різким спадом економічної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Слід зазначити, що у липні 2020 року, за умов послаблення карантинних обмежень, працювало 85% кафе та ресторанів, які частково адаптувались до нових умов функціонування (19% – робота на літніх майданчиках; 17% – комбінування літніх терас та послуг з доставки; 15% – доставка та прийом гостей в залі й на відкритих майданчиках; 13% – не працювали з доставкою; 33% – надали перевагу роботі у залах та на терасі; 8% – закладів працювали лише на доставку; 13% – не функціонували) [1; 6].

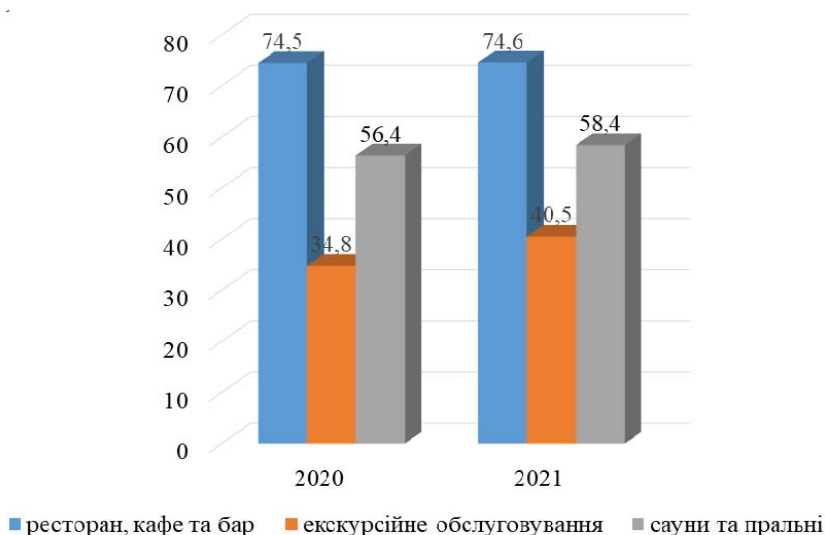


Рис. 1. Кількість готелів України, які надають додаткові послуги
Джерело: розроблено авторами на основі [7–10]

В період активної фази пандемії готельна сфера понесла великі збитки, завдяки повній зупинці діяльності підприємств на період, коли готелі не мали змоги працювати зовсім або працювали з обмеженнями. Так, за даними Держкомстату України станом на 01.11.2020 р. діяло 8039 підприємств. З них найбільша кількість готельно-ресторанних підприємств зосереджувалась у м. Київ, Харківській, Одеській, Львівській, Закарпатській, Київській, Дніпропетровській, Запорізькій, Миколаївській, Херсонській областях. Найнижчі показники зафіксовано в Тернопільській, Рівненській, Кіровоградській, Житомирській, Чернівецькій областях (рис. 2) [1; 2; 6].

Результати проведеного аналізу стану та тенденцій розвитку готельно-ресторанного бізнесу України свідчать, що за всіма суб'єктами у 2015–2019 рр. відбулося нарощування вартісних показників реалізованих послуг – в 2,7 рази, а частка підприємств галузі, які отримали прибуток знизилася з 75,6% до 70,5%. Кількість прибуткових суб'єктів за 2020 рік склала 55,2%, що дає змогу зробити висновок про значний негативний вплив пандемії на діяльність підприємств готельно-ресторанної індустрії [2].

У січні-березні 2021 р. активізувалися темпи зростання економіки країни, оскільки 72,2% вітчизняних підприємств отримали позитивний фінансовий результат (218647,4 млн. грн.), з них у сфері готельно-ресторанного бізнесу – 38,8% підприємств у розмірі 301,6 млн. грн.

Значна частина закладів харчування (близько 86%) – відновила діяльність після послаблення карантинних заходів, однак, велика кількість представників готельно-ресторанного бізнесу так і не змогли відновити свою діяльність, не впорались з кризовими наслідками і збанкрутували [1].

