

**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 готельного-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

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 ВООЗ (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

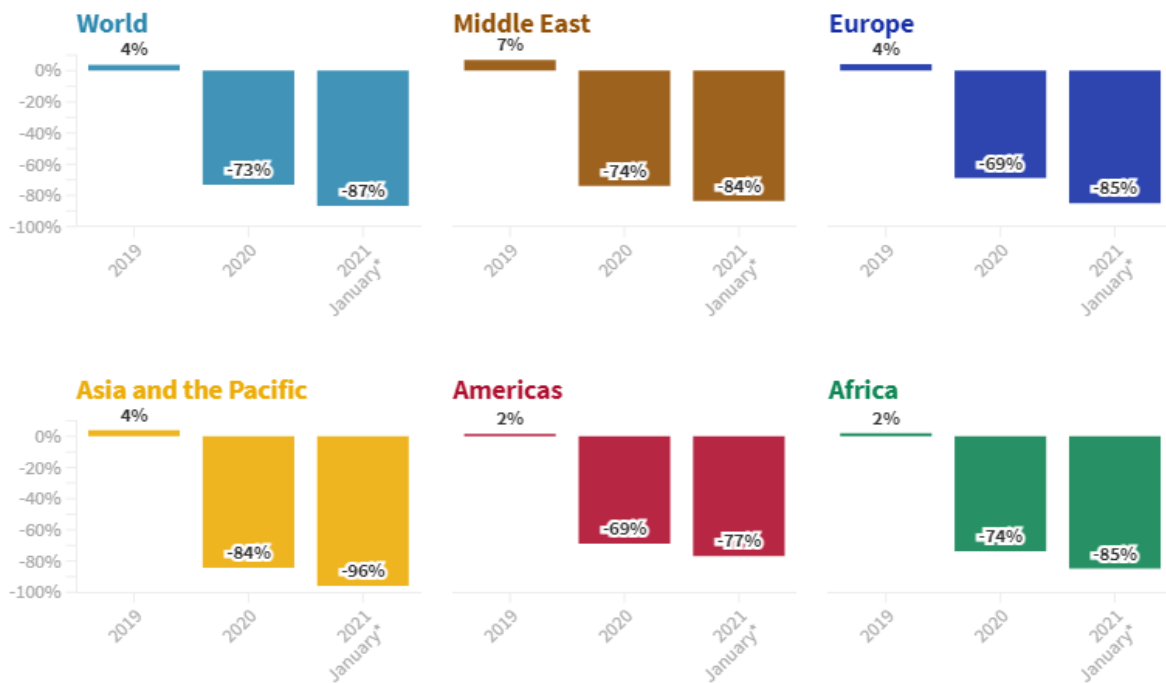


Рис. 2.10. Зміни в міжнародних туристичних прибуттях, %

У деталізованому аналізі цього періоду за місяцями світ найглибшого потрясіння згорання 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].

