

## V. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ СФЕРЫ УСЛУГ

УДК 338.48

A.L. Zelezinsky, O.V. Arkhipova,  
A.A. Musakin**ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF A HOTEL ENTERPRISE IN CONDITIONS OF INCREASED UNCERTAINTY FACTORS AND INSTABILITY OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT**

The article discusses modern approaches to the organization of anti-crisis management of hotel enterprises in a crisis and increased factors of uncertainty and instability of the external environment. The authors examined the impact of the COVID-19 coronavirus pandemic on the Russian hospitality market, analyzed the current problems in the industry that have developed as a result of the new crisis. Also, an analysis was made of a number of approaches to the exit of hotel enterprises from a crisis situation. At the end of the article, reasonable conclusions and recommendations are made that can be used to level the consequences of the coronavirus pandemic.

**Keywords:** hotel business, quality of hotel services, crisis management, pandemic Covid-19, hospitality industry.

А.Л.Зелезинский<sup>1</sup>, О.В.Архипова<sup>2</sup>,  
А.А.Мусакин<sup>3</sup>**АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ГОСТИНИЧНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ УСИЛЕНИЯ ФАКТОРОВ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ И НЕУСТОЙЧИВОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

В статье рассмотрены современные подходы к организации антикризисного управления гостиничным предприятием в условиях кризиса и усиления факторов неопределённости и неустойчивости внешней среды. Авторами рассмотрено влияние пандемии коронавируса COVID-19 на российский рынок гостеприимства, проведён анализ актуальных проблем в индустрии, сложившихся в результате нового кризиса. Также был проведён анализ ряда подходов, используемых менеджментом гостиничных предприятий для выхода из кризисной ситуации. В завершении статьи сделаны выводы и рекомендации, которые могут быть использованы для нивелирования последствий пандемии коронавирусной инфекции.

**Ключевые слова:** гостиничный бизнес, качество услуг отелей, антикризисное управление, пандемия Ковид-19, индустрия гостеприимства.

DOI: 10.36807/2411-7269-2022-1-28-95-101

Гостиничный бизнес – важная часть индустрии туризма. В условиях глобализации, быстрой смены трендов, усиления конкуренции, всё большее значение приобретает рациональное и грамотное управление финансовыми и производственными ресурсами гостиничного предприятия для обеспечения его эффективной работы и сохранения ключевых конкурентоспособных показателей.

<sup>1</sup> Зелезинский А.Л., доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат педагогических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Zelezinsky A.L., Associate Professor of the Department of Management and Marketing, PhD in Pedagogics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State Institute of Technology (Technical University)", Saint-Petersburg

E-mail: uchposob@yandex.ru

<sup>2</sup> Архипова О.В., профессор кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса, доктор философских наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", г. Санкт-Петербург

Arkhipova O.V., Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, Doctor of Philosophy, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State University of Economics", Saint-Petersburg

E-mail: olva@list.ru

<sup>3</sup> Мусакин А.А., управляющий партнёр Cronwell Hotels&Resorts, Генеральный директор Управляющей компании Cronwell Management, Вице-Президент Российской Гостиничной Ассоциации, доцент кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса, кандидат экономических наук; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", г. Санкт-Петербург

Musakin A.A., CEO of Cronwell Management Ltd. (Potel Operator), Vice-President of Russian Hotel Association, Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, PhD in Economics; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State University of Economics", Saint-Petersburg

E-mail: musakin@yandex.ru

В настоящее время сфера гостеприимства сталкивается с различными кризисными ситуациями, порождёнными как внутренними, так и внешними факторами. Основная проблема интеграции эффективных механизмов антикризисного управления в гостиничном бизнесе заключается в отсутствии ранней диагностики и нехватки подготовленных специалистов в этой сфере.

Гостиничный бизнес является одним из самых уязвимых секторов экономики. Кризис, вызванный пандемией коронавируса, неустойчивость цен на нефть, рост курсов валют напрямую сказались на деятельности предприятий индустрии гостеприимства. По прогнозам специалистов Всемирной туристской организации, вероятные последствия пандемии – падение выручки в туротрасли на \$300-450 млрд, что составляет треть от выручки 2019 г. (\$1,5 трлн). UNWTO отмечает, что из-за кризиса будут потеряны 5-7 лет уверенного экономического роста в туристской индустрии. Обращаясь к истории, и сравнивая последствия подобных событий, например, вспышки атипичной пневмонии в 2003 г. и глобального экономического кризиса в 2008 г., следует отметить, что их последствия несли не столь масштабный эффект. Согласно статистике UNWTO количество туристских поездок в мире тогда сократилось лишь на 0,4% и 4% соответственно [1].