24 лютого 2022 року відбувся військовий напад Росії на Україну, що створило безпрецедентні умови для функціонування української економіки. Разом з усіма іншими виробництвами та сферами, готельно-ресторанний бізнес і досі зазнає масштабних збитків. На сьогодні військові дії тривають, тому вкрай важко робити конкретні розрахунки, будувати прогностичні моделі розвитку готельно-ресторанної індустрії у майбутньому. Проте за цих складних умов воєнного періоду держава з метою підтримки впроваджує політику дерегуляції та лібералізації бізнесу.

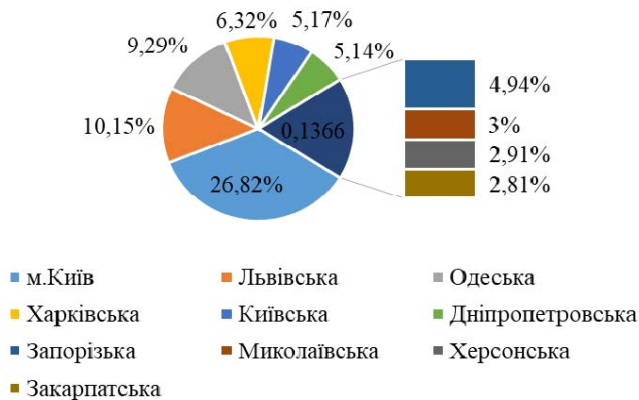


Рис. 2. Регіональний розподіл активної частки підприємств готельно-ресторанного бізнесу України (на 01.11.2020 р)
Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2; 6]

Ресторанний бізнес з перших днів війни переформатувався та працює навіть там, де йдуть бойові дії. Наразі працюють заклади харчування, які переобладналися під військово-польові кухні, пункти видачі гарячої їжі мирним мешканцям, що ховаються від обстрілів в укриттях, переселенцям, і, в першу чергу, – військовослужбовцям України. У Харкові, Києві, Львові, Одесі та інших містах України, де йдуть бойові дії, сотні ресторанів, кафе та кав'ярень працюють у режимі волонтерства. У регіонах, де немає регулярних обстрілів, заклади готельно-ресторанного бізнесу працюють у звичайному режимі, але мають низку проблем з налагодженням логістики, бо порушені зв'язки з постачальниками сировини, знищено багато фермерських господарств, а перебіг подій швидкий та небезпечний.

Проведений аналіз, дозволяє зробити висновок, що в сучасних умовах воєнного стану, в структурі бізнес-аудиторії 75% продовжують займатися підприємницькою діяльністю, а 23% – втратили бізнес, проте планують відновити діяльність в майбутньому. Більшість (62%) з тих, хто планує відновити роботу прогнозує відкриття у післявоєнні часи, проте 32% приймуть рішення відповідно до змін венної ситуації і готові розпочати діяльність до закінчення війни. Серед підприємців, що мають бізнес зараз, лише 14% працюють у такому ж режимі, що й до війни, 31% декларують часткову діяльність, а 45% або майже не працюють, або призупинили свою діяльність в очікуванні покращення ситуації, 38% підприємців зазначають, що їх бізнес не потребує галузевої трансформації [10]. Слід відзначити, що даний відсоток значно вище того, що спостерігався в умовах пандемії. При цьому, галузева трансформація залишається актуальною для 52% вітчизняних підприємств. У майбутньому суб'єкти підприємницької діяльності планують активізацію діяльності у сфері роздрібною торгівлі нехарчовими продуктами (17%), освіти (14%), готельно-ресторанного бізнесу (13%), мистецтва, спорту, розваг та відпочинку (12%) (рис. 3) [7].

Потрібно констатувати, що війна має дуже вагомий вплив на функціонування українського бізнесу, так 79% підприємців декларують зменшення доходу, а 17% – його втрату. Підприємства, які призупинили свою діяльність, були вимушені відправити працівників у безоплатну відпустку (42%) та скоротити штат (18%). Лише 22% підприємств продовжують активно працювати, режим їх роботи залишився без змін, порівняно з довоєнним часом. Для 31% підприємців актуальним є переміщення свого бізнесу, здебільшого з метою його збереження, з них більша частина планує робити це в межах України [10].

