

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.13](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.13)

УДК 640.41

*Г. М. Тарасюк,*  
*д. е. н., професор, декан факультету бізнесу та сфери обслуговування,*  
*Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир*  
*ORCID ID 0000-0001-5112-102X*

*А. О. Чагайда,*  
*к. т. н., доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,*  
*Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир*  
*ORCID ID 0000-0003-1826-9545*

*О. М. Тищенко,*  
*старший викладач кафедри готельно-ресторанної справи,*  
*Національний університет харчових технологій, м. Київ*  
*ORCID ID 0000-0001-9383-1898*

## **ВПЛИВ ВІДНОВЛЕННЯ ПОВНОЦІННОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ НА ШВИДКЕ ПОДОЛАННЯ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ**

*H. Tarasiuk*  
*Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Business and Services,*  
*Zhytomyr Polytechnic State University, (Zhytomyr), Ukraine*

*A. Chahaida*  
*PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the*  
*Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business,*  
*Zhytomyr Polytechnic State University, (Zhytomyr), Ukraine*

*O. Tyshchenko*  
*Senior Lecturer of the Department of Hotel and Restaurant Business,*  
*National University of Food Technologies, (Kyiv), Ukraine*

### **THE IMPACT OF THE FULL RECOVERY OF THE HOSPITALITY INDUSTRY ON THE RAPID OVERCOMING OF THE GLOBAL ECONOMIC CRISIS**

Обмеження на подорожі і закриття кордонів, введені державами через спалах коронавірусу, призвели до практично повної зупинки надання послуг у багатьох сегментах сфери індустрії гостинності. Сучасний стан індустрії фіксує скорочення авіарейсів у світі на 80%, у галузі розміщення заповнюваність знаходиться в межах 20% і лише один з п'яти власників закладів ресторанного господарства впевнений, що зможе пережити кризу, викликану COVID-19. Разом із тим, внесок індустрії гостинності у світовий ВВП до кризи складав 10,3% і у різних галузях сфери надання послуг працювало 330 млн. осіб, тому звільнення великої кількості співробітників та зменшення відрахувань до бюджетів країн погіршить і так непросту ситуацію в економіці. Держави мають докласти значно більше зусиль для підтримки усіх галузей сфери гостинності, особливо десятків тисяч власників малого бізнесу, швидке відновлення роботи яких дозволить знову наймати та утримувати мільйони співробітників.

*The travel restrictions and border closures imposed by states due to the coronavirus outbreak have led to almost complete cessation of services in many segments of the hospitality industry. The current state of the industry is recording an 80% reduction in global flights (90 countries have completely closed their borders to foreign travellers, and 44 have imposed restrictions on travellers from certain countries), the occupancy rate is within 20% and only one in five restaurant owners is confident that they will be able to survive the crisis caused by COVID-19. The impact of the COVID-19 pandemic on the hotel industry (aggregate data for the 25 largest markets) is reflected in a significant deterioration in three key performance indexes: occupancy has fallen by 75.1% (to 19.6%), the average daily rate (ADR) has fallen by 51.7 % (to \$81.58), and revenue per available room (RevPAR) has decreased by 88.0% (to\$ 16.01), respectively.*

*At the same time, the contribution of the hospitality industry to world GDP before the crisis was 10.3% and 330 million people worked in various sectors of services, so the dismissal many employees and reduced contributions to budgets will worsen the already difficult economic situation. States need to do much more to support all hospitality industry sectors, especially the tens of thousands of small business owners, whose rapid resumption will allow them to re-employ and retain millions of employees.*

*The article deals with analysis of various aspects of the impact of the hospitality industry on the world GDP and the prospects of its development in the global economic crisis. The influence of traditional and digital advertising on the recognisability of the hotel brand has been studied. Results of analysis of the hotel brands in the world for the number of social media users and Google search statistics are presented. Strategies for the recovery of hotel enterprises after the removal of quarantine restrictions to increase the energy efficiency, reduce the cost of hotel services, improve the financial performance of facilities and competitiveness in general have been viewed. Developing a strategy to recovery the hospitality industry will minimize the negative economic impact of the pandemic and introduce new protocols for providing safe services to hotel guests.*

