

І.Г.Смирнов, О.О.Любіцева

Серія «Міжнародний туристичний бізнес і логістика в туризмі»

ЛОГІСТИКА В ГОСТИННОСТІ

Навчальний посібник

Київ
Видавництво Ліра-К
2024

УДК 338.48-44(1-87):005.932](075.8)
С 55

*Рекомендовано рішенням Вченої ради географічного факультету
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 10 від 19 березня 2024 р.)*

Рецензенти:

Антоненко В.С., доктор географічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародного туризму Київського університету культури;

Васильчук В.М., доктор історичних наук, професор, професор кафедри психології та туризму Київського національного лінгвістичного університету;

Дудник І.М., доктор географічних наук, професор, завідувач кафедри країнознавства та міжнародного туризму Національного авіаційного університету.

Смирнов І.Г., Любіцева О.О.

Логістика в гостинності. Міжнародний туристичний бізнес і логістика в туризмі: навч.посіб. Київ: Видавництво Ліра-К, 2024. - 243 с.

ISBN 978-617-520-807-6

Розкрито особливості застосування логістичних підходів у сфері гостинності. Навчальний посібник складається з 13 розділів. У навчальному посібнику містяться теоретичні основи та практичні приклади застосування логістики у сфері гостинності, зокрема розглядається сфера гостинності, як складних туристичного комплексу, транспортно-логістичний аспект готельно-ресторанної справи в античному світі, логістика готельних послуг у туризмі, логістика постачання, як інновація в готельному бізнесі, логістика товарно-матеріальних запасів та складська логістика в готельному господарстві, логістика в ресторанному бізнесі, логістика міжнародної системи гостинності «Все включене» (на прикладі турецького досвіду та його застосування в Україні), логістика круїзного туризму, розвиток туризму та сфери гостинності у період пандемії Covid-19(на прикладі світового та українського досвіду), явище відкладеного попиту, як чинника розвитку логістики туризму та гостинності у постковідний період, волонтерський туризм, як напрямок розвитку туризму та гостинності у воєнний період (на прикладі м.Кам'янця-Подільського), українське бароко в сакральній архітектурі Києво-Подолу, його туристичний потенціал та логістичний вимір в умовах воєнного стану в Україні, феномен «гетьманського» борщу як національного та світового туристичного бренду. До усіх розділів надаються запитання та завдання для самоконтролю.

Для студентів, аспірантів, докторантів, викладачів вищих навчальних закладів, а також практичних працівників туристичної галузі та сфери гостинності, всіх, кого цікавлять сучасні проблеми логістики туризму та гостинності.

УДК 338.48-44(1-87):005.932](075.8)

ISBN 978-617-520-807-6

© Смирнов І.Г., Любіцева О.О.,2024

© Видавництво Ліра-К, 2024

З М І С Т

Вступне слово	6
----------------------------	----------

Розділ 1. Сфера гостинності, як складник туристичного комплексу

1.1. Історія гостинності та туризму	8
1.2. Що пов'язує готельний бізнес і туризм.....	10
1.3. Тренди, що формували індустрію гостинності у 2022-2023 рр.	12
1.4. П'ять тенденцій гостинності, актуальність яких прискорила пандемія COVID-19.....	17
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	<i>19</i>

Розділ 2. Готельно-ресторанна справа в античному світі: транспортно-логістичний аспект

2.1. Виникнення сфери гостинності в античному світі.....	19
2.2. Розвиток та організація гостинності в Давньоримській державі.....	22
2.3. Кулінарні рецепти від давніх римлян.....	25
2.4. Особливості розвитку гостинності в країнах Азії за античних часів.....	27
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	<i>31</i>

Розділ 3. Логістика готельних послуг у туризмі

3.1. Сектор розміщення як постачальник послуг у туризмі.....	31
3.2. Логістичний цикл обслуговування туристів у готелях	43
3.3. Логістичні потоки та вузли в готельному господарстві.....	51
3.4. Логістична система управління готелем.....	63
<i>Запитання та завдання для самоконтролю.....</i>	<i>67</i>

Розділ 4. Інновації в готельному бізнесі: логістика постачання

4.1. Зв'язки між готельним підприємством та постачальниками.....	67
4.2. Функції та структура відділу матеріально-технічного постачання готелю....	71
4.3. Аналіз та відбір постачальників.....	73
4.4. Забезпечення готелів товарно-матеріальними ресурсами.....	75
4.5. Шляхи поліпшення забезпеченості готельних закладів товарно-матеріальними ресурсами.....	77
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	<i>79</i>

Розділ 5. Логістика товарно-матеріальних запасів та складська логістика в готельному господарстві

5.1. Види товарно-матеріальних запасів у готельному господарстві.....	79
5.2. Етапи управління товарно-матеріальними ресурсами готельного комплексу	81
5.3. Системи управління товарно-матеріальними запасами у готелях.....	83
5.4. Логістика складського господарства в готелях	86
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	<i>92</i>

Розділ 6. Логістика в ресторанному бізнесі

6.1. Сектор харчування як постачальник послуг у туризмі	92
6.2. Логістика в ресторанному бізнесі	99
6.3. Логістика кейтерингу	114
6.4. Різновиди ланцюжків поставок у ресторанній логістиці	117
6.5. Логістика компанії «МакДональдз» в Україні	122
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	124

Розділ 7. Логістика міжнародної системи гостинності «Все включене»: турецький досвід та його застосування в Україні

7.1. Система гостинності «Все включене», як складник «туристичного дива»	125
7.2. Як створювалася і розвивалася система гостинності «Все включене»	130
7.3. Логістичний вимір системи гостинності «Все включене»	133
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	140

Розділ 8. Логістика круїзного туризму

8.1. Основні круїзні компанії світу та їхні площини конкуренції	140
8.2. Логістична структура круїзного туризму	144
8.3. Логістичні концепції в круїзному туризмі	148
8.4. Логістичні особливості круїзного туризму	152
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	158

Розділ 9. Розвиток туризму та сфери гостинності у період пандемії COVID-19: світовий та український досвід

9.1. Міжнародний туристичний бізнес в умовах пандемії	158
9.2. Розвиток ресторанної галузі як складника МТБ, в умовах пандемії: світовий та український досвід	167
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	178

Розділ 10. Явище відкладеного попиту як чинник розвитку логістики туризму та гостинності у пост-ковідний період

10.1. Відкладений попит як двигун пост-ковідного відродження туризму	178
10.2. Професор С. Гадсон (США) про вплив явища відкладеного попиту на пост-ковідне відновлення туризму	182
10.3. Пост-пандемійне відродження туризму та гостинності в Україні	186
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	196

Розділ 11. Волонтерський туризм як напрямок розвитку туризму та гостинності у воєнний та пост-воєнний період (на прикладі м.Кам'янця-Подільського).

11.1. Туристично-логістична характеристика середньовічних фортифікацій м.Кам'янця-Подільського	196
11.2. Можливості здійснення волонтерського туризму у м.Кам'янці-Подільському та його околицях в умовах російської агресії	203

11.3. Напрямки відновлення та подальшого розвитку туризму та гостинності у м.Кам'янці-Подільському по війні.....	210
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	<i>215</i>

Розділ 12. Українське бароко в сакральній архітектурі Києво-Подолу, його туристичний потенціал та логістичний аспект

12.1. Поділ як «серце» середньовічного Києва.....	215
12.2. Логістичний підхід у сучасній туристично-інфраструктурній реконструкції Києво-Подолу.....	222
12.3. Українське бароко як недооцінений архітектурно-туристично-гостинний потенціал Києво-Подолу.....	225
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	<i>229</i>

Розділ 13. Феномен «гетьманського» борщу як національного та світового туристичного бренду України та його логістичний аспект

13.1. Борщ як складник культурного коду українського бароко	229
13.2. «Ясновельможний Пан гетьман борщів» І. Скоропадський та його «гетьманський борщ».....	232
13.3. Український борщ як національний та світовий туристичний бренд, його географія та логістика.....	237
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	<i>241</i>

Рекомендована література.....	242
--------------------------------------	------------

ВСТУПНЕ СЛОВО

Даний навчальний посібник є першим в Україні з напрямку «Логістика в гостинності», що зумовлює його актуальність. Спецкурс «Логістика в туризмі та гостинності» відноситься до професійно-орієнтованих дисциплін освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр». Це новий курс, що недавно почав викладатися студентам туристичних фахів у провідних навчальних закладах України, що готують кадри для туристичної індустрії. Логістика туризму та сфери гостинності має метою забезпечити основи сталого туризму на підставі застосування сучасних напрацювань логістичної теорії та практики в сучасних складних умовах розвитку функціонування туристичної галузі світу і України в період пандемії Covid-19 та пост-пандемійний період, а також відновлення туризму та сфери гостинності в Україні по війні. Зміст навчального посібника «Логістика в гостинності» відбито у 13-ти розділах, де розглянуто сутність сфери гостинності як складника туристичного комплексу; транспортно-логістичний аспект послуг гостинності в античному світі; особливості логістики в готельному господарстві та ресторанному бізнесі; логістику міжнародної системи гостинності «Все включене»; логістику круїзного туризму та особливості туризму та сфери гостинності в період пандемії Covid-19 та у пост-ковідний період; волонтерський туризм як напрямок розвитку туризму та гостинності в Україні в умовах російської агресії; Українське бароко в сакральній архітектурі Києво-Подолу, його туристичний потенціал та логістичний вимір; феномен «гетьманського» борщу як національного та світового туристичного бренду та його логістичний аспект.