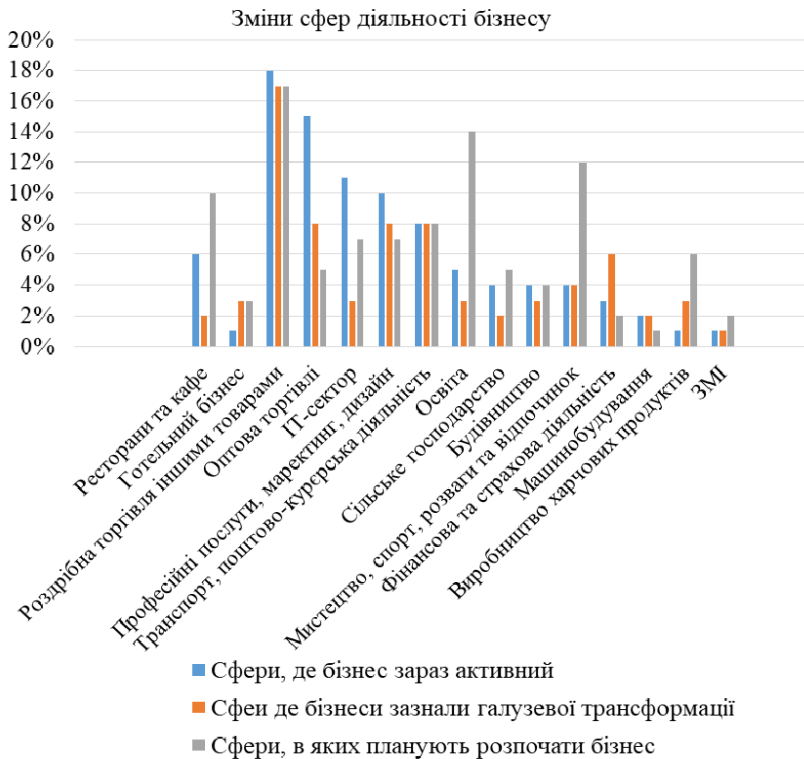


Рис. 3. Галузева трансформація бізнесу в умовах воєнного стану в Україні
Джерело: розроблено авторами на основі [7; 10]

Таким чином, пандемія COVID-19 та повномасштабна континентальна війна з Росією, здійснили значний вплив та внесли вагомі корективи у функціонування всіх соціально-економічних процесів на національному та міжнародному рівні. При цьому, готельно-ресторанний бізнес, як драйвер економіки, веде активні дії для збереження своїх позицій на ринку та життєдіяльності загалом. Сучасна кризова ситуація на ринку готельної індустрії, змушує підприємства розробляти та впроваджувати нові механізми для адаптації, збереження та розвитку свого бізнесу у відповідності до режиму воєнного стану. За цих умов до стримуючих факторів розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу доцільно віднести: високий рівень небезпеки, включаючи й низький рівень забезпечення кібербезпеки підприємств; слабо розвинуту систему управління якістю готельно-ресторанних послуг; недосконалу організацію логістичних ланцюгів; низький рівень задоволеності вимог споживачів; орієнтація на матеріальне забезпечення закладів ресторанної галузі, при низькому рівні якості продукції; недостатньо кваліфікований рівень персоналу підприємств; низьку якість обслуговування; відсутність впровадження провідних підходів до проведення рекламних кампаній та PR-заходів; низький професійний рівень менеджменту; недосконалу іміджеву стратегію розвитку підприємств готельно-ресторанної індустрії; низький рівень конкуренції на світовому ринку готельно-ресторанних послуг; недостатня кількість готелів, які надають якісні послуги із розміщення споживачів у відповідності до європейських стандартів; відсутність розвиненої мережі альтернативних засобів розміщення більш економічного характеру; недостатній рівень інформаційно-правової культури та підготовки фахівців індустрії [3, с. 215]. З метою нівелювання визначених чинників першо-

черговим завданням сьогодення є визначення та реалізація стратегічних завдань розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу, відповідно до форми їх інтеграції (об'єднання, кластер, асоціація) [12, с. 57].