**Ключові слова:** *індустрія гостинності; туризм; подорожі; готельні бренди; коронавірус; медична безпека; споживачі послуг; робочі місця.*

**Key words:** *hospitality industry; tourism; travel; hotel brands; coronavirus; medical safety; service consumers; workplaces.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В результаті впливу глобалізації відбулись трансформації економічних процесів у різних державах, що мало значний позитивний вплив на зростання світового ВВП, але загальновідомо, що зростання ступеня взаємодії параметрів складної системи призводить до різкого зростання ступеня її нестабільності. Ці трансформації та циклічність економіки, під час економічної кризи, створюють значні проблеми як світового, так і національного рівня та, швидше за все, свідчать на користь скептиків глобалізації. Економічні кризи не є чимось абсолютно винятковим і регулярно виникають внаслідок порушення макроекономічної рівноваги, але особливостями сучасного кризового стану є додаткове посилення негативних явищ карантинними заходами і перекриттям державних кордонів внаслідок спалаху коронавірусу COVID-19. Масове скорочення та відміни подорожей викликали небачене падіння попиту на послуги індустрії гостинності. Фактична зупинка глобальної туристичної індустрії, через спроби країн утримати розповсюдження хвороби, вимагає створення нових протоколів обслуговування, за яких відпочинок не буде наражати клієнтів на небезпеку та дозволить швидко відновити сектор надання послуг і зупинити падіння ВВП.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичному дослідженню кризових явищ та проблемам антикризового розвитку присвятили свої праці М. Портер, І. Адизес, О. Білоус, О. Гаврилюк, Ю. Пахомов, А. Гальчинський, А. Ткаченко, О. Плотніков, В. Тарасевич тощо. Дослідники кризових явищ в економіці розуміють, що будь-які теорії рухаються за інерцією та є достатньо умовними через невизначеність ситуації, а надходження нових, більш точних узагальнених даних створює індикатори для визначення інструментів подолання кризи.

**Метою дослідження** є аналіз різних аспектів впливу на світовий ВВП індустрії гостинності та її подальший розвиток в умовах глобальної економічної кризи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Індустрія гостинності дев'ять років поспіль випереджала загальні темпи зростання світового ВВП, що зробило її третім за величиною сектором світової економіки за цим показником. У 2019 році Travel & Tourism підтримував 1 з 10 робочих місць (330 мільйонів), внесок у світовий ВВП складав 10,3% та сприяв створенню 1 з 4 нових робочих місць. Найуспішнішими регіонами в світі, із вражаючими темпами зростання, були Азіатсько-Тихоокеанський регіон (5,5% зростання) та Близький Схід (5,3%), США продемонстрували стабільні темпи зростання в 3,4%, а показник ЄС дорівнював 2,4% (при тому що загальна

економіка ЄС зросла лише на 1,4%). Найбільший загальний вклад у ВВП ЄС від сфери туризму і подорожей було отримано в Німеччині (347 млрд доларів США), Італії (260 млрд доларів США), Франції (229 млрд доларів США) і Іспанії (198 млрд доларів США). Збільшення витрат на відпочинок допомогло створити нові робочі місця на всій території ЄС і загалом до частки Travel & Tourism відносилось 22,6 мільйонів робочих місць, або 11,2% від загальної чисельності робочої сили ЄС [1].

У першому кварталі 2020 року, через спалах коронавірусу, 96% усіх світових туристичних місць ввели обмеження на подорожі та вперше державами було застосовано повне або часткове закриття кордонів (90 країн повністю закрили свої кордони для іноземних мандрівників, а 44 ввели обмеження для мандрівників з певних країн або таких, які прибули звідти транзитом). Окрім того, було запроваджено регіональне обмеження на подорожі в більшості країн [2]. Такі заходи, станом на початок квітня 2020 року, призвели до скорочення авіарейсів у світі на 80% (у порівнянні з 2019 роком), і якщо на внутрішніх ринках все ще можливе відновлення попиту у третьому кварталі (на першому етапі скасування обмежень на поїздки), то міжнародні ринки будуть відновлюватись значно повільніше через урядові обмеження. Міжнародна асоціація повітряного транспорту (IATA) прогнозує збитки у 2020 році на рівні 314 млрд доларів, а враховуючи, що авіакомпанії можуть втратити до 61 млрд доларів наявних резервів тільки в другому кварталі, це ставить під загрозу 25 мільйонів робочих місць [3].