Метою і завданням навчальної дисципліни «Логістика в туризмі та гостинності» є вивчення питань логістичної організації та управління в туризмі та сфері гостинності, а також логістичних основ їх сталого розвитку, зокрема в контексті інтеграції України в транспортно-логістичну систему Європейського союзу та світу.

Предметом навчальної дисципліни «Логістика в туризмі та гостинності» є логістичні особливості туристичної галузі та сфери гостинності, зокрема

складників її компонентної, регіональної та функціональної структур, а також проблеми транспортно-логістичного руху туристопотоків, як у національному, так і в міжнародному мірилах.

Вимоги до знань та вмінь. Студент повинен знати: науково-практичні основи логістики туризму та сфери гостинності, логістичні засади їх сталого розвитку, логістику ресурсної бази туризму, логістику турфірми та туру, готельну та ресторанну логістику, інформаційну, фінансову, транспортну логістику в туризмі та участь України у транспортно-логістичних проєктах Європейського союзу у зв'язку з розвитком туризму та гостинності. *Студент повинен вміти:* скласти логістичну модель сталого розвитку туризму та гостинності в місті, регіоні, країні, здійснити логістичне оцінювання природно-рекреаційних та історико-культурних ресурсів, а також об'єктів наявної та перспективної матеріально-технічної бази гостинності для потреб туризму, визначити втрати та можливості розвитку туризму та гостинності в Україні в сучасних умовах російсько-української війни, окреслити можливості розвитку туризму і гостинності України в контексті розбудови мережі міжнародних транспортних коридорів.

Система контролю знань та умови складання іспиту. Навчальна дисципліна «Логістика в туризмі та гостинності» оцінюється за модульно-рейтинговою системою, що складається з 2 модулів: логістика в туризмі та логістика в сфері гостинності. Результати поточної навчальної діяльності здобувачів вищої освіти оцінюються за 60-бальною шкалою, а загальні результати вивчення дисципліни «Логістика в туризмі та гостинності» - за 100-бальною шкалою. Для допомоги вивчаючим даний курс після кожного розділу посібника надаються запитання та завдання для самоконтролю. У підготовці цього посібника взяли участь молоді науковці, це канд.геогр.наук. Діана Гринюк (розділ 1).

Розділ 1. Сфера гостинності, як складник туристичного комплексу¹

1.1. Історія гостинності та туризму

Гостинність є одним із впізнаваних історичних видів людської діяльності, витоки якої торкаються ще біблійних часів та, одночасно, це сектор економіки в якому перетинаються сфера виробництва та сфера обслуговування. Як же розвивалася індустрія гостинності з моменту її виникнення? Утворена від латинського слова «*hospes*», що означає господар (той, хто надає житло або розваги для гостя або відвідувача), гостинність (англ.*hospitality*) сягає своїм корінням давнини. Стародавні греки використовували слово «ксенія» для визначення священного правила гостинності: щедрість і ввічливість - по відношенню до тих, хто опинився далеко від дому, в оточенні незнайомих людей в інших містах і країнах, забезпечивши умови прийому, як для бажаних гостей. Хоча оригінальна концепція гостинності залишилася в основному незмінною з моменту її виникнення (задоволення основних потреб мандрівників, таких як їжа та проживання), ідея будівництва готелів з єдиною метою розміщення гостей виникла разом із технологічними досягненнями та кращими засобами пересування наприкінці XIX ст.

Туризм, своєю чергою, є відносно новим явищем, який було започатковано в Європі, у Великій Британії сером Томасом Куком 1841 р., а от Швейцарія була однією з перших країн, яка розробила спеціальні вимоги з розміщення та надала такі послуги для мандрівників. Наприкінці XIX ст. концепція гостьового, пізнавального туризму та гостинності поширилася у Європі, привабивши до Швейцарії безліч заможних мандрівників. Усе почалося з туристів, які прагнули познайомитися з культурою та природою під час екскурсій швейцарськими Альпами, поїздок потягом та оздоровчого туризму.

Готельно-палацеві комплекси, термальні ванни та гірськолижні курорти стали магнітами елітарного туризму в Швейцарії. Нове покоління заможних гостей покладало високі очікування на комфортне розміщення, якісне обслуговування та

¹ Розділ підготовлено Діаною Гринюк, кандидаткою географічних наук

вишукане харчування. Феномен туристичних подорожей у цій країні породив вищі школи менеджменту гостинності, які стали всесвітньо відомими, наприклад, ENH в Лозанні була заснована як перша у світі школа готельного менеджменту в 1893 р., і з тих пір вона залишається флагманом у сфері освіти в гостинності. Перші світові готельні освітні заклади зосереджувалися на управлінні операціями в сфері гостинності: навчали студентів менеджменту та маркетингу ресторанної справи та готельного менеджменту і маркетингу, проводили науково-практичні конференції, вивчали супутні дисципліни, наприклад, бухгалтерський облік та фінанси, проходили практику у закладах гостинності.

Наступний етап у розвитку світового туризму (і розбудові гостинності) припав на 1960-ті рр., через те, що розвиток туристичного транспорту, особливо авіаційних, автобусних та залізничних перевезень, полегшив подорожі за кордон. Попит на спеціалістів сфери гостинності зріс, тому почали з'являтися нові навчальні заклади. Серед них Інститут вищої освіти Glione Institute of Higher Education (1962 р.), який було започатковано піонером академічних досліджень в туризмі В. Хунцікером і досвідченим підприємцем - власником готелів Ф. Тіссо. Засновники мали спільне бажання: створити найпросунутішу школу готельного менеджменту в світі. Вони відкрили омріяну готельну школу в старому готелі Bellevue, що височів на схилі гори, і з нього був прекрасний вид на м.Монтре. У перший рік навчання в школу було зараховано 15 студентів із п'яти країн світу, культурне розмаїття є відмінною рисою Гліону й сьогодні.

Гостинність є однією з найбільш успішних і динамічних галузей на планеті. Це - індустрія постійних змін, де новітні технології та інновації інтегруються з метою покращення обслуговування туристів. Індустрія гостинності та туризму – величезний сектор, який включає всі види економічної діяльності, які прямо чи опосередковано сприяють подорожам і туризму або залежать від них. Цей сектор економіки включає: готелі та курорти, ресторани та громадське харчування, нічні клуби та бари, подорожі та транспорт, спа та оздоровлення, круїзи, автобусні та залізничні тури, суспільні події (ділові, культурні, спортивні, приватні тощо).

Поряд із всією світовою економікою, індустрія гостинності, як її інтегральна частина, зазнала динамічного зростання протягом 1960 – 2019 рр., незважаючи на економічні кризи, що траплялися час від часу. За даними Світового банку, світова економіка зростала темпами понад три відсотки на рік аж до початку глобальної пандемії Covid-19 в 2020 р., коли обсяги світового туризму і сфери гостинності скоротилися на половину. Але вже у 2021 р. спостерігалось відновлення світової економіки з темпом 5,5 % зростання, з перспективою подальшого розвитку у наступні роки. Це явище пішло на користь індустрії гостинності та туризму, стимулюючи туристичну активність населення світу.

1.2. Що пов'язує готельний бізнес і туризм?

Термін «гостинність» має дуже давнє походження, як і людська цивілізація. Більш того, воно є синонімом сфери послуг. Англійське слово «hospitality» (гостинність) походить від латинського «hospitium» (госпиції). В основі даного терміна лежить слово «host» (хазяїн), «hospice» (притулок), «hotel» (палац або будинок палацового типу, призначений для перебування в ньому важливих гостей). Етимологія поняття наведемо за такими словниками:

- Merriam-Webster: Староанглійський термін «прийом гостей, надання житла», запозичений з англо-французького *hospitalité*, що, своєю чергою, походить від латинської *hospitalitat* (*hospitalitas*) - «розваги гостей». Отже, згідно цього словника, гостинність – це діяльність з надання послуг гостям в закладах розміщення та харчування.

- Britannica Dictionary: «hospitality» (гостинність) означає: 1) доброзичливе, гостинне ставлення до відвідувачів та гостей; 2) діяльність із забезпечення їжею, напоями людей, які є гостями або клієнтами організації.