По оценке Ростуризма, падение объёмов продаж в туристской отрасли весной 2020 г. достигло почти 100%, общий объём недополученных доходов отрасли только за первое полугодие составил порядка 1,5 трлн руб., включая доходы гостиниц, санаториев, домов отдыха, туроператоров, турагентств и всех видов туристских перевозок [2].

От последствий ограничений гостиничный бизнес оправится не сразу. Многие эксперты говорят о двух годах восстановления после кризиса, учитывая, что ситуация не ухудшится в ближайший год. Ситуация зависит от того, что многие гостиницы могут сменить собственников, закрыться или поменять целевое назначение в связи с падением спроса. Сложнее всего пришлось отелям, ориентированным на внешний въездной поток, приём зарубежных туристов. Самыми пострадавшими регионами стали Москва, Санкт-Петербург и другие крупные города.

Средневзвешенная загрузка брендированного гостиничного предложения Москвы по итогам лета 2020 г. составила 26,5% в сравнении с 85,6% годом ранее. Средневзвешенный тариф в III квартале снизился на 11% (с 7463 руб. в 2019 г. до 6600 руб.), средняя выручка на номер – на 73% (с 6387 до 1750 руб.) [2].

Наиболее низкая загрузка в сегменте "люкс": даже летом 2020 г. она составила 13,3% в сравнении с 83% годом ранее. Высокий ценовой сегмент загружен на 26%, но вынужден существенно снижать тарифы – на 25% по сравнению с прошлым годом. В среднем ценовом сегменте цены упали на 35-40%.

Похожая ситуация сложилась и в Санкт-Петербурге: за лето средняя загрузка гостиниц снизилась с 88,1% в прошлом году до 30,8%. Средний тариф – до 6142 руб., что на 40% ниже, чем в прошлом году. Вместе с тем в августе и сентябре здесь был крайне высокий уровень спроса. Это объясняется смещением летнего отпускного периода, который и начался из-за пандемии лишь в июле, и закончился только в сентябре благодаря тёплой погоде. По данным международной консалтинговой компании Colliers, в первом полугодии 2021 г. загрузка качественных гостиничных объектов Санкт-Петербурга составила 50% – это вдвое выше показателя аналогичного периода 2020 г., когда загрузка была на уровне 27%. Стоимость номера и доходность в первом полугодии 2021 г. также превзошли показатели прошлого года за счёт низкой базы, однако пока не достигли доковидных значений. Отмечается, что восстановление рынка гостиничной недвижимости происходило, в первую очередь, за счёт перенаправления в Северную столицу основного внутреннего туристического потока [3], [4].

Сегодня для выживания и сохранения конкурентоспособности на рынке гостиничные предприятия должны анализировать свою деятельность и использовать эффективные механизмы адаптации к складывающейся ситуации. Потребность в изменениях в связи с динамичностью времени и кризисными факторами уже не является новацией в менеджменте. Собственно антикризисное управление начинается с ответа на ряд вопросов:

1. Как отель может противостоять изменениям внешней среды?
2. С помощью каких шагов можно сохранить деятельность отеля и достичь намеченных показателей?
3. Какие меры смягчат выход из кризиса и смогут максимально оперативно восстановить докризисные показатели отеля?

Кризисы неизбежны, но не всегда исключительно разрушительны. Возможен выход из кризиса и последующее возрождение, трансформация, перерождение, реорганизация гостиничного предприятия. Кризисы цикличны и закономерны для любой фирмы.

Оценка причин и прогноз возможных последствий кризиса может послужить отправной точкой для развития гостиничного предприятия и его обновления. Фундаментальное влияние кризиса может проявиться:

- в развитии новых конкурентных преимуществ, так как кризис "закаляет" организацию;
- в поиске и реализации новых стратегий развития;
- в приобретении опыта для дальнейшей оперативной работы с рисками;
- в появлении новых прогрессивных лидеров;
- в анализе и признании уже существующих проблем, которые стали особенно заметны во время кризиса;
- в оптимизации кадрового состава;
- в оптимизации расходов и затрат предприятия.