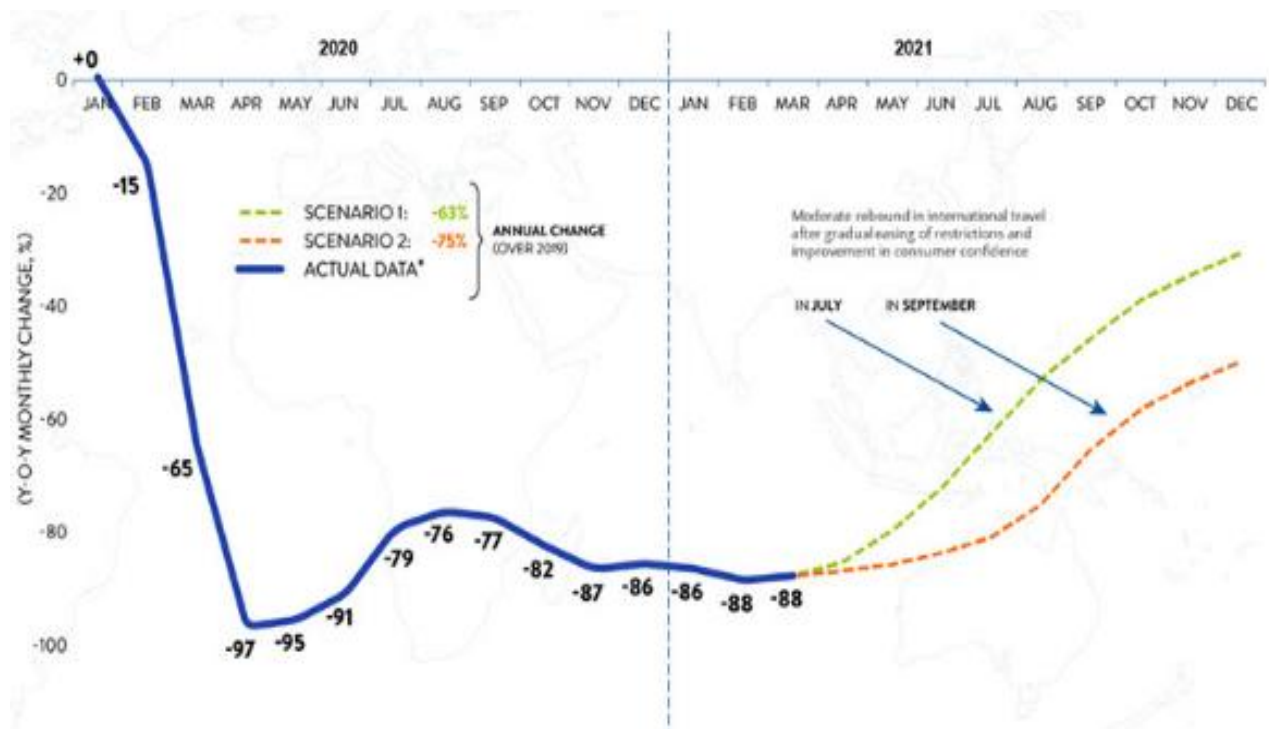


Рис. 2.11. Динаміка змін міжнародних туристичних прибуттів у 2020 році та сценарій їхнього розвитку в 2021 році, % [50]

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>



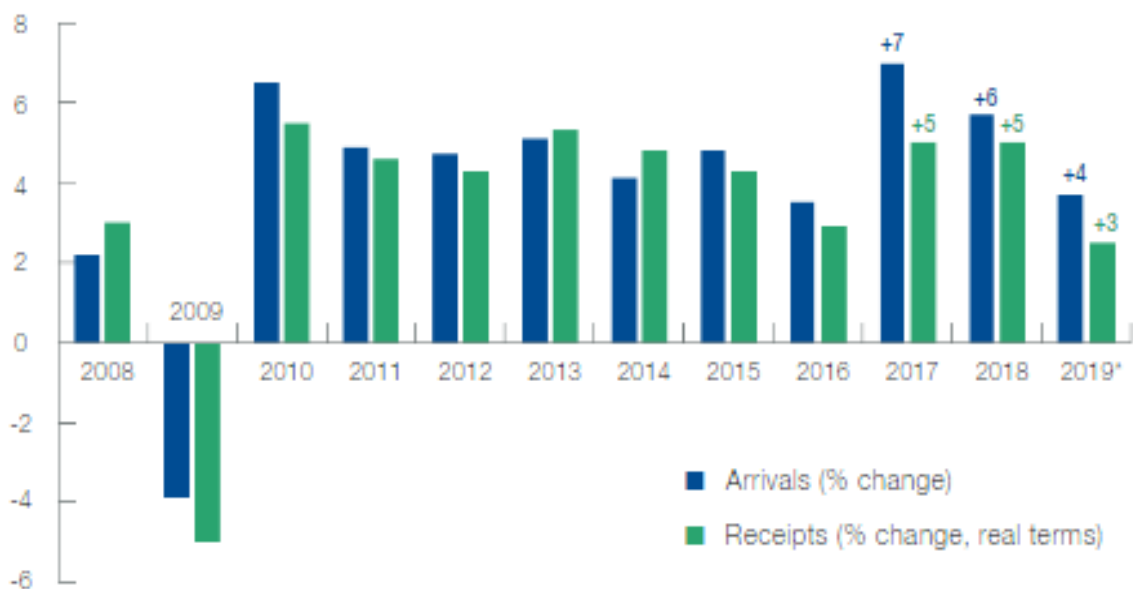
International tourism receipts and world GDP (real change, %)