Туристична діяльність технічно та логістично пов'язана з підприємствами гостинності, оскільки вона передбачає відповідне готельно-ресторанне обслуговування туристів з метою задоволення їхніх вимог щодо проживання та харчування згідно вартості турпакету. Висока якість обслуговування туристів закладами гостинності є джерелом їхніх приємних вражень від усієї подорожі. З іншого боку сфера гостинності

забезпечує знайомство туристів з кулінарними традиціями (кухнями) різних країн світу (а в Україні - різних регіонів) – які за визначенням повинні відрізнятися від рідної для туриста країни (регіону). На противагу цьому, стандарти готельного та ресторанного менеджменту в різних країнах (та регіонах України) повинні бути на високому сучасному рівні, інакше туристи можуть відмовитись від поганих умов проживання та харчування.

Отже, індустрія гостинності - це широка категорія галузей у сфері послуг, яка включає проживання, планування розважальних заходів, тематичні парки, транспорт, харчування та додаткові послуги туристичного спрямування. Відповідно окремі заклади гостинності, такі як ресторан, готель або парк розваг, включають підрозділи, пов'язані з виконанням логістичних операцій із забезпечення необхідною сировиною (ресторани), матеріально-технічним забезпеченням (ресторани, готелі, тематичні парки) та відповідним персоналом.

Туризм є лише одним із багатьох секторів економіки, пов'язаних із гостинністю. У індустрії гостинності є десятки інших кар'єрних можливостей, які виходять за межі туризму. Прикладами можуть бути такі фахи, як: адміністратор, директор з харчування та напоїв, шеф-кухар та су-шеф, менеджер готелю, офіціант/офіціантка, бариста, метр-д-отель, консьєрж, покоївка тощо.

Індустрія гостинності величезна і може бути поділена на окремі сектори. З точки зору туризму найбільш важливі з них - це: "Їжа та напої", "Проживання" та "Розваги та відпочинок". Незважаючи на цю сегментацію сфери гостинності, існує значне перекриття її складників з метою покращення обслуговування клієнтів і їхніх вражень. Розглянемо ці сектори та те, як вони взаємодіють один з одним.

«Продукти харчування та напої» є найбільшим з чотирьох секторів гостинності та інтегровані у всі сегменти галузі. Наприклад, коли ресторан є частиною готелю, послуга, яку він надає, може покращити враження гостей, надаючи чудову їжу та якісне обслуговування клієнтів. Існують різні рівні

обслуговування всередині сектора. Заклади швидкого обслуговування, які пропонують закусочну їжу, мають менше співробітників у порівнянні з більшими ресторанами в яких присутній повний спектр послуг, оскільки вони покладаються на самообслуговування. В залежності від свого типу ресторани наймають персонал по-різному: ресторани швидкого харчування та ті що готують їжу на винос, як правило, наймають менш кваліфікованих людей. В свою чергу, заклади більш вишуканої кухні повинні подбати про більш досвідчений персонал. Також існують компанії з виробництва продуктів харчування та напоїв, які приїжджають до клієнта (кейтеринг). Підприємства громадського харчування пропонують послуги харчування та напоїв для будь-якого особливого випадку – від весіль та конференцій до фуршету та «al a carte».

«Проживання». Сектор розміщення надзвичайно широкий: від майданчиків для автофургонів до розкішних курортів. По суті, будь-яка діяльність з надання туристам місця для ночівлі, є учасником цього бізнесу. Подібні заклади, як правило, пов'язані з іншими сегментами гостинності, зокрема, в залежності від їхнього розташування: ті, що знаходяться в містах, є орієнтованими на туристів, ділових людей, постійних відвідувачів, та мандрівників з службовою метою (урядовці, працівники авіакомпаній, військові). Курорти в більш мальовничих районах, переважно є популярними серед відпочиваючих, які шукають відпочинок від «повсякденності».

«Розваги та відпочинок». Рекреація - це будь-яка діяльність, яку виконують люди з метою відпочинку, розслаблення та насолоди. Мета рекреації - освіжити тіло і розум людини. Відповідно до сутності цього сегменту, часто використовується назва «Індустрія розваг». Розважальні підприємства, такі як кінотеатри, театри та визначні пам'ятки, зоопарки та музеї, глядацький спорт та спорт для участі, є частиною «рекреаційного бізнесу», або «бізнесом відпочинку» (ще одна назва цього сегменту).

1.3. Тренди, що формували індустрію гостинності у 2022-2023 рр.

Bleisure-мандрівники & готелі. Віддалена робота сьогодні стала звичним явищем для багатьох співробітників і, за прогнозами, стане чимось більшим, ніж

просто тимчасовим трендом (назва є поєднанням двох англійських слів – business та leisure). Зміни в бізнесі, прискорені глобальною кризою, пов'язаною з COVID-19, сприяли тому, що безпрецедентна кількість світових компаній проголосили, що вони застосують гібридний або гнучкий підхід до віддаленої роботи. Тільки в 2021 р. очікувалося, що відсоток працівників у всьому світі, які постійно працюють віддалено, подвоїться. Це означає, що заклади гостинності можуть використовуватися, як змінні офіси для bleisure-мандрівників, а також місцевих жителів, які прагнуть змінити робоче середовище. Це чудова можливість для готелів та закладів гостинності адаптувати свою пропозицію до потреб цього сегменту, що розвивається. Умови успіху у цьому бізнесі - безкоштовний та високошвидкісний WIFI та відмінна кава.

Гостинність, здоров'я та благополуччя. Профілактична медицина та догляд за собою зараз беззаперечно в тренді через пандемію COVID 19. Оздоровча індустрія перетворюється на бурхливий ринок, а заклади гостинності мають хороші можливості розширити свій бізнес, особливо ті, де діють спа-центри. На додаток до звичайної спа-пропозиції краси та релаксації, швидко зростає попит на технології діагностики здоров'я та індивідуальні плани лікування, що надаються експертами, які проводять особисті або групові заняття для розвитку життєвої сили, зцілення, управління стресом, емоційної рівноваги, уважності та кращого сну.

Цифровий вираз зворотнього відгуку гостей готелів. Цифрові застосунки стають все більш важливою та невід'ємною частиною людського життя. Завдяки ним готельєри можуть контролювати багато аспектів готельного сервісу. Тренд на цифрові та безконтактні послуги у сфері гостинності набув нових обертів з 2020 р. Традиційно послуги, орієнтовані на клієнтів, отримують ребрединг завдяки більш широкому використанню технологічних опцій, таких як мобільна реєстрація, безконтактні платежі, голосове управління та біометрія. Споживачі, які звикли розблоковувати свої смартфони та ноутбуки за допомогою розпізнавання обличчя та відбитків пальців, незабаром очікують такої ж зручності в доступі до своїх готельних номерів.

Цифрова персоналізація у секторі розміщення. Майже у всіх галузях потреба в персоналізації є основною тенденцією, і індустрія гостинності не повинна нічим відрізнятися. В першу чергу це пояснюється збільшенням обсягу даних. Все більше гостей готелю прагнуть, щоб до них ставилися, як до приватних осіб, а не просто до чергового анонімного клієнта. Персоналізація може бути запроваджена різними способами. Наприклад, клієнтам які повертаються до готелю, можуть автоматично надаватися аналогічні послуги, а також їх може особисто привітати член персоналу після прибуття, використовуючи технологію GPS та дані бронювання. Крім того, з появою розумних пристроїв гостям готелю також можна дозволити використовувати власні пристрої та облікові записи на розважальних платформах.

Сучасні туристи очікують, що до них будуть ставитися з особливою повагою, як до особистостей. Заклади роблять все можливе, щоб особисто привітати своїх гостей. Такі інструменти, як «[Mailchimp](#)» і «[Zoho](#)», зробили персоналізований маркетинг в соціальних мережах доступним для широких мас, забезпечуючи можливість комунікації для конкретної аудиторії. За межами простого додавання імені клієнта до привітань електронною поштою, дані дають уявлення про купівельні звички, дозволяючи готелям адаптувати свої пропозиції та акції та автоматично додавати подібні послуги до наявного переліку. Технологічні платформи, такі як CRM і CEM, використовують великі масиви даних для створення індивідуальних взаємозв'язків між гостем і керівництвом готелів.

Чат-боти. Чат-боти є ще однією з основних тенденцій гостинності, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів, і можуть бути особливо корисними для надання швидких відповідей на запитання, навіть коли міжлюдські контакти неможливі. У багатьох випадках це може призвести до вирішення проблемних питань. Тому працівники індустрії гостинності, повинні вміти впоратися зі збільшенням кола питань, які можуть виникнути у клієнтів. Чат-боти на основі штучного інтелекту зарекомендували себе, як актив обслуговування клієнтів не тільки під час процесу бронювання, а і у відповідях на актуальні питання.