В ході дослідження, з метою розробки стратегії розвитку готельно-ресторанних підприємств, використано інструменти SWOT-аналізу. Перевагами даного підходу є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування, визначення стратегічних проблем та альтернатив розвитку підприємства [13, с. 49]. Результати проведеного аналізу підприємств готельно-ресторанного бізнесу Харківського регіону наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу Харківського регіону

Сильні сторони	оцінка (+)	Слабкі сторони	оцінка (-)
1. Вигідне транзитне географічне положення	4	1. Недостатній рівень інформаційного та рекламного забезпечення	4
2. Розвинений науково-індустріально-альний центр як стимул бізнес-туризму	5	2. Обмеженість нового економічного мислення	5
3. Іміджевий вплив міжнародних заходів	3	3. Значна частка застарілих основних фондів готелів	5
4. Значущі історичні об'єкти	5	4. Низька культура обслуговування	4
5. Високий інтелектуально-культурний потенціал	4	5. Незадовільна екологія в місті та регіоні	5
6. Перетин міграційних шляхів	4	6. Низька якість доріг і перевантаження транспорту	3
7. Значний досвід ведення готельного бізнесу	3	7. Нерозвинена периферійна система готельної індустрії	5
8. Розвинена ресурсна база	2	8. Недосконале управління готелів	4
Σ балів	30	Σ балів	35
Можливості	оцінка (+)	Обмеження	оцінка (-)
1. Позитивний прогноз міжнародного співробітництва.	4	1. Політична й управлінська нестабільність	5
2. Доцільність франчайзингу, об'єднання і розвитку готелів	4	2. Нестача інвестиційних коштів в соціально-економічний розвиток	4
3. Наявність інтересу іноземних готельних операторів	3	3. Недосконала система державного регулювання готельного бізнесу	4
4. Значні резерви інноваційного розвитку регіону	5	4. Низький попит на послуги	5
5. Проведення міжрегіональних і міжнародних форумів та виставок	5	5. Низька інвестиційна привабливість готелів регіону	3
6. Формування готельних кластерів та нові форми управління	5	6. Висока вартість комунальних послуг	
7. Достатні можливості кадрово-освітнього розвитку	4	7. Недосконала структура номерного фонду	3
Σ балів	30	Σ балів	28
Σ балів	21	Σ балів	22

Джерело: розроблено авторами

Робота над розробкою місії і стратегічних цілей дозволяє провести огляд напрямків діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оцінити їх потенціал,

виявити реально існуючі проблеми, визначити шляхи їх усунення. Рекомендована система базується на чотирьох основних складових – фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси, навчання і зростання. Збалансованість даної системи управління полягає в комплексному підході до оцінки та ефективному використанні як матеріальних, так і нематеріальних активів [14, с. 15].

На підставі аналізу ситуації у готельно-ресторанній індустрії України, світових і вітчизняних тенденцій, матриці SWOT-аналізу визначено цілі розвитку готельних комплексів (для умов Харківського регіону) (табл. 2).

Таблиця 2

Стратегія розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Цілі розвитку	Підцілі другого рівня
Забезпечення потреб та попиту приїжджих у розміщенні та відпочинку	Оновлення номерного фонду
	Розвиток інфраструктури готелів
	Залучення інвестицій
	Оптимізація ціни та якості послуг
Підвищення якості готельно-ресторанного сервісу до міжнародних стандартів	Сертифікація засобів розміщення
	Оптимізація структури «зірковості»
	Підвищення кваліфікації персоналу
	Розширення спектру послуг
Підвищення ефективності використання потенціалу кластеру та його оновлення	Створення готельних кластерів
	Інформатизація діяльності готелів
	Упровадження інноваційних технологій управління
	Розвиток маркетингу та реклами
Стимулювання стійкого соціально-економічного розвитку регіону	Збільшення відрахувань до бюджету
	Активізація в'їзного та іноземного туризму
	Підвищення іміджу міста (регіону)
	Створення робочих місць