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, %

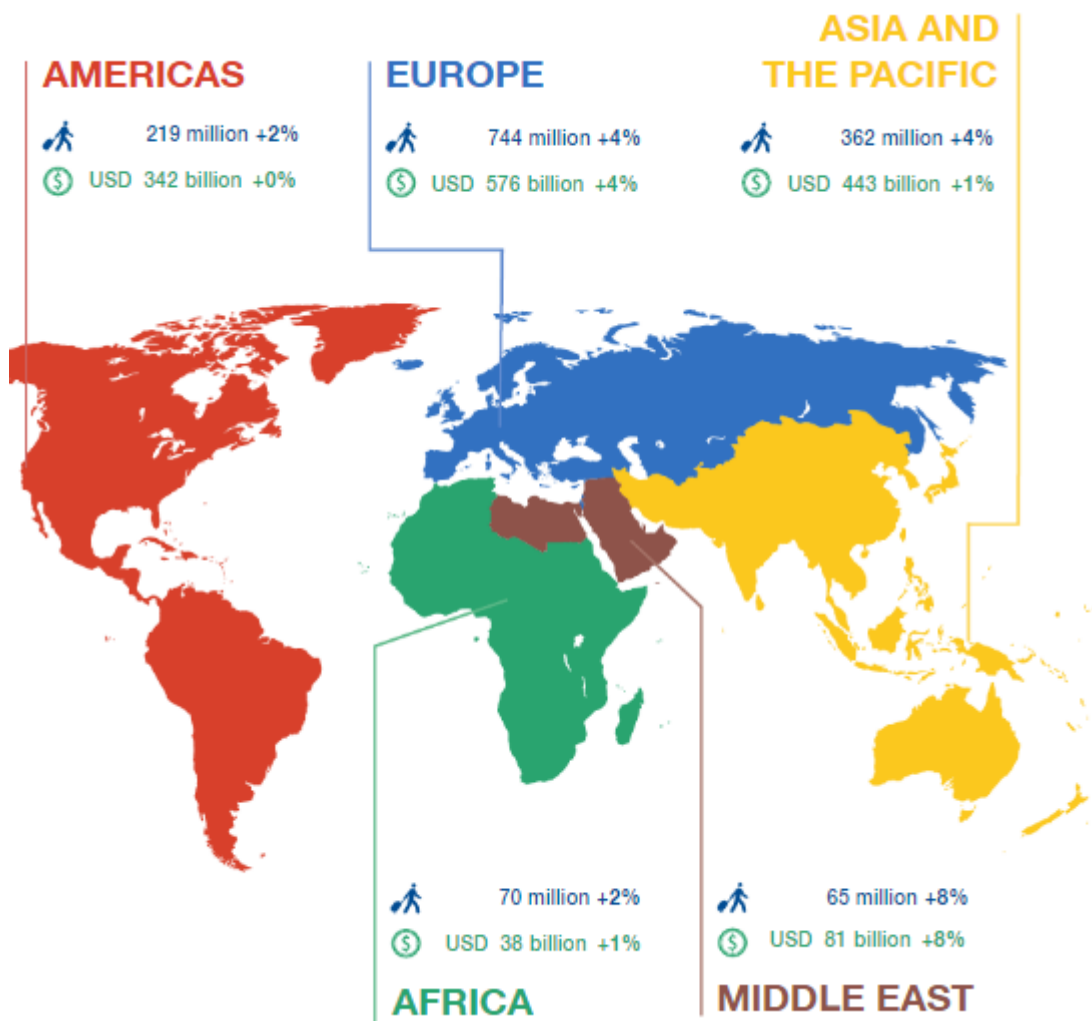


Рис. 2.14. Регіональна структура доходів і туристичних потоків у світі у 2019 році

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 вибірково 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).