Главный принцип антикризисного управления – готовность к кризису, смягчение его последствий, определение и обеспечение позитивных сценариев выхода. Антикризисное управление включает такие аспекты как обнаружение ранних признаков кризисных процессов, прогнозирование и мониторинг кризисных ситуаций, разработка подходов к разрешению кризиса, учитывающая его особенности, характер и причины возникновения, управление кризисными явлениями, обеспечение безболезненного и позитивного выхода из кризиса – приобретения нового качества развития организации [5].

Комплексный подход к антикризисному управлению подразумевает использование механизмов распознавания кризисов, учёт их особенностей в практике управления. При таком понимании концепция антикризисного управления представляет собой оценку процессов и тенденций менеджмента, направленную на обнаружение негативных явлений и сложностей развития организации, а также приёмы и средства эффективного менеджмента в условиях неустойчивости развития организации.

Как уже отмечалось ранее, на причины возникновения кризиса в отеле могут повлиять внешние и внутренние факторы или их совокупность. Возможна ситуация, когда при весьма благополучной внешней обстановке, предприятие оказывается в глубоком кризисе. Причиной этого могут послужить неустойчивые внутренние факторы, например такие, как неэффективная организация работы персонала, ошибки экономической или маркетинговой стратегии, отсутствие инноваций и пр.

В любом случае, причины кризиса многообразны, и важно вовремя диагностировать его симптомы, факторы и причины. Своевременный анализ финансово-экономических и социально-экономических показателей может позволить оценить положение отеля, так как симптоматика кризиса проявляется в показателях деятельности и в оценке их изменений. Изменения могут оцениваться относительно установленной нормы для каждого из них (в гостинице обязательно учитывается сезонность) или относительно показателей прошлых лет, наиболее удачных для предприятия. Однако симптомы не всегда являются зеркалом причин кризиса. Причины могут крыться глубоко за внешними проявлениями. По симптомам менеджерам необходимо найти истинные причины кризиса.

Гостиница имеет успех только в том случае, если находится в состоянии последовательного развития. Поэтому полноценная стратегия антикризисного управления – это стратегия созидания, захвата и удержания определённой рыночной ниши, стратегия конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе. Стратегия антикризисного управления гостиничным предприятием охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области существующей стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы.

Так как внешние условия динамичны, для получения актуальной и достоверной информации нужна постоянная диагностика рынка, которая направлена на определение векторов развития. Такими показателями могут быть отзывы потребителей, которые свидетельствуют о росте или снижении уровня их удовлетворённости, показатели рынка. Чем раньше будут замечены колебания, тем лучше, потому что суть стратегии заключается в эффективной адаптации к изменениям во внешней среде. Наряду с анализом внешней среды предприятия важно провести углублённое исследование его реального состояния. Результаты этого исследования и представление того, каким предприятие должно быть в будущем, лежит в основе стратегии.

Российские отельеры имеют богатый опыт разработки мер по управлению кризисом под воздействием усиления факторов неопределённости и неустойчивости внешней среды. Среди ключевых мер антикризисного управления можно отметить:

- 1 оптимизацию расходов гостиницы;
- 2 оптимизацию штата сотрудников;
- 3 совершенствование системы мотивации и поощрения;

- 4 совершенствование системы делопроизводства в отеле;
- 5 подключение эффективных каналов продаж;
- 6 диверсификацию рекламных каналов;
- 7 изменение схем работы с поставщиками и подрядчиками;
- 8 оптимизацию отзывов о гостинице;
- 9 разработку и внедрение дополнительных услуг для гостей;
- 10 оптимизацию сайта отеля;
- 11 совершенствование системы бронирования;
- 12 внедрение программ лояльности и пр.

Оценить эффективность антикризисного управления – достаточно сложная задача. Эффективность управления кризисом определяется как достижение целей смягчения, локализации или позитивного использования кризиса в сопоставлении с затраченными на это ресурсами. Трудно оценить такую эффективность в точных расчётных показателях, но следует её предполагать и видеть при анализе и общей оценке управления, его успешности или просчётов.

Для расчёта индикаторов финансового и экономического состояния гостиничного комплекса и оценки его работы используются такие индикаторы, как показатель эффективности управления, уровень загрузки, показатель коммерческой эффективности отеля, число гостей на один поданный номер. Их рассмотрение и сравнение должно происходить с "докризисными" показателями по перечисленным пунктам с "послекризисными". Расчёт показателей представлен ниже.