Тури віртуальної реальності (VR). Віртуальна реальність входить до числа найбільш просунутих тенденцій технологій гостинності, надаючи засоби для

потенційних гостей готелю або закусочних ресторанів, щоб відчутти, яким буде їхнє оточення, не виходячи з власного будинку. Це може мати вирішальне значення для переміщення цих людей зі стадії планування до фактичного здійснення візиту. Віртуальні тури/ 360 відео можуть допомогти деяким клієнтам краще зрозуміти доступні зручності. Пропозиція цієї послуги також надає відчутну перевагу перед будь-якими конкурентами, які ще нею не користуються, а веб-характер сучасних VR-турів означає, що вони повинні бути легко доступні на багатьох пристроях, навіть без гарнітури VR.

Послуга мобільної реєстрації. В першу чергу пов'язана з готелями та іншими засобами розміщення, пропозиція послуги мобільної реєстрації є однією з найкорисніших сучасних тенденцій гостинності для зменшення потреби в контактах між людьми, і це особливо важлива послуга в контексті пандемії COVID та пов'язаних з нею зусиль зі стримування вірусу. З огляду на це, навіть за звичайних умов мобільна реєстрація може дозволити клієнтам скористатися перевагами самообслуговування та зробити прибуття до готелю значно швидшим. Але для цього потрібно надати клієнтам доступ до програми, тобто включити посилання на веб-сайт і навести QR-коди в рекламній та бізнес-літературі.

Здорова та органічна їжа, напої. У минулому значну частину індустрії гостинності становили ресторани швидкого харчування і бари, що торгують солодкими алкогольними напоями. Однак відбулися певні культурні зрушення, люди стали більш свідомими щодо, що саме вони споживають. Це активує тенденцію переходу до здорової їжі та напоїв. Для ресторанів це означає застосування стравоспису з більш здоровими пропозиціями, включаючи безглютенові, безмолочні, з низьким вмістом жиру, вегетаріанські, веганські та органічні варіанти.

Сталий розвиток. Нині все частіше туристів турбують екологічні проблеми і вони прагнуть мати впевненість, що підприємства гостинності, до яких вони звертаються, поведуться етично. З цієї причини сталий розвиток став однією з найпомітніших тенденцій гостинності останнього часу, і тому зростаюча кількість підприємств гостинності пропагує свою екологічність. Приклади

варіюються від ресторанів, які рекламують свої вегетаріанські та веганські меню, до готелів, які використовують смарт-лампочки та смарт-опалення для економії енергії. У секторі розміщення також застосовуються рішення про використання більш екологічних матеріалів для рушників, серветок, постільних принадлежностей тощо.

Розумні готелі. Смарт-готель - це готель, який використовує пристрої з доступом до Інтернету, які здатні комунікувати один з одним. Дизайн розумних готелів пов'язаний з концепцією «Інтернету речей», оскільки смарт-пристрої в готелях та ресторанах поступово стають повсякденністю туристичного побуту. Інтернет речей (англ. скорочення «ІОТ») - це поняття, яке використовується для позначення можливостей підключення до Інтернету в повсякденних пристроях і приладах, які раніше не мали таких можливостей. Приклади таких пристроїв можуть варіюватися від термостатів і лічильників енергії в будинках до автівок. Це надає можливість контролювати кілька пристроїв з одного централізованого місця, наприклад телефону чи планшета. Наприклад, міжнародні готельні мережі Hilton, Marriott експериментували з Концепцією «підключеної кімнати», коли користувачі могли контролювати пристрої у кімнаті зі свого мобільного телефону або з наданого їм планшета. Розумний готель може також дозволити гостям керувати опаленням або кондиціонером зі свого телефону або увімкнути телевізор, давши голосову команду «розумному динаміку». У багатьох випадках «розумні кімнати» також автоматично регулюють такі речі, як яскравість освітлення або температуру опалення, щоб забезпечити оптимальні умови для гостей. Деякі пристрої можуть навіть вітатися.

Щодо використання в гостинності інших технологічних досягнень ХХІ ст., таких як *штучний інтелект, доповнена реальність, додатковий фокус на цифрових та мобільних пристроях, метавсесвіт* та інших, то пропонуємо ці теми для самостійного опрацювання здобувачів освіти.

Отже, індустрія гостинності є надзвичайно конкурентоспроможною, тому підприємствам потрібно йти в ногу з останніми її досягненнями та тенденціями розвитку. Чому важливо встигати за зміною тенденцій в індустрії гостинності?

Найуспішніші готельні та ресторанні компанії постійно розвиваються і, щоб конкурувати з ними, потрібно постійно йти в ногу з останніми тенденціями гостинності. Це включає в себе не тільки маркетингові заходи, але й сучасні логістичні підходи та новітні технології.

Глобальні події також можуть впливати на тенденції гостинності. Прикладом цього є пандемія COVID-19, яка змусила підприємства в секторі гостинності приділяти більше уваги гігієні, чистоті, безпеці та місцевим ринкам. Аналогічно, занепокоєння щодо зміни клімату змусило компанії зосередитися на екологічних рішеннях. Далі представлено тенденції розвитку гостинності, як реакцію на пандемію коронавірусу та пов'язані з нею поведінкові зміни гостей.

1.4. П'ять тенденцій гостинності, актуальність яких прискорила пандемія COVID 19:

1. Безпека та гігієна. Існує ряд тенденцій гостинності, які можна в загальному охарактеризувати, як пов'язані з безпекою та гігієною, і вони стали особливо важливими з появою COVID, оскільки світ пристосовувався до вірусу та запроваджував зусилля щодо стримування його поширення. Важливо, щоб ці поняття були пріоритетними для готелів, ресторанів, барів і кафе. Захисні заходи можуть включати надання антисептичного гелю для рук, санітайзерів, посилене прибирання територій, де будуть перебувати клієнти, реалізацію політики, пов'язаної з носінням масок або інших захисних засобів, а також забезпечення дотримання правил соціального дистанціювання. Будь-які спеціальні правила повинні бути чітко зрозумілі заздалегідь і повинні бути виконані, щоб люди відчували себе в безпеці. Більше того, у маркетингу та логістики гостинності також повинні акцентуватись кроки з безпеки та гігієни, які впроваджує засіб розміщення. Спалах COVID-19 вивів чинник гігієни на перший план серед актуальних проблем розвитку туризму, особливо з огляду на те, що навіть елементарні гігієнічні заходи, такі як миття та дезінфекція рук, є важливим механізмом захисту від вірусу. Після відкриття кордонів подорожі знову актуальні, і готелі та ресторани повинні реагувати на це, отже, турбота про гігієну тепер стане для них обов'язковою.

2. *Безконтактні платежі.* Сучасні тенденції розвитку гостинності передбачають зменшення прямого контакту гостей з будь-якими поверхнями. Саме тому безконтактні платежі стали одним з найкращих прикладів цього. Коли приймаються безконтактні платежі, клієнти економлять час на рахуванні готівки або введенні свого ПІН-коду. Поява таких платіжних систем, як Apple Pay і Google Pay, також знімає необхідність мати з собою гаманець. Пандемія коронавірусу закономірно збільшила попит на безконтактні платежі у закладах гостинності. Багато клієнтів і співробітників готелів та ресторанів відчують себе незручно, працюючи з готівкою, і надання можливості безконтактних платежів може розглядатися ними, як необхідність, а не розкіш.

3. *Голосовий пошук і голосове управління.* Використання голосового пошуку стає все більш поширеним серед клієнтів, які шукають і бронюють готелі та ресторани, тому потрібно своєчасно реагувати на ці зміни у туристичному попиті на послуги гостинності. Це означає, що чітке структурування вмісту веб-сайту допоможе закладу гостинності забезпечити можливість голосового пошуку для клієнтів. Крім цього, голосове управління також можна використати для управління пристроями в готельних номерах, покращуючи якість послуги. Наприклад, розумні колонки можуть надати гостям відповіді на питання, а також можуть відповідати на їхні голосові запити про включення світла і пристроїв у готельному номері. Це також може зумовити зменшення числа поверхонь, до яких доторкаються гості.

4. *Інновації в послугах з доставки.* Багато ресторанів і закладів, що пропонують їжу, адаптувалися до ситуації з COVID-19, збільшивши обсяги доставки їжі та напоїв, дозволяючи клієнтам отримати ресторанний сервіс вдома. Мова йде про прийняття телефонних та онлайн-замовлень з швидкої доставки замовлень та забезпечити її безконтактне здійснення, при цьому бари застосовують ефективні способи доставки напоїв клієнтам, тоді як ресторани частіше пропонують додаткові послуги. Необхідно враховувати, що з їжею на винос утворюється більше відходів, тому слід передбачити відповідну упаковку, яку б можна було екологічно утилізувати.

5. *Інновації в роботі готелів та ресторанів.* Серед актуальних тенденцій гостинності, які слід застосовувати в обслуговуванні туристів, є автоматизація та роботизація виробничих процесів. Вже нині готелі, ресторани та інші заклади гостинності використовують роботів для привітання клієнтів та надання інформації про послуги, а також в забезпеченні питань безпеки. В умовах готелю роботи можуть використовуватися для обслуговування номерів, їхнього прибирання та ін. Тим часом ресторани можуть використовувати роботів в якості офіціантів, охоронців, хостесок тощо, у такий спосіб максимально скоротити міжлюдські контакти.