Відображенням впливу пандемії COVID-19 на готельну індустрію США стало значне погіршення трьох ключових показників ефективності: заповнюваність знизилась на 69,8% (до 21,0%), середньодобова ставка (ADR) знизилась на 45,6% (до 74,18 дол. США), а дохід з номера (RevPAR) відповідно знизився на 83,6% (до 15,61 дол. США). Сукупні дані по 25 найбільшим ринкам показали більш різке зниження показників: заповнюваність – на 75,1% (до 19,6%), ADR – на 51,7% (до 81,58 дол. США) і показник RevPAR – на 88,0% (до 16,01 дол. США). Сучасний стан галузі розміщення фіксує нижню точку заповнюваності в діапазоні 20%, при цьому економічні готелі мають більш високий рівень заповнюваності [4]. Ці дані ще не відображають у повній мірі всю катастрофічність ситуації і масштаб ризиків для економіки, що пов'язано із невизначеністю відносно тривалості та можливістю виникнення другої хвилі COVID-19 восени.

У разі подальшого негативного сценарію розвитку подій компаніям сфери гостинності потрібно шукати варіанти скорочення витрат, що може відбуватись за рахунок припинення або скорочення витрат на рекламу, маркетинг та участь у виставках. Ці дії мають максимально скоротити фінансові витрати готельного закладу, але разом із тим погіршують перспективи його конкурентоспроможності. Одним із перших напрямів, що може потрапити під скорочення фінансування, буде реклама. Ще наприкінці 70-х років ХХ сторіччя Саймон Бродбент (Simon Broadbent) для кращого розуміння впливу недосконалих витрат на рекламу досліджував період напіврозпаду, тобто кількість часу, за якого бренд втрачає половину своєї впізнаваності після зупинки реклами. Цей період напіврозпаду відбувався всього лише за 2,5 тижні, тоді як відновлення впізнаваності бренду відбувалось вже більш тривалий час і значним коштом. Враховуючи карантинні заходи і надання більш ніж 40% споживачів переваги телебаченню, витрати на традиційну рекламу, тим не менше, скорочуються значно швидше, ніж у рекламу цифрового формату (відповідно 39% і 33%). Незважаючи на те, що все більше людей переглядають онлайн-новини, додаткові інвестиції у Internet-рекламу також не надходять через суперечливість поглядів потенційних споживачів, які хочуть одночасно оновленого підходу брендів до реклами, а також бачити позитивні дії підприємців під час пандемії [5].

У наш час, коли довіра є невід'ємною частиною індустрії гостинності, було проаналізовано 100 найпопулярніших світових готельних брендів на кількість фоловерів та лайків у соціальних мережах, а також об'єм пошуку інформації та запитів по кожному з них в Google. За індексом готельної довіри, станом на березень 2020 року, перше місце, як найнадійніший готельний бренд у світі, отримала мережа Marriott з неймовірними 2,6 мільйонами фоловерів у Facebook, найбільшою кількістю фоловерів у Твіттері – понад 300 000, а також найбільшою кількістю пошукових запитів серед інших готельних брендів – більше мільйона за місяць. Готельному бренду Hilton вдалося посісти друге місце завдяки значній аудиторії в соціальних мережах, що нараховує більше 2 мільйонів осіб. Hilton – це бренд, який позиціонує себе як сім'я, що охоплює 85 країн і територій по всьому світу, має майже 2 мільйони лайків і фотооглядів щасливих клієнтів з готелів усього світу у Facebook, найбільшій домінуючій соціальній платформі. Третє місце іспанському готельному бренду RIU Hotels and Resorts, незважаючи на незначну кількість пошукових запитів, принесли фоловери соціальних мереж, яких тільки у Facebook налічується два з половиною мільйони. Користувачі соцмереж в захваті від неперевершеного обслуговування і прекрасної гостинності RIU, що пропонує цілий ряд екзотичних місць – від пляжів Мальдівських островів до пустель Марокко [6].