Джерело: розроблено авторами

Слід зазначити, що в основну стратегії покладено цілі щодо: забезпечення потреб та попиту приїжджих у розміщенні та відпочинку, підвищення якості готельно-ресторанного сервісу до міжнародних стандартів та ефективності використання потенціалу кластеру, стимулювання стійкого соціально-економічного розвитку Харківського регіону. Наступним етапом розробки стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу є розбудова системи завдань і заходів з реалізації поставлених цілей шляхом ієрархічної декомпозиції сімейства підцілей другого рівня. До них можна віднести заходи щодо: якісного відновлення номерного фонду, розширення спектра готельно-ресторанних послуг, підвищення кваліфікації й інформаційно-правової культури персоналу, створення кластерів готелів, розвитку маркетингу й реклами. Зазначені цільові настанови доволі інтелектуально- й фінансовоємні в реалізації, але саме вони можуть допомогти підприємствам готельно-ресторанного бізнесу досягти відповідного рівня ефективності та соціальної корисності в умовах економічної кризи [4, с. 246].

Висновки. Сучасний готельно-ресторанний бізнес як економічне явище є ефективним засобом збереження культурної спадщини та рекреаційних зон України, що сприяє прискореному розвитку національної економіки, характеризується високим рівнем ефективності і швидкою окупністю інвестицій. Завдяки переформатуванню організаційних підходів до вимог пандемії й воєнного стану, створення готельного продукту та послуг харчування стає мультиплікатором росту національного доходу,

зайнятості і розвитку місцевої інфраструктури, дозволяє підвищити рівень життя населення, виступає як механізм перерозподілу національного доходу.

Подолання кризи, яка спричинена пандемією COVID-19 та агресивною війною Росії проти України, вимагає всебічної підтримки держави готельно-ресторанного бізнесу у вигляді: кредитних канікул, зменшення податку на додану вартість, зменшення податку на землю, пільгового кредитування.

Готельно-ресторанному бізнесу доведеться трансформуватися і розвиватися й надалі: збільшувати роль інтернету та соціальних мереж у формуванні споживчих переваг і поведінки гостей; інтегруватися з сервісами онлайн-бронювання; впроваджувати оплату онлайн; відкривати коворкінги у готелях; впроваджувати досвід міжнародних операторів щодо управління секторами сервісних апартаментів; шукати нові форми співпраці; використовувати нові технології ведення бізнесу.

Список використаних джерел:

1. 2021 карантин економіки / Вовоч А. та ін. Київ: Adastra, 2021. 34 с. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/602f9ce03135f554471158.pdf> (дата звернення: 27.09.2022).
2. Jones L., Palumbo D., Brown D. Coronavirus: How the pandemic has changed the world economy. URL: <https://www.bbc.com/news/business-51706225> (дата звернення: 27.09.2022).
3. Kovalevska N., Nesterenko I. Accounting policy modelling for hotel industry in the globalization context. *Бізнес інформ*. 2020. № 6. С. 212–218.
4. Nazarova, H., Kashchena, N., Nesterenko, I., Kovalevska, N., & Kashperska, A. Theoretical and methodological aspects of improving the functioning of the accounting system. *Amazonia Investiga*. 2022. Vol. 11 (54). С. 243–255. URL: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.54.06.23>. <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2057>.
5. Nesterenko O.O., Kovalevska N.S., Nesterenko I.V. Audit of integrated reporting in the context of sustainable development: monograph, State Biotechnology University. Tallinn: Teadmus OÜ, 2021, 112 p. URL: <https://teadmus.org/main-publications/sm-17>.
6. The page. Офіційний сайт. URL: <https://thepage.ua/ua/exclusive/sho-stanetsya-z-gotelyami-cherez-koronavirus> (дата звернення: 27.09.2022).
7. Асоціація індустрії гостинності України. Офіційний сайт. URL: <http://aigu.org.ua/> (дата звернення: 27.09.2022).
8. Ассоциация гостиниц и ресторанов Украины. URL: <https://www.facebook.com/search/top/> (дата звернення: 27.09.2022).
9. Всеукраїнська громадська організація «Асоціація малих готелів та апартаментів України». ВГО «АМГАУ». URL: <https://vkursi.pro/card/vho-amhau-35142910> (дата звернення: 27.09.2022).
10. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 27.09.2022).
11. Романуха О.М., Халілова-Чуваєва Ю.А., Хаврова К.С., Коваленко О.С. Динаміка розвитку індустрії гостинності в Україні на прикладі готельно-ресторанної галузі. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 43–46. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/9.pdf.
12. Савицька Н.Л., Чміль Г.Л., Джгуташвілі Н.М. Клієнт-орієнтоване управління в готельно-ресторанному бізнесі: монографія. Харків : Видавець Іванченко І. С. 2021. 209 с.
13. Чміль Г.Л. Аналіз діяльності компанії в індустрії гостинності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15–16. С. 47–50.
14. Чміль Г.Л. Стратегічний аналіз діяльності підприємства індустрії гостинності: виклики Covid-19. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 8. С. 14–17.