Завдання і запитання для самоконтролю

1. Які історичні передумови розвитку сфери гостинності у туризмі?
2. Що означає латинське слово «*hospes*»?
3. Яка країна відіграла визначальну роль у розвитку сфери гостинності та відповідної освіти?
4. Які види економічної діяльності включає індустрія гостинності?
5. Розкрийте етимологію поняття «гостинність».
6. На які сектори може бути поділена індустрія гостинності з точки зору туризму?
7. Розкрийте сутність поняття «*Bleisure*-мандрівники».
8. Розкрийте сутність поняття «Гостинність, здоров'я та благополуччя».
9. Розкрийте сутність поняття «Цифрова персоналізація у секторі розміщення».
10. Розкрийте сутність поняття «Тури віртуальної реальності».
11. Розкрийте необхідність тенденції «Безпека та гігієна» у розвитку гостинності за ковідних та постковідних часів.
12. Розкрийте зміст тенденції «Безконтактні платежі» у розвитку гостинності за ковідних та постковідних часів.
13. Розкрийте зміст тенденції «Голосовий пошук і голосове управління» у розвитку гостинності за ковідних та постковідних часів.
14. Розкрийте зміст тенденції «Інновації у послугах доставки» у розвитку гостинності за ковідних та постковідних часів.
15. Розкрийте зміст тенденції «Інновації в роботі готелів та ресторанів» у розвитку гостинності за ковідних та постковідних часів.

РОЗДІЛ 2. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА В АНТИЧНОМУ СВІТІ: ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИЙ АСПЕКТ

2.1. Виникнення сфери гостинності в античному світі

Логістика в готельно-ресторанному бізнесі – ще один прикладний напрямок логістичної теорії та практики, який ілюструє значний потенціал логістики для підвищення ефективності кожного окремого виду підприємництва незалежно від того, пов'язаний він з сферою матеріального виробництва (промисловості, агробізнес, будівництво) чи зі сферою послуг (торгівля, банківська справа, туризм, транспорт, готельно-ресторанний бізнес (ГРБ) тощо). Разом з логістикою туризму

логістика в ГРБ утворюють ширший підрозділ в логістиці послуг, а саме – логістику в сфері гостинності. Своєю чергою, структура логістики в ГРБ логічно поділяється на дві відносно самостійні, але в той же час тісно пов'язані між собою, частини – логістику готельних послуг та логістику ресторанних послуг. Об'єднує їх, зокрема, історичний аспект розвитку готельно-ресторанної справи, оскільки вже в стародавньому світі існували заклади гостинності, які органічно сполучали готельне та ресторанне (застосовуючи сучасну термінологію) обслуговування клієнтів. З іншого боку – туристичного та логістичного, виникнення, розміщення та функціонування таких закладів у значній мірі спричинялося розвитком шляхів сполучення та подорожей і було тісно пов'язане з створенням розвинутої мережі брукованих доріг (як, приміром, у Давньоримській державі) чи функціонуванням караванних шляхів (як у країнах Азії). Цікавим та істотним є те, що як давньоєвропейська дорожня система (за часів Риму), так і давньоазійська система караванних шляхів, проходили територією сучасної України, однією із визначних рис якої було в давнині і залишається нині надзвичайно вигідне транспортно-географічне (або геологістичне) положення на перехресті євроазійських комунікацій. Зокрема, залишки давньоримського дорожнього будівництва на території сучасної України можна знайти нині в трьох місцях, а саме: 1) в Криму, де в 62 р. н.е. римляни збудували «Віа Мілітаріс» - військову дорогу, довжиною 100 км., що з'єднувала фортецю Гаракс (біля сучасної Ялти) з Херсонесом; 2) у Кам'янці-Подільському, де, за деякими даними, римляни в 100 р. н.е. збудували арковий міст, що є в основі сучасного Замкового мосту; 3) в Закарпатті, яке за часів Давнього Риму було східною частиною провінції Паннонія, що охоплювала сучасні Австрію та Угорщину, та в цілющих джерелах якого (відомих і нині) відновлювали сили римські легіонери.

Виникнення закладів готельного призначення історично було спричинене бурхливим економічним та культурним розвитком людського суспільства, встановленням господарських зв'язків між різними країнами та регіонами світу. У людей з'явилась потреба в подорожах і поїздках. Подорожі були тривалими та небезпечними (так Марко Поло добирався з Італії до Китаю в XIII ст. 2,5 роки),

отже, подорожуючим необхідно було шукати собі їжу та місце, де переночувати в дорозі. Мандрівники йшли на це не заради власного задоволення: купці розраховували отримати прибуток, вигідно продавши заморські товари; прочан вабило в дорогу релігійне натхнення; учених-дослідників – пізнання світу, розширення свого світогляду; державних чиновників та гінців – вказівки зверхників тощо. Готелі в сучасному розумінні виникли ще в часи Древньої Греції. Споруджувалися вони поблизу місць, де відбувалися громадські свята, поблизу численних храмів, як, наприклад, у Олімпії біля храму Афродити й інших культових і курортних визначних пам'яток. Мобільність населення в епоху античності була напрочуд високою. Такі події, як Олімпійські ігри, збирали атлетів, глядачів, а також торговців та ремісників (тобто споживачів і постачальників товарів та послуг) з усієї Древньої Еллади. На околицях Олімпії будувалися споруди, павільйони для проживання в них атлетів, а також для надання всіляких побутових послуг. Ці традиції були продовжені та значно розширені за часів Давнього Риму, що особливо було пов'язане з бурхливим розвитком мережі високоякісних транспортних шляхів, яка охоплювала не лише територію Італії, але й обширної Давньоримської держави, зокрема, усього Середземномор'я (рис. 2.1). Ці шляхи призначалися в першу чергу для військових загонів (знаменитих давньоримських легіонів), а також для збирачів податків, купців, паломників, а також представників творчих фахів (художників, архітекторів, лікарів, музикантів, акторів тощо). Вздовж цих шляхів повсюдно виникали приватні постоялі двори та заїзди, а також була створена державна мережа «поштових станцій», де ті, хто подорожував у державних справах, могли змінювати коней, а також одержувати їжу та ночліг. На цих станціях можна було замовити послуги гіда, визначити маршрут, отримати мапу з описом визначних пам'яток. Однак через низький рівень обслуговування і комфорту в притулках (готелях) для подорожуючих (вони називалися «*hospitum*») зупинялися лише в крайньому випадку, коли не було можливості зупинитися у знайомих або родичів. В «госпітумах» того часу протікали дахи у випадку дощу, небезпечним було й саме проживання.



Рис. 2.1. Володіння Давньоримської імперії

У столиці – Римі послуга з проживання поєднувалась з послугою харчування, такі заклади називались *тавернами*. Їх визначальними ознаками, своєрідною («рекламою») були колони, оперезані ланцюгом фляг, та червоні ковбаси, що висіли уздовж стін назовні. Підлоги таверн були викладені яскравою мозаїкою, а стіни всередині приміщення прикрашали картини. Цікаво, що термінологія готельної галузі багато чим зобов'язана римлянам. Так, міжнародний термін «hospitality» (гостинність) походить від латинського «hospitum» (госпіції). Однокорінними словами є «host» (хазяїн), «hospice» (притулок), «hotel» (готель, отель).

2.2. Розвиток та організація гостинності у Давньоримській державі

З появою регулярного державного поштового сполучення (за часів імператора Октавіана Августа, на початку нашої ери) з'явилися і державні постоялі двори. Вони створювалися в містах і на головних шляхах, якими проїжджали кур'єри та державні службовці від Риму аж до Малої Азії (Via Ignatia - Ігнатійова дорога) або до Галлії і далі – до Британії (Аврелійова дорога), яка теж вже мала, дякуючи

римлянам, розвинуту мережу доріг (рис. 2. 2). Такі державні постійні двори на давньоримських дорогах розміщувалися один від одного на відстані одного дня поїздки конем (~40-50 км). У міру завоювання нових територій і розширення володінь Давньоримської держави разом із системою високоякісних доріг на нові провінції та підкорені країни поширювалися римські звичаї, господарська й організаційна структури. Усі римські дороги були пронумеровані, мали свого опікуна (консула) і були нанесені на спеціальні дорожні мапи, на яких вказувалися відстані між важливими пунктами (містами), а самі міста позначалися певними умовними знаками, які відображали наявні придорожні станції та найбільш важливі об'єкти, у т.ч. готельно-ресторанного спрямування (рис. 2.3).