- Коэффициент многократной загрузки – показатель, определяющий долю номеров, занятых более чем одним лицом (1):

$$M = \frac{(\Gamma - \text{Нф})}{\text{Нф}} \times 100\%, \quad (1)$$

где:  $M$  – коэффициент многократной загрузки (%);

$\Gamma$  – число гостей;

$\text{Нф}$  – число фактически проданных номеров в гостинице.

- Показатель эффективности управления – показатель, за который менеджер гостиницы несёт персональную ответственность (2):

$$K = \frac{Д}{\text{ЧД}} \times 100\%, \quad (2)$$

где:  $K$  – коэффициент эффективности управления (%);

$Д$  – доход после удержания фиксированных платежей;

$\text{ЧД}$  – чистый доход.

- Уровень загрузки – показатель реализации гостиничных номеров (3):

$$З = \frac{\text{Нф}}{\text{Нп}} \times 100\%, \quad (3)$$

где:  $З$  – уровень загрузки (%);

$\text{Нф}$  – число фактически проданных номеров;

$\text{Нп}$  – число номеров, предложенных для продажи.

- Цена гостиничного номера средняя – показатель коммерческой эффективности отеля (4):

$$P = \frac{Д}{\text{Нф}}, \quad (4)$$

где:  $P$  – средняя цена гостиничного номера;

$Д$  – общий доход от номерного фонда;

$\text{Нф}$  – число фактически проданных номеров.

- Число гостей на один поданный номер – показатель качества загрузки номерного фонда отеля (5):

$$\Gamma_{\text{ср}} = \frac{\Gamma}{\text{Нф}}, \quad (5)$$

где:  $\Gamma_{\text{ср}}$  – среднее число гостей на один проданный номер;

$\Gamma$  – общее число гостей;

$\text{Нф}$  – число фактически проданных номеров.

Также есть шесть значимых показателей экономической эффективности, получивших популярность в российском отельном бизнесе. Сейчас они используются повсеместно, и являются важным фундаментом любой стратегии развития предприятия (Табл.).

Таблица – Экономические показатели эффективности гостиницы

Наименование показателя	Формула
Room Revenue	Показатель рассчитывается как полная выручка от номерного фонда за вычетом налогов и расходов на питание. Измеряется в рублях. Комиссия, которая платится экстранетам или турагентствам, тоже вычитается
Occupancy	Вычисляется путём деления числа проданных номеров на количество доступных номеров за отчётный период (общее количество номеров в отеле за вычетом номеров, поставленных на капитальный ремонт) $\text{Occupancy} = \frac{\text{Rooms Sold}}{\text{Rooms Available}}$
ADR (Average daily room rate) (средняя цена на номер)	Вычисляется путём деления выручки от продажи номерного фонда (после скидок, косвенных налогов и общей стоимости завтраков или другого вида питания) на количество проданных номеров за отчётный период. $\text{ADR} = \frac{\text{Room Revenue}}{\text{Rooms Sold}}$
RevPAR (Revenue per available room per day) (средний доход на комнату)	ОСС (загрузка) × ADR (средняя продажная цена)
Double Occupancy – среднее количество гостей в номере	$= \frac{\text{количество проживавших гостей}}{\text{число занятых номеров}}$
RevPAC (Revenue per Available Customer) – выручка номерного фонда на гостя в день (месяц/год)	$\text{RevPac} = \frac{\text{Total Revenue}}{\text{N guests}}$ (общий доход отеля, включая проживание, питание, дополнительные услуги, налоги / количество проживавших гостей за данный период)

Для более широкого понимания некоторых показателей стоит сделать уточнение, что влияет на их колебания и изменения. На ADR оказывают влияние:

1. Конкурентная среда. Цены номеров разрабатываются с учётом цен конкурентов.
2. Сезонность. В низкий сезон менеджмент отеля вынужден делать скидки гостям, опускать цены, придумывать спецпредложения для увеличения продаж. В высокий сезон продажи номеров идут по высоким ценам и через выгодные каналы продаж.
3. Правильное распределение объёмов бронирования по каналам продаж с учётом стоимости каждого канала.
4. Использование динамических повышающих тарифов в периоды максимального спроса. Если в отеле практикуются динамические тарифы, т.е. в отеле несколько тарифных планов для работы с индивидуальными гостями (стойка, отдел продаж, сайт отеля), и руководитель продаж оперативно выставляет в системе нужный тариф в зависимости от ситуации с текущей загрузкой, менеджмент отеля может повысить отпускной тариф по этим каналам, а, следовательно, и повысить средний отпускной тариф по отелю в целом.
5. Глубина бронирования и продолжительность проживания (скидки за предварительное бронирование и за длительное проживание, например, от 14 ночей и более) и объём таких продаж также влияет на ADR.
6. Размер инфляции за год. К сожалению, не учитывать этот фактор нельзя. Если планируется увеличение оборота от проживания на 8-10%, то добиться этого только за счёт увеличения загрузки крайне сложно.