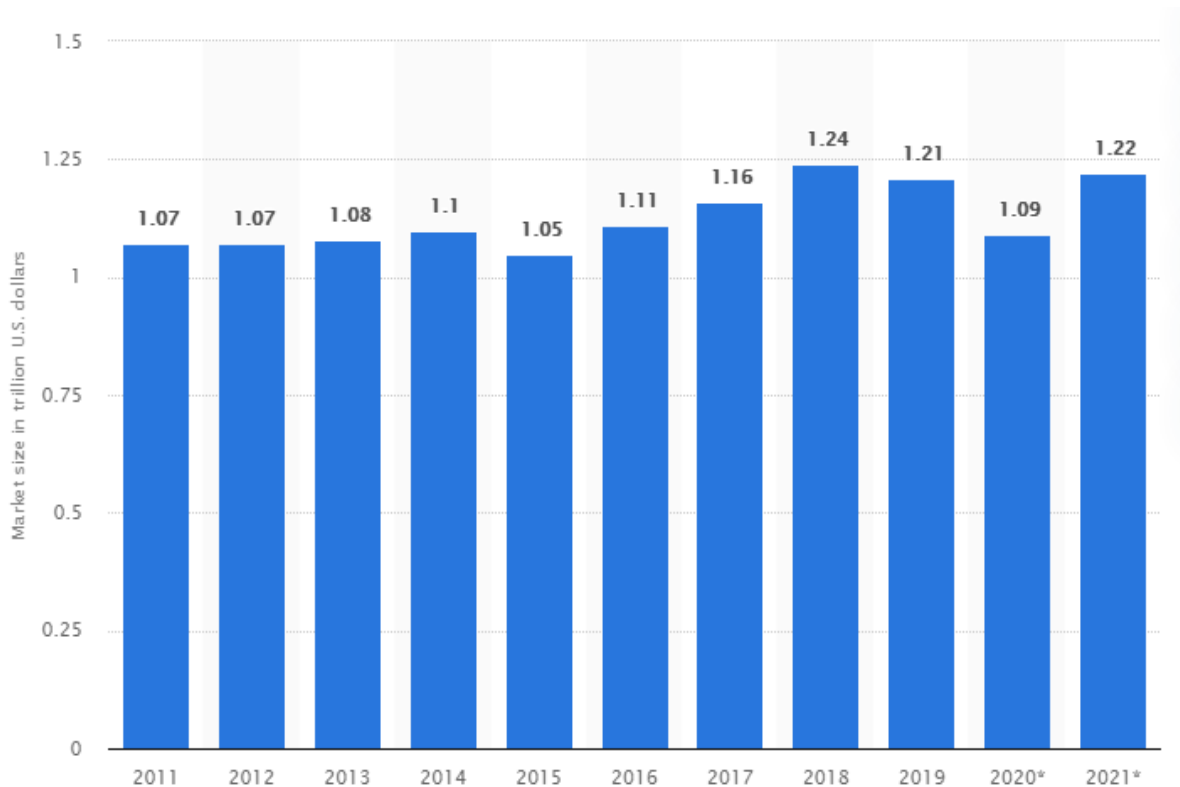


Рис. 2.15. Глобальний рівень ємності ринку готельної та курортної діяльності в 2011-2021 роках [54]