Щодо організації готельної справи в Римській імперії, то в її основу була покладена розроблена державною владою певна класифікація готелів. Так, існувало два типи готелів: лише для патрициїв («мансіонес») і для

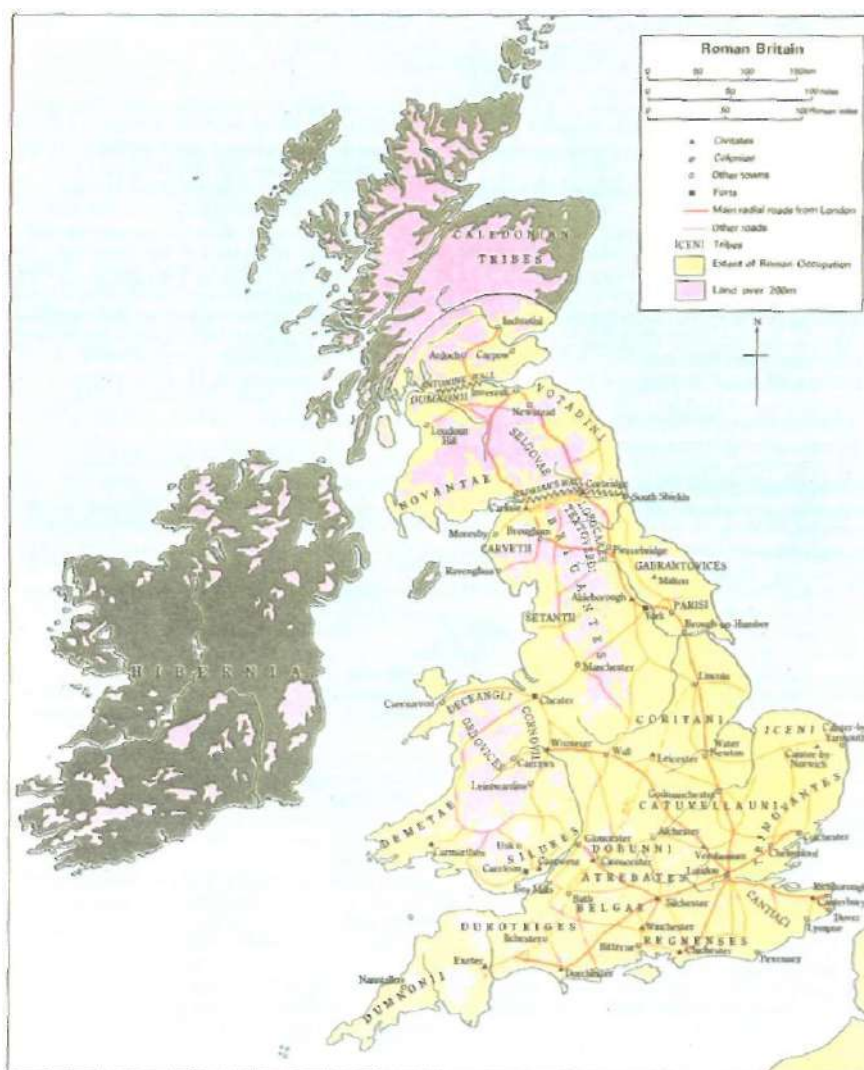


Рис.2. 2. Дорожня система в Британії за часів Давнього Риму

плебеїв («стабулярії»). Давньоримський готель являв собою певний комплекс приміщень досить широкого функціонального призначення: це були не лише кімнати для розміщення подорожуючих, але й складські приміщення, стайні, крамниці, майстерні тощо. Готелі, як правило, будувалися з каменю і мали у своєму розпорядженні необхідний перелік послуг, у зимовий час вони обігрівалися. Деякі готелі призначалися лише для офіційних осіб зі спеціальними документами, що видавалися державною владою. До речі, ця традиція збереглася дотепер у формі спеціальних приміщень для особливо важливих персон (VIP) у аеропортах, вокзалах.

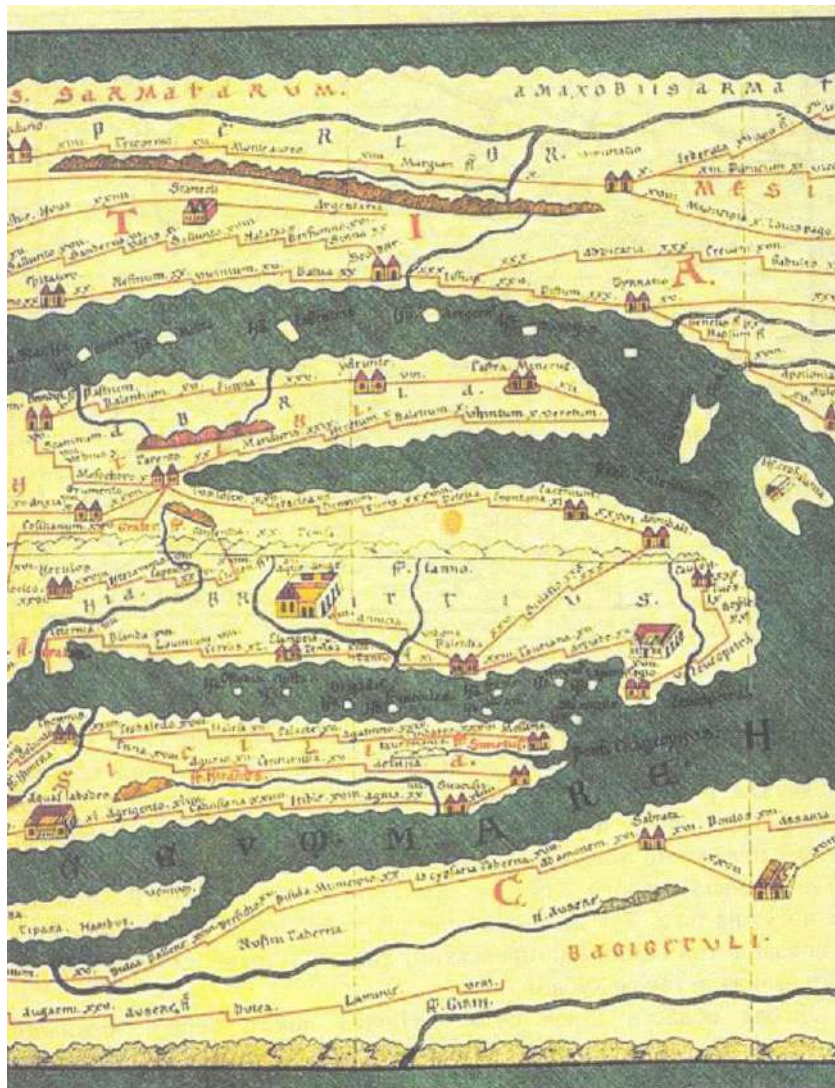


Рис. 2.3. Фрагмент давньоримської дорожньої мапи (тзв. "Пейтінгера таблиця")

З розвитком господарських відносин у Давньоримській державі зростали вимоги подорожуючих до умов проживання та їхнього обслуговування постійними дворами. Відповідно виникли численні багато упоряджені та заможні постоялі двори. За свідченнями Цицерона, в них були наявні лазні, масажні, пральні, чищення взуття. За порядок, чистоту та дотримання законності при наданні послуг у давньоримських постоялих дворах відповідали спеціальні державні чиновники – *еділи*. Постоялі двори були зобов'язані вести список гостей та бухгалтерію.

2.3. Кулінарні рецепти від давніх Римлян.

Історія зберегла цікаві свідчення про те, якою вишуканою була кулінарія дві тисячі років тому. У готелях та тавернах римським патриціям подавали на стіл, наприклад, свиней, які були з одного боку смажені, а з іншого – варені та нашпиговані сосисками і ковбасами (зрозуміло, потрошили їх через рило, щоб на свинячих тушах не було жодного розрізу). Було й так, що в череві свині саджали живих дроздів (тут вже, мабуть, без розрізу не обходилося), а коли на столі починали від туші відрізати шматки, птахи вилітали. Крім кухарів та фахівців зі складання меню, для розробки рецептів нових страв в давньоримських тавернах передбачалася і особлива посада - *«гастроном»*. Однак кулінарні шедеври залишалися прерогативою таверн для патриціїв, у тавернах для плебеїв подібних страв не готували і все було значно скромніше. Необхідно враховувати, що в древньому Римі при розробці рецептів страв не було прийнято вказувати кількість та обсяг використовуваних інгредієнтів - все готувалося «на око». Нижче наводяться деякі приклади з давньоримської гастрономії:

- Аперитив: у вино додавалися мирра, рожеві пелюстки, фіалки і перець, отже, смак аперитиву виходив досить гірким.

- Вода: у воду додавали кілька крапель винного оцту, що надавало їй свіжості. Цей метод застосовувався також для дезінфекції. Його вживали легіонери і мандрівники. До речі, жоден римлянин не вирушав в дорогу без флакона з оцтом.

- Вино: червоне вино настоювали на ароматних травах, потім проціджували і безпосередньо за столом розбавляли водою в пропорції 1:1 і більше. Взимку вино подавалося теплим, а влітку прохолодним.