Таким образом, сравнивая показатели ADR за прошлый год и нынешний (или показатель текущего месяца с данными предыдущего), отелю необходимо стремиться к росту ADR. Если доход растёт незначительно, загрузка поднялась, а ADR падает, то из этого следует вывод, что доходы целевой аудитории изменились, либо отель привлёк клиентов с низкими доходами. Это неизбежно приведёт к росту текущих расходов отеля.

RevPAR – ещё один важный показатель, который нужен для:

- сравнительного конкурентного анализа за одинаковые периоды. Сравнивая RevPAR отеля с RevPAR основных его конкурентов, а также со средним показателем

RevPAR по городу, появляется возможность оценить эффективность политики продаж гостиницы, оценить возможности рынка;

- анализа динамики эффективности гостиничного бизнеса путём сравнения показателей текущего периода с показателями предыдущего аналогичного периода.

Логично, что показателем успешного развития отеля является рост RevPAR. Отрицательная динамика RevPAR означает, что доход отеля уменьшился по сравнению с аналогичным периодом прошлого (докризисного времени), либо, что в отеле увеличился номерной фонд по сравнению с прошлым аналогичным периодом.

Гостиничный бизнес, как и любой другой, не может эффективно существовать без регулярного контроля количественных данных. Кроме того, важно замерять показатели не только в конце месяца. В идеале декомпозировать данные нужно по дням и неделям. Так можно всегда держать руку на пульсе и мгновенно реагировать на изменения на рынке, а значит быть готовым к кризисным ситуациям.

Подобный подход утверждает управляющая компания Cronwell Hotels&Resorts. Её приоритетными направлениями деятельности являются девелопмент, строительство и управление гостиничными комплексами. Компания имеет богатый практический опыт и управленческий потенциал для обеспечения высокого качества сервиса для клиентов [6]. Ключевые направления работы холдинга: комплексное управление отелями, реализация девелоперских проектов в сфере гостиничной недвижимости, обучение сотрудников отелей. Антикризисные сценарии развития гостиничного предприятия Cronwell Hotels&Resorts активно используют уникальные программы развития персонала. Подобные антикризисные программы решают как тактические, так и стратегические задачи гостиничного предприятия [7].

Приведём примеры деятельности российских отелей, которые сумели не только выжить в непростых условиях кризиса, но и получить дополнительную прибыль. Это отели Сочи, Краснодарского края, Калининграда, пригородные отели, расположенные недалеко от крупных городов. Именно сюда был направлен внутренний туристский поток. В первую очередь это было обусловлено ограничением на передвижение за пределами своей страны, а также накопившейся усталостью от карантина и жадой новых впечатлений. В выигрышном положении оказались отели высокого ценового сегмента, принимавшие путешественников, которые не сумели уехать на привычный отдых за границу, это позволило гостиницам существенно увеличить стоимость проживания. По окончании отпускного сезона 2021 г. и с введением новых ограничительных мер загрузка городских отелей снизилась. Деловая активность до сих пор не восстановилась до докризисного уровня. Стоит отметить, что практика показала, что перевести все бизнес-встречи в онлайн не получается, поэтому топ-менеджеры вновь готовы ездить в командировки.

Стоит отметить, что предприниматели и отельеры продолжают генерировать бизнес-концепции и идеи, чтобы подстроиться под современные условия, сохранить и даже увеличить прибыль, привлечь новых и вернуть постоянных гостей. Ниже нами представлены некоторые из популярных предложений.

В наши дни необходимо применение мер безопасности. Отель является местом многолюдным, что не может не вызывать опасения в сложившейся ситуации. Решением данной проблемы может стать внедрение в работу гостиницы цифрового бота-консьержа. Такая система уже создана в ряде отелей, она полностью исключает прямые контакты с персоналом отеля, позволяет скачать приложение по QR-коду на стойке ресепшн и решать проблемы через приложение с помощью чат-ботов.