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

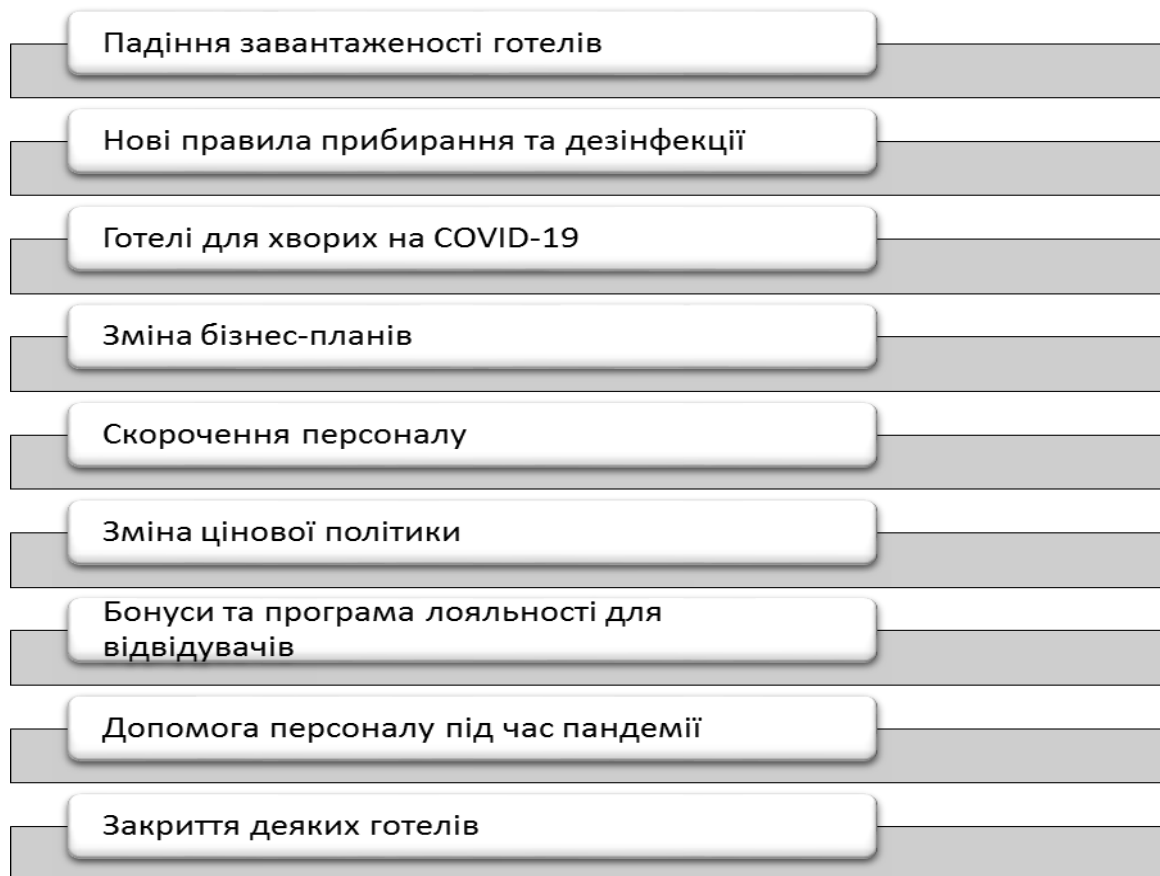
Країна	В'їзд іноземців, млн ос.				Виїзд громадян України, млн ос.			
	2018	%	2019	%	2018	%	2019	%
Польща	1,1	7,7	1,1	8,0	10	35,7	9,9	33,8
Росія	1,5	10,5	1,4	10,2	4,2	15,0	3,9	13,3
Угорщина	1,7	11,9	0,8	5,8	3,2	11,4	3,4	11,6
Молдова	4,4	30,8	4,3	31,4	1,7	6,1	1,5	5,1
Білорусь	2,7	18,9	2,3	16,8	1,4	5,0	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 розміщування 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)