- Хліб: тісто як для піци, 200-300 грам борошна грубого помелу на людину, дріжджі, сіль, порізані чорні оливки без кісточок або злегка розкришені очищені волоські горіхи. Поставити для бродіння на 2 години, після чого вийняти, скачати в кулю, приплюснути і накреслити зверху хрест. Залишити ще на годину для бродіння, а потім випікати в дуже гарячій духовці.

- Солоня суміш: вживалася для зберігання продуктів, включала морську сіль і різні подрібнені трави і прянощі (насіння кропу, анісу, білий перець, орігано, м'яту, сальвію, петрушку).

- Оливкова олія: додати в оливкове масло екстракласу лавровий лист і морську сіль. Тримати три дні, а потім процідити. Масло виходить міцним та гірким.

- Печеня з печінки й легень: налити в глиняний горщик оливкову олію і червоне вино. Додати порізану цибулю, м'яту, чорний перець, трохи часнику, 200-300 гр. печінки і 1 легень (дрібними шматочками). Потім покласти туди корінь та листя петрушки, трохи орігано і вичавити сік лимона, додати столову ложку меду. У середині варіння влити ще трохи вина, а в кінці додати трохи борошна.

Солодкі страви: взяти фініки, вийняти з них кісточки і начинити подрібненими волоськими горіхами або меленим перцем. Посолити зверху і обсмажити в киплячому меду. Наприкінці вечері подавалися листя сальвії, які використовували для очищення зубів, як зубна паста.

Існували й особливості облаштування обідніх кімнат у заїжджих дворах. Незалежно від розмірів приміщення обіднім центром, навколо якого організовувалася трапеза, був невеликий стіл, з трьох сторін оточений масивними, найчастіше кам'яними ложами. З четвертого боку столу доступ відкривався тим, хто обслуговував трапезу, міняв страви та прилади, розрізав м'ясо, підливав вино. На ложа кидали багато тканин і подушок, якими відокремлювали місце одного співтрапезника від іншого. У залі панувала жахлива тіснява. Скупчені люди, розігріті вином та їжею, невпинно потіли і, щоб не застудитися, користувалися спеціальними накидками. Не менша тіснява панувала і на столі, дуже невеликому за розміром і тому нездатному вмістити всі таці з їжею. Її доводилося приносити або ставити на стіл та розкладати на тарілки, або підносити кожному окремо. Тому

використовувалися допоміжні столики-серванти. Вино спочатку розливали по великих посудинах - у заможних людей вони бували зі скла або навіть кристалю і вже звідти розливали його спеціальним черпаком по келихах.

2.4. Особливості розвитку гостинності в країнах Азії за античних часів

Свою форму «готельно-ресторанних» придорожніх закладів мали країни Азії (починаючи ще з стародавніх Вавілону та Єгипту, а також Сирії, Палестини, на території сучасної Туреччини, Ірану, Афганістану, Північної Індії). Це були караван-сараї (або караванні будинки), що служили тимчасовим притулком учасникам караванів. Вони стали попередниками постійного двору для поштових карет, а пізніше – мотелю і надавали готельно-ресторанні (сучасними термінами) послуги караванам та іншим мандрівникам. Розміщувалися вони на давніх караванних шляхах на відстані одного дня шляху один від одного. Типовий караван-сарай складався з внутрішнього дворика для тягових тварин (коні, верблюди, віслюки) і простих кімнат для мандрівників. Приміщення можна було зняти за певну плату. З огляду на наявність великої кількості в'ючних тварин і вантажу, що перевозився, караван-сараї будувалися у формі великих громадських будівель у містах, на дорогах, в інших населених пунктах. Караван-сарай був одночасно постійним і торговельним двором та мав свою «інфраструктуру», що звичайно складалася з стайні, колодязю, складів для зберігання товарів, житлових приміщень для подорожуючих, закладів харчування (таверн), крамниць, різноманітних майстерень, голубиної пошти тощо. Особливо велике поширення караван-сараї набули в X-XVII століттях у зв'язку із зростанням міст і посиленням транзитної караванної торгівлі. Найбільш поширені були два типи караван-сараїв: зальні та внутрішнім двором. Перші були характерні для Вірменії та являли собою прямокутні будинки, поділені на нефи. Середній неф призначався для людей і товарів, у бічних нефах знаходилися тварини. У другому типі караван-сараїв для розміщення людей і зберігання товарів служили відкриті у внутрішній двір невеликі приміщення, розташовані в один або декількох поверхів, тварини знаходяться у дворі. Караван-сараї на дорогах зміцнювалися оборонними стінами або приєднувалися до передмість і культових будівель. На транзитних шляхах

караван-сараї стали втрачати своє знання з розвитком залізниць та інших сучасних видів транспорту. Один з караван-сараїв, що зберігся до нашого часу, знаходиться в Іспанії, у Гренаді: навколо внутрішнього двору на трьох поверхах розташовані номери. Такі караван-сараї зустрічаються і в Стамбулі. Загалом у Туреччині зберіглося понад 100 караван-сараїв, які нині функціонують як музеї і доступні екскурсантам. На території України згадки про колишні караван-сараї можна знайти в Криму (від часів існування Кримського ханства) та в Кам'янці-Подільському (тут караван-сарай розміщувався на березі річки Смотрич у XVI-XVII ст. під стінами фортеці, нині про це нагадує назва цієї місцевості - Карвасари (спотворене «караван-сарай»). А в Криму залишки величезного караван-сараю під назвою Таш-Хан (в перекладі з кримсько-татарського «кам'яний двір»), що знаходяться недалеко від Симферополя, включені в екскурсійний маршрут «Ринок рабів» який визнаний кращим на I Республіканській виставці нових маршрутів Криму в 2012 р. Цей караван-сарай звели в центрі міста ще в XV ст., купці тут розміщувались в дерев'яних будівлях, тут же знаходився ринок невольників, звідки рабів відправляли в різні точки світу - до Туреччини, Єгипту, Генуї, Венеції тощо. Караван-сараї в Османській імперії (а до них належав і караван-сарай у Кам'янці-Подільському, створений за часів турецької окупації Поділля в 1677-1699 рр.) виконували певні соціальні функції. Так, кожний мандрівник не залежно від національності та віросповідання отримував нічліг на три доби із харчуванням, медичним оглядом, а бідняки – ще й нове взуття, і все це – за рахунок держави. Після закінчення цього терміну подорожуючий мав або платити за проживання і надане йому обслуговування, або вирушати далі. Караван-сараї були поширені на всій території, де панувало мусульманство: від Піренейського півострова до Індії, від Центральної Азії до Північної Африки.

Із стародавніх шляхів Азії, де концентрувалися караван-сараї, найвідомішим є Великий Шовковий шлях, який почав функціонувати на рубежі II-I ст. до н.е. Він починався від Східного Середземномор'я (південна гілка) та Причорноморського степу (північна гілка), далі простягався через Малу Азію та Сирію до Ірану, вів до Бухари та Самарканду, потім через Північний Памір - до Кашгару та Яркенду, тут

знову роздвоювався, обходячи з півночі та півдня пустелю Такла-Макан і сходився біля озера Лобнор, а відтак йшов у степи, населені кочовими народами, а потім – в Китай. Користуючись цим маршрутом китайські купці проникали не тільки до Центральної Азії та Північної Індії, але й в країни Передньої Азії та Європи. Китайці підкорили племена, які жили вздовж Великого шовкового шляху від витоків ріки Хуанхе до міста Кашгар, забезпечили безперервні подорожі маршрутом, що проклав офіцер китайського імператора Чжан Цянь у 138-126 рр. до н.е. Арабські історики того часу вважали, що шлях від Червоного моря до Китаю триває 200 денних переходів. Реально ж ніхто не міг так швидко пройти цей шлях, оскільки каравани повинні були зупинятися в містах, вести торгівлю. Тому насправді мандрівник, щоб добратися, наприклад, із Генуї до Китаю, витрачав на це два – три роки (як, приміром, Марко Поло). Ще один відомий караванний маршрут вів від сучасного Стамбулу до столиці Агрії – міста Могхул у Північній Індії, де знаходиться палац Тадж-Махал (нині це одне з семи сучасних чудес світу).