Популярным решением стало переформатирование холлов гостиницы в коворкинг-пространства, а номеров – в рабочие места. Во время пандемии целевой аудиторией отелей стали не бизнесмены, приезжающие в командировку, а местные жители, которым необходимо было работать в комфортных условиях. Можно отметить и иные нововведения в индустрии гостеприимства, например, гостиничные роботы, новые цифровые продукты, антибактериальное постельное бельё для номеров гостиниц, специальные номера для привлечения семей с детьми и другие. Создаются новые стратегии управления бизнесом, дополнительные услуги, маркетинговые инструменты [8].

Всемирная туристская организация подготовила свои рекомендации по смягчению социально-экономического воздействия пандемии на сферу туризма в различных странах. Документ был разработан при участии Всемирной организации здравоохранения (WHO), Международной организации гражданской авиации (ICAO), Международной морской авиации (IMO), Международного совета аэропортов (ACI), Международной ассоциации круизных линий (CLIA), Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA) и Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC) [9]. Рекомендации разделены на три взаимосвязанных блока:

1) управление кризисом и смягчение его последствий: сохранение рабочих мест; поддержка ликвидности компаний; пересмотр налогов и сборов, связанных с индустрией туризма; защита прав потребителей; повышение цифровых навыков работников туристского бизнеса; включение туризма в общие стратегии спасения экономики различных регионов и государств, создание механизмов антикризисного управления;

2) стимулирование ускоренного восстановления индустрии туризма: стимулирование инвестиций в туризм; обеспечение подготовки туристов к путешествиям, связанной, в том числе, с имеющимся уровнем риска пандемий; создание новых рабочих мест; учёт экологической устойчивости туристских регионов; понимание рынка и оперативные действия на рынке туристских услуг; повышение роли маркетинга; создание специального органа управления, регулирующего восстановление туризма;

3) подготовка к завтрашнему дню: диверсификация рынков, продуктов и сервисов, инвестиции в системы исследования рынка и цифровой трансформации; повышение эффективности управления туризмом на всех уровнях; обеспечение готовности к кризисным ситуациям; инвестиции в человеческий капитал; переход к безотходной экономике и принятие целей устойчивого развития.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что индустрия гостеприимства понесла серьёзные убытки в связи с кризисом. Однако эксперты и практики отрасли ищут пути решения проблем, способы увеличения туристских потоков, получения прибыли. Отели приспосабливаются к современным условиям, но с нетерпением ждут стабилизации ситуации, открытия границ и прибытия туристов, пребывание которых не будет ограничено мерами безопасности.

#### Список использованных источников

1. World Tourism Organization UNWTO [Электронный ресурс]: Режим доступа: UNWTO Highlights 2019. – Режим доступа: <https://www.unwto.org/> – Загл. с экрана. – Яз. англ.

2. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistic>. – Загл. с экрана. Яз. – рус.

3. В первом полугодии 2021 года загрузка отелей Санкт-Петербурга выросла вдвое [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://asninfo.ru/analytics/1083-v-pervom-polugodii-2021-goda-zagruzka-oteley-sankt-peterburga-vyrosla-vdvoye>. – Загл. с экрана. Яз. – рус.

4. Операционные показатели отелей Санкт-Петербурга 2020 [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://hoteladvisors.ru/blog-2/Operatsionnye-pokazateli-nesetevykh-oteley-Sankt-Peterburga>. – Загл. с экрана. Яз. – рус.

5. Жарковская Е.П. Антикризисное управление / Е.П. Жарковская, Б.Е. Бродский. – М.: Омега – Л., 2011. – 358 с.

6. Официальный сайт Cronwell Hotels&Resorts [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://m.cronwell.com/group/>. – Загл. с экрана. Яз. – рус, англ.

7. Павленко И.Г., Журавлёва А.А. Особенности антикризисных стратегий управления персоналом в индустрии гостеприимства // Вестник индустрии гостеприимства: международный научный сборник. Выпуск 7. – СПб: Изд-во СПбГЭУ, 2021. – С. 11-15.

8. Курочкина А.А., Сергеев С.М., Лукина О.В. Информационное взаимодействие при оказании услуг гостеприимства в концепции цифровой экономики. Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2020. – № 3(123). – С. 87-93.

9. Всемирная туристская организация [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://www.unwto.org/ru>. – Загл. с экрана. Яз. – англ.