Під час кризи негативні явища проявляються одночасно, що погіршує діяльність національних економік та суб'єктів ринку, і тому, зважаючи на загальну ситуацію у світі, конкуренція в індустрії гостинності буде лише зростати. Майкл Портер (Michael E. Porter) зазначав, що інтенсивність конкуренції в галузі не є випадковістю або невдачею. Навпаки, конкуренція в галузі виникає з її основної економічної структури і виходить далеко за рамки поведінки діючих конкурентів, при цьому стан конкуренції залежить від п'яти основних конкурентних сил, сукупний вплив яких визначає довгостроковий показник прибутку на інвестований капітал [7]. Для індустрії гостинності ці конкурентні сили можуть бути сформульовані наступним чином:

1. Впливовість та компетентність існуючих конкурентів (наскільки багато конкурентів у компанії, на якому сегменті бізнесу вони зосереджені, чи достатнє у них фінансування).
2. Фінансова могутність і компетентність потенційних конкурентів (через зміни обставин вихід на ринок абсолютно нових, більш агресивних і потужних компаній, що значно перевершують існуючих конкурентів).
3. Вплив на ринок компаній-постачальників (відсутність альтернативи, агресивні стратегії та жадібність постачальників або ж переважає стратегія довгострокових взаємовигідних відносин).

4. Ринкова влада клієнтів (смаки споживачів змінюються достатньо швидко і лояльність до бренду може швидко зійти нанівець).

5. Загроза створення нової або надання існуючої послуги в інший спосіб (найбільш небезпечний фактор для бізнесу, де цифрові технології та нові уподобання клієнтів швидко змінюють структуру галузі).

Невизначеність на світових фінансових ринках значною мірою обумовлена неможливістю використати старі схеми подолання криз, а закладам гостинності недостатньо просто знати кількість потенційних клієнтів, адже більш важливо визначити перелік послуг, що споживачі зажавають придбати. Для зменшення витрат «зіркові» готелі скорочують тривалість роботи закладів ресторанного господарства, перелік страв у меню та додають у нього більш дешеві страви, а замість сніданку «шведський стіл» переходять на персональні сніданки. Відновлення подорожей на першому етапі стане можливим лише у певних регіональних географічних місцях, а міжнародний туризм тривалий час буде обмежений побоюваннями бути далеко від власної країни та можливості повернутись у випадку інцидентів. Найбільшим попитом будуть користуватись пропозиції сільського або зеленого туризму, які асоціативно будуть дорівнювати покращенню здоров'я, а великі скупчення людей та міські пам'ятки будуть пов'язані із більш високим ризиком. Медична безпека стане всюдисущим фактором: у пріоритеті тепер гарантія особистої санітарії при використанні загальнодоступних засобів, серед яких столи-підноси авіакомпаній, телевізійні пульти готелю або руль автомобілю з прокату [8]. Має пройти достатньо часу, поки люди без коливань знову почнуть поводити себе більш розкуто, але на теперішній час захист від хвороб стане таким же очікуваним мандрівниками, як захист від тероризму.

Один із прикладів швидких позитивних дій у напрямку медичної безпеки, під час недавнього спалаху коронавірусу, демонструє група Madera, яка вжила усіх заходів для мінімізації ризиків зараження і поширення важких респіраторних захворювань у власних приміщеннях з метою забезпечення чистого довкілля для гостей і персоналу. Madera Group, яка володіє та управляє низкою шикарних готелів, апартаментів з обслуговуванням, кафе і центром йоги у Гонконзі, стала першою групою, що уклала партнерську угоду з місцевою технологічною компанією RAZE для впровадження технології розпилення «Nano-Photocatalyst» для медичної дезінфекції всіх приміщень і споруд. Ця медична дезінфекція може бути застосована до всіх номерів, кафе, установ і бек-офісів Madera, при цьому спочатку усі ділянки приміщень були негайно очищені від бактерій, вірусів і забруднювачів, а потім покриті захисною плівкою, що забезпечує безперервний дезінфекційний захист протягом до 3 місяців після обробки. Запроваджена технологія Nano-Photocatalyst в даний час вже використовується у більш ніж 26000 транспортних засобах загального користування і 6000 ресторанів [9].