References:

1. Vozovych, A. (2021), 2021 karantyn ekonomiky [2021 quarantine of the economy], Kyiv, Ukraine. Available at: <https://uccr.org.ua/uploads/files/602f9ce03135f554471158.pdf> (accessed 27 September 2022).
2. Jones, L. Palumbo, D. and Brown, D. “Coronavirus: How the pandemic has changed the world economy”. Available at: <https://www.bbc.com/news/business-51706225>, (accessed 27 September 2022).

3. Kovalevska, N., Nesterenko I. (2020). Accounting policy modelling for hotel industry in the globalization context. *Business inform*, no.6, pp. 212–218.
4. Nazarova, H., Kashchena, N., Nesterenko, I., Kovalevska, N., & Kashperska, A. (2022). Theoretical and methodological aspects of improving the functioning of the accounting system. *Amazonia Investiga*, vol. 11(54), pp. 243–255. Available at: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.54.06.23>. <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2057>.
5. Nesterenko, O.O., Kovalevska, N.S., Nesterenko, I.V. (2021). Audit of integrated reporting in the context of sustainable development: monograph, State Biotechnology University. Tallinn: Teadmus OÜ, 112 p. Available at: <https://teadmus.org/main-publications/sm-17>.
6. The page. Official site. Available at: <https://thepage.ua/ua/exclusive/sho-stanetsya-z-gotelyami-cherez-koronavirus> (accessed 27 September 2022).
7. Asotsiatsiia industrii hostynnosti Ukrainy [The Association of hospitality industry of Ukraine]. Official site. Available at: <http://aigu.org.ua/> (accessed 27 September 2022).
8. Assotsyatsiia hostynnyts y restoranov Ukrainy [The Association of hotels and restaurants of Ukraine]. Available at: <https://www.facebook.com/search/top/> (accessed 27 September 2022).
9. Vseukrainska hromadska orhanizatsiia «Asotsiatsiia malykh hoteliv ta apartamentiv Ukrainy» [All-Ukrainian public organization "Association of small hotels and apartments of Ukraine"]. VGO "AMGAU". Available at: <https://vkursi.pro/card/vho-amhau-35142910> (accessed 27 September 2022).
10. Ofitsiyniy sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [The official site of State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>, (accessed 27 September 2022).
11. Romanukha, O.M., Khalilova-Chuvaieva, Yu. A., Khavrova, K.S., Kovalenko, O.S., (2021). Dinamika rozvitku industriyi gostinnosti v Ukraini na prikladi gotelno-restorannoyi galuzi [Dynamics of development of the hospitality industry in Ukraine on the example of the hotel and restaurant industry]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/9.pdf (accessed 27 September 2022).
12. Savytska, N.L., Chmil, H.L., Dzhgutashvili, N.M. (2021). Kliiyent-oriyentovane upravlinnya v gotelno-restorannomu biznesi: monografiya [Customer-oriented management in the hotel and restaurant business: monograph]. Kharkiv: Publisher I.S. Ivanchenko, 209 pp. (in Ukrainian)
13. Chmil H.L. (2020). Analiz diyalnosti kompaniyi v industriyi gostinnosti [Analysis of the company's activity in the hospitality industry]. *Investments: practice and experience*, no. 15–16, pp. 47–50. (in Ukrainian)
14. Chmil H.L. (2020). Strategichnij analiz diyalnosti pidpriyemstva industriyi gostinnosti: vikliki Covid-19 [Strategic analysis of hospitality industry enterprises: challenges of Covid-19]. *Economy. Finances. Law*, no. 8, pp. 14–17.