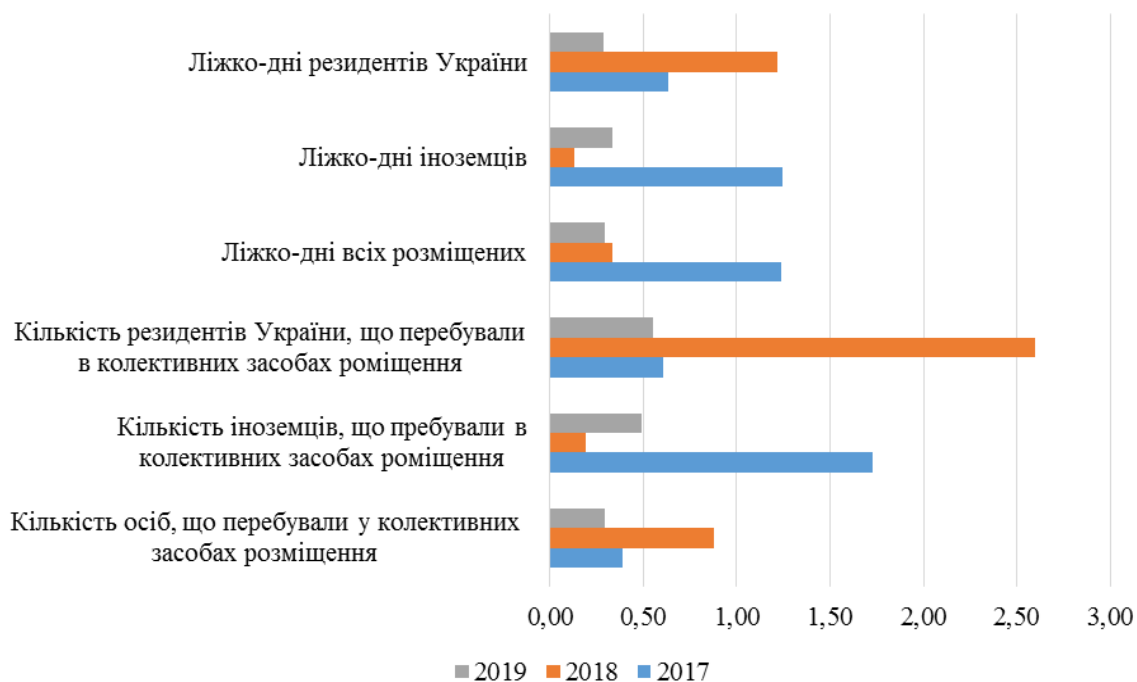


Рис. 2.18. Коеф. концентрації туристичного розміщення в готелях і аналогічних засобах розміщення Чернівецької області в 2017-2019 рр.

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

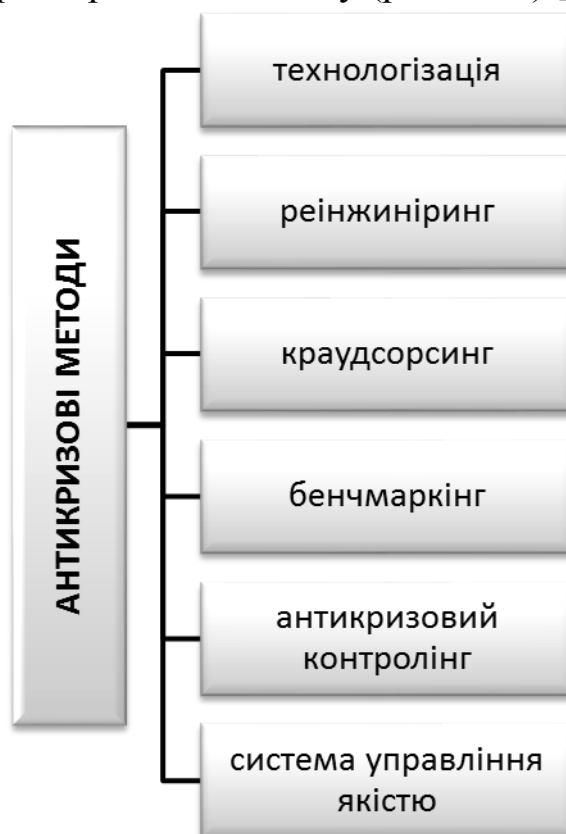
⁶⁴ Стартував капітальний ремонт дороги до контрольно-пропускного пункту «Дяківці». Чернівецька ОДА. URL: <https://bukoda.gov.ua/news/startuvav-kapitalnij-remont-dorogi-do-kontrolno-propuskного-punktu-dyakivci>

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 готельерам 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 – «натовп» 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 ресторанных 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 невпинному 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