Кризові явища в індустрії гостинності привели до падіння вартості акцій найбільших готельних мереж, які за місяць втратили вже щонайменше 50% від своєї капіталізації, а сама галузь більше не виглядає настільки привабливою для отримання швидких прибутків. Під час кризи існує лише три основні варіанти дій закладів гостинності: «заморожування» діяльності, що дозволить максимально зменшити збитковість, але, разом із тим, погіршить перспективи подальшої діяльності; продовження роботи закладу із максимальним покриттям постійних витрат за рахунок більш високої ефективності роботи всіх систем та скорочення всіх можливих витрат; за наявності фінансових можливостей використання ситуації для створення конкурентних переваг шляхом інвестування у сучасні та ресурсощадні технології, знаходження резервів підвищення ефективності, зміцнення іміджу у клієнтів і співробітників. Окремі готелі та готельні мережі практикують під час криз знижувати свою «зірковість», бо підтримання відповідного рівня сервісу вимагає значних капіталовкладень, але значна частина експертів вважає, що це вплине на імідж закладу розміщення і після кризи буде достатньо складно повернути попередній рівень.

Глобальне зменшення попиту та зосередження потенційних клієнтів на економії, із досвіду попередніх криз, триває щонайменше ще півроку після завершення кризи. В цей час готельні компанії намагаються оптимізувати витрати та шукають варіанти продовження своєї діяльності, а потенційні споживачі очікують на бонуси та значне зниження вартості послуг під час економічних складнощів. Важливою умовою утримання існуючих і залучення нових клієнтів, а також завоювання їх лояльності, є екологічність закладу розміщення, адже головними світовими тенденціями в галузі гостинності ще до початку кризи стали: унікальність послуги, турбота про безпеку гостей закладу, охорона навколишнього середовища із застосуванням принципів екологічності готелю при його будівництві та функціонуванні. Період часу, коли кількість споживачів готельних послуг зменшується, доцільно використати для впровадження нових ресурсощадних технологій, які створюють не лише додаткові іміджеві переваги, а і підвищують економічну ефективність закладу. Автоматизація управління системами освітлення, встановлення сонячних батарей та теплових насосів, використання датчиків руху, оповіщення про настання позаштатних ситуацій, оснащення новітніми системами кондиціонування окремих зон, що дозволяє відключати від загальної системи незаселені номери, диспетчеризація готельного комплексу в цілому із контролем доступу і присутності на території готельного комплексу, дозволять в подальшому досягти зменшення витрат, при цьому окупність необхідних вкладень, у більшості випадків, складає менше року. Варто зазначити, що для максимальної ефективності зниження витрат закладам гостинності необхідно запроваджувати комплексні програми, а не окремі заходи.

Кількість варіантів і нюансів стратегій дій готельних підприємств може бути достатньо різноманітною: проведення заходів щодо зниження трудомісткості бізнес-процесів; встановлення знижок на додаткові послуги, якщо їх знову обирають при повторному заселенні в готель; надання клієнтам першокласного Internet-сервісу з найвищою якістю зв'язку і швидкістю підключення до Wi-Fi; запровадження як для корпоративних клієнтів, так і окремих їх співробітників спеціальної накопичувальної системи балів на картах лояльності, із можливістю розрахунку цими балами за розміщення в готелі; встановлення спеціальних пропозицій та ознайомлення з ними постійних клієнтів; розповсюдження електронних подарункових ваучерів на додаткові послуги з терміном дії до

декількох років; запровадження можливості вибору продуктів та послуг готелю при бронюванні; пом'якшення умов скасування бронювання із можливою відміною штрафних санкцій; зниження цін на готельні послуги та розрахунок на зростання внутрішнього туризму, адже внутрішні подорожі відновляться першими.

Кадрова політика є складним напрямом діяльності в готельному бізнесі і може суттєво відрізнитись у різних закладах. Бернард Барух (Bernard Baruch) казав, що спад – це коли у вашого сусіда немає роботи (додаючи, що коли вже не працюєте ви – це депресія) [10]. У зв'язку із скороченням попиту на готельні послуги засоби розміщення практикують різні заходи для скорочення витрат на утримання персоналу: від скорочення числа працівників до відправлення їх у відпустки за власний рахунок. Одні заклади гостинності з метою економії коштів звільняють високооплачуваних фахівців, в той час як інші навпаки вважають цей час сприятливим для залучення професіоналів, які раніше мали більш високі вимоги та не цікавились запропонованими вакансіями. Фахівці не дуже охоче змінюють місце роботи, особливо під час кризи, адже кількість стимулів для їх переходу в іншу компанію буде обмеженою. Найбільш привабливими стають пропозиції від фінансово стійких компаній, що мають обґрунтовані амбітні програми розвитку та можуть запропонувати фахівцям гідний соціальний пакет, при цьому позитивний імідж роботодавця має визначальне значення при ухваленні рішення. Якщо ж кращий співробітник отримує запрошення від конкурентів, то компанії варто докласти максимум зусиль для його утримання, адже знайти заміну, навіть у період кризи, досить складно. Окрім того, звільнення висококласних фахівців негативно впливає на імідж готелю, як роботодавця, особливо коли заяви і дії менеджменту готелю, стосовно позиціонування на ринку, не збігаються з відгуками про компанію співробітників. У такому випадку негативний внутрішній імідж перекреслює весь позитив і готель втрачає репутацію як у потенційних кандидатів на певні вакантні посади, так і потенційних споживачів готельних послуг.

Запроваджуючи різноманітні програми під час кризи закладам розміщення неможливо економити лише на санітарній чистоті та безпеці своїх клієнтів, адже дешевше не означає гірше. Окремими напрямом діяльності готелів може стати надання додаткових послуг не лише своїм клієнтам, а і мешканцям навколишніх будинків: парковка автомобілів осіб, що не проживають у готелі, послуги з прання білизни та відвідування спортивної зали можуть стати новим джерелом доходів.

Швидке відновлення індустрії гостинності є найбільш очікуваним для держав, значну частину надходжень до бюджету яких складають кошти від сфери подорожей та відпочинку. Соціально-економічний стан та платоспроможність впливають на попит населення, адже подорожі не займають першочергове місце для забезпечення життєдіяльності, тому адаптація послуг до реалій сьогодення дозволить індустрії гостинності стати індикатором після кризового економічного відновлення держав.

**Висновки.** Сукупність негативних факторів на світову економіку призводить до порушення функціонування всіх її ланцюгів, особливо у сфері надання послуг. Індустрія гостинності, внесок якої у світовий ВВП складає понад 10%, фактично зупинила надання послуг, що загрожує не лише значним падінням надходжень до бюджетів країн, а і звільненням значної кількості задіяних у різних галузях співробітників. Таке тимчасове зниження попиту на послуги зі сторони клієнтів може бути компенсовано за допомогою державних витрат до того часу, поки ситуація на ринку не стабілізується. Клієнти будуть все більше уваги приділяти санітарно-гігієнічним вимогам у закладах гостинності, що мають забезпечити нові стандарти якості в закладах ресторанного господарства, приміщеннях фізкультурно-оздоровчого призначення. Споживачі із зацікавленням реагують на рекламу, якщо в ній розкриваються позитивні сторони діяльності компанії під час кризи, що вплине на попит при відновленні діяльності сектору. Різні шляхи підвищення енергоефективності дозволяють зменшити собівартість готельних послуг, що в результаті позначається на фінансових результатах роботи закладу розміщення і позитивно впливає на його конкурентоспроможність. Створення стратегії відновлення індустрії гостинності дозволить пом'якшити негативний економічний вплив пандемії та запровадити нові протоколи надання безпечних послуг клієнтам.

#### Література.

1. Economic Impact Report [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>.
2. COVID – 19. Related travel restrictions a global review for tourism. First report as of 16 April 2020 [Електронний ресурс] // World Tourism Organization's (UNWTO). – 2020. – Режим доступу : <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-04/TravelRestrictions.pdf>.
3. COVID-19 Puts Over Half of 2020 Passenger Revenues at Risk [Електронний ресурс] // International Air Transport Association (IATA). – 2020. – Режим доступу : <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-04-14-01>.
4. U.S. hotel industry reported significant year-over-year declines, says STR [Електронний ресурс] // TravelDailyNews International. – 2020. – Режим доступу : <https://www.traveldailynews.com/post/us-hotel-industry-reported-significant-year-over-year-declines-says-str>.
5. COVID-19 cuts traditional adspend by 39%, digital by 33% [Електронний ресурс] // WARC. – 2020. – Режим доступу : <https://www.warc.com/content/paywall/article/warc-datapoints/covid-19-cuts-traditional-adspend-by-39-digital-by-33/132169>.
6. These Are the Most Trusted Hotel Brands From Around the World. Hotel Trust Index [Електронний ресурс] // Hotelfollower.com. – 2020. – Режим доступу : <http://www.hotelfollower.com/hotel-trust-index>.
7. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

8. Flight plan 2020: 8 ways travel will be different a few months from now [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу : <https://www.ideaworkscopy.com/wp-content/uploads/2020/04/Flight-Plan-2020-How-Travel-Will-Be-Different-2.pdf>.
9. Hong Kong's first hospitality group to adopt nano-photocatalyst technology [Електронний ресурс] // TravelDailyNews International. – 2020. – Режим доступу : <https://www.traveldailynews.com/post/hong-kongs-first-hospitality-group-to-adopt-nano-photocatalyst-technology>.
10. Biel Alex. Advertising during a recession [Електронний ресурс] / Alex Biel, Stephen King // NTC Publications. – 1999. – Режим доступу : <https://www.warc.com/Content/29e262c8-2714-4dec-b902-b204fb044bea>.

#### References.

1. World Travel & Tourism Council (2020), “Economic Impact Report”, available at: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact> (Accessed 24 April 2020).
2. World Tourism Organization's (UNWTO) (2020), “COVID – 19. Related travel restrictions a global review for tourism. First report as of 16 April 2020”, available at: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-04/TravelRestrictions.pdf> (Accessed 24 April 2020).
3. International Air Transport Association (IATA) (2020), “COVID-19 Puts Over Half of 2020 Passenger Revenues at Risk”, available at: <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-04-14-01> (Accessed 28 April 2020).
4. TravelDailyNews International (2020), “U.S. hotel industry reported significant year-over-year declines, says STR”, available at: <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-04-14-01> (Accessed 28 April 2020).
5. WARC (2020), “COVID-19 cuts traditional adspend by 39%, digital by 33%”, available at: <https://www.warc.com/content/paywall/article/warc-datapoints/covid-19-cuts-traditional-adspend-by-39-digital-by-33/132169> (Accessed 29 April 2020).
6. Hotelfollower.com (2020), “These Are the Most Trusted Hotel Brands From Around the World. Hotel Trust Index”, available at: <http://www.hotelfollower.com/hotel-trust-index> (Accessed 30 April 2020).
7. Porter, E. M. (2005), *Konkurentnaia strategiiia: Metodika analiza otraslei i konkurentov* [Competitive Strategy: Methodology for Analysis of Industries and Competitors], Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russia.
8. World Travel & Tourism Council (2020), “Flight plan 2020: 8 ways travel will be different a few months from now”, available at: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact> (Accessed 30 April 2020).
9. TravelDailyNews International (2020), “Hong Kong's first hospitality group to adopt nano-photocatalyst technology”, available at: <https://www.traveldailynews.com/post/hong-kongs-first-hospitality-group-to-adopt-nano-photocatalyst-technology> (Accessed 30 April 2020).
10. Biel, A. and King, S. (1999), “Advertising during a recession” , NTC Publications, [Online], available at: <https://www.warc.com/Content/29e262c8-2714-4dec-b902-b204fb044bea> (Accessed 30 April 2020).

Стаття надійшла до редакції 19.05.2020 р.