Отже, історичний розвиток готельно-ресторанної справи здійснювався в тісному взаємозв'язку з транспортно-логістичною діяльністю (використовуючи сучасну термінологію). Саме розвиток дорожніх шляхів у Давньоримській державі призвів до створення різноманітних закладів для розміщення та харчування подорожуючих – заїжджих дворів, а в містах – двох типів готелів – мансіонес та стабуляріїв. Давній Рим мав добре розвинуту систему брукованих доріг, що досягали найвіддаленіших куточків Імперії, наприклад, в Криму до нашого часу зберіглися залишки давньоримської дороги – Віа Мілітаріс. Найвідомішими дорогами Давньоримської держави були Апійова та Ігнатієва дороги, що з'єднували найкоротшим шляхом Рим та Константинополь. Придорожні готельно-ресторанні заклади на караванних шляхах Азії (Схід) так і називалися – караван-сараї. Це були потужні кількаповерхові споруди, де містилися люди, тяглові тварини, вантажі. Згадки про наявність караван-сараїв в Україні в минулому можна знайти і зараз, зокрема, в Криму та біля Кам'янця-Подільського. Отже, логістика в готельно-ресторанному бізнесі має чіткі історичні корені зі своїми особливостями в країнах Європи та Азії, а також з їхнім відбиттям (залишками, згадками) на

території сучасної України, що й дуже може бути перспективним напрямком для подальших розвідок та поглиблених досліджень логістики в готельно-ресторанному бізнесі. Ці знання стануть в нагоді майбутнім фахівцям сфери туризму та готельно-ресторанної справи не тільки в плані зміцнення їх фахової компетентності, але й в аспекті врахування впливу транспортного чинника на розвиток та розміщення закладів сфери гостинності в сучасній Україні. Як успішний приклад цього, можна навести створення мережі ресторанів української кухні «Батьківська хата» на автотрасі «Київ-Одеса», а це важлива ділянка міжнародного транспортного коридору ПЄК № 9 «Гельсінки-Санкт-Петербург-Київ-Одеса». Заклади ресторанно-готельної мережі Михайла Поплавського є найпопулярнішими у частині траси від Умані до Одеси. Вони знаходяться з обох боків дороги для того, щоб при бажанні їх відвідати не потрібно було багато повертатися, зокрема, на 240-му км це: «Хата Карася», «Вареники», «Кропива», «Пан Чебурек», «Міх-Міх»; на 252-му км – «На Одесу», «Культурний олігарх», «Батьківська хата»; на 253-му – «Сало», «Вареники», «Столова ССРСР», «Батьківська хата», «Пан Чебурек». Надзвичайно привабливим для подорожуючим є те, що у ресторанах «Батьківська хата» нагодують навіть без грошей, хоча мінімально, зате безкоштовно. Отже, забезпечення ділянки Умань-Одеса, довжиною 244 км складається з 17-ти ресторанних та 10 готельних закладів (рис. 2.4).

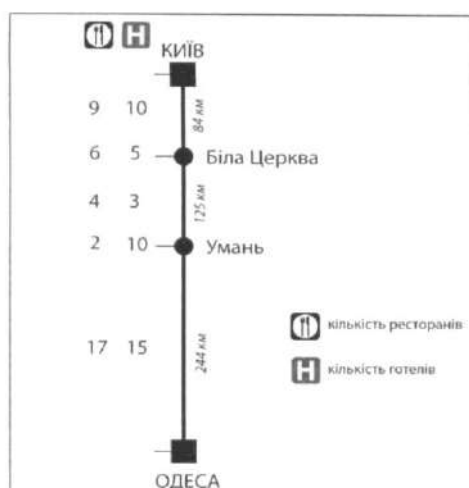


Рис. 2.4. Забезпечення автошляху Київ-Одеса готельно-ресторанними закладами

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Що включає логістика сфери гостинності?
2. Що таке таверни і яка їх роль у античній гостинності?
3. Що включав давньоримський готель?
4. Яку роль відіграла система давньоримських доріг у розвитку сфери гостинності?
5. Які послуги забезпечували «поштові станції» на давньоримських дорогах?
6. Які особливості організації готельної справи у Давньоримській державі?
7. Хто такі еділи і які їх функції?
8. Як називались давньоримські дорожні мапи з позначенням на них закладів гостинності?
9. Як називались шляхи в країнах Стародавньої Азії?
10. Як називались заклади гостинності на шляхах Стародавньої Азії?
11. Де збереглися середньовічні заклади гостинності азійського типу (країна, місто)?
12. Який стародавній шлях в Азії був найбільш відомим і зберігся до нині?
13. Де збереглися фрагменти давньоримського дорожнього будівництва в Україні?
14. Що таке мансіонес та стабулярії?
15. Яке готельно-ресторанне забезпечення ділянки дороги Умань – Одеса мережею закладів «Батьківська хата»?
16. Які функції виконував «гастроном» у закладах гостинності Давнього Риму?

РОЗДІЛ 3. ЛОГІСТИКА ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ У ТУРИЗМІ

3.1. Сектор розміщення, як постачальник послуг у туризмі

В обслуговуванні туристів під час подорожі беруть участь різноманітні підприємства та організації, які є складовими частинами національного та міжнародного туристичного бізнесу. У туристичній практиці їх прийнято називати постачальниками послуг. Один з найважливіших постачальників - сектор розміщення, до якого належать готелі, мотелі, кемпінги, турбази, пансіонати, туристичні гуртожитки, родтелі, ботелі, флотелі тощо. За стандартами міжнародного класу всі об'єкти розміщення поділяються на дві категорії: колективні (наведені вище) та індивідуальні (квартири, вілли, кімнати, що орендуються у приватних осіб). Класичним типом об'єктів розміщення є готелі. Одна з головних ознак готелю — мінімальна кількість номерів (в Італії - 7, в Україні - 10). Готелі надають набір обов'язкових послуг (заправка ліжок, прибирання номерів і санвузлів) та додаткових (кондиціонер, звукоізоляція, бебі-ситинг, сервіс у номер, фітнес-центр, салон краси, сад, масаж, сувенірний магазин, басейн, ресторан, бар, пральня, казино, вар'єте, пляж, паркінг, прокат автомобілів та велосипедів, міні-маркет, турбюро тощо). У світі нині налічується 26 млн. готельних місць, понад 350 тис. комфортабельних готелів. При цьому в останні 20 років кількість номерів у готельному господарстві світу щорічно зростає в

середньому на 3-4 %. Пандемія Covid-19 дещо загальмувала, але не зупинила. Найбільший номерний фонд має європейський регіон (45%, або понад 10 млн. місць), зокрема: Італія (понад 2 млн. місць), Німеччина, Франція, Іспанія, Велика Британія (понад 1 млн. у кожній країні). Але за темпами зростання готельного фонду (2-2,5 % в рік) Європа поступається іншим регіонам. На другому місці - Американський регіон (37 %, або понад 9 млн. місць), зокрема: США (3,5 млн. місць), Мексика, острови Карибського моря. Південно-Східна Азія та Тихоокеанський регіон посідають третє місце (3 млн. місць, або 11 %), однак тут спостерігаються високі темпи розвитку готельного господарства (10-12 % в рік - у три рази вищі за середньосвітові).

Сьогодні світова мережа готелів може задовольнити будь-який смак. Так, найбільший готель світу MGM Grand у Лас-Вегасі (США) складається з чотирьох 30-поверхових башт, має 5005 номерів та 45,32 га загальної площі. Гірський готель «Вид на Еверест» у Непалі (с. Начме) розташований вище за інші над рівнем моря. Найдорожчі у світі номери - це 10-кімнатні апартаменти в готелі «Роял Тауерз» (Атлантик, Багамські острови) - 25 тис. дол/доба. Найбільший номер (готель «Ексельсіор», Рим) має площу 1100 м² і включає дві спальні, шість кімнат для гостей, робочий кабінет, салон із купольною стелею, їдальню, три криті тераси, тренажерний зал, басейн, сауну, кінозал, винний погріб. У Лас-Вегасі (США) зосереджені 16 «тематичних» готелів, зовнішній вид та інтер'єр яких відтворює різні епохи і місця від "острову скарбів" до середньовічної Венеції.

Один із найбільш феєричних і дорогих готелів – «The Jumeira Beach Hotel» у Дубаї, та особливо «Burj-el-Arab» (Арабська вежа, або Вітрило, відкритий 1999 р.), який має 60 поверхів, 202 номери (найдорожчий коштує 30 тис. дол/доба, найдешевший – 3 тис. дол/доба). Головний вхід цього суперготелю розташований на висоті 200 м, частина холів, ресторанів міститься під водною поверхнею затоки. Як замовляв вибагливий шейх Мохаммед, емір Дубаю, диво-готель побудований у морі, на штучно насипаному острові і до нього веде 280-метровий міст. Цей готель відзначається нереальною розкішшю, що межує з кічем. Так , усі номери – двоповерхові, найменший має площу 170 м², найбільший – 780 м² і коштує в 10 раз

дорожче. Готель позиціонує себе як семизірковий, але такої класифікації не існує. Семизірковість – це також «фішка», претензія на винятковість і додатковий рекламно-маркетинговий хід. Хоча за своєю пафосністю навряд чи зрівняється з будь-яким готелем у світі. Його клієнти – найбагатші люди планети, які приїжджають на нереально крутих автомобілях або прилітають власними гелікоптерами, для чого на даху готелю є спеціальний майданчик. У ресторані готелю можна випити горнятко капучино за \$ 550. Це, звичайно, капучино, але на пінці – стружка сухозлітного золота. Або замовити собі коктейль за \$ 7,5 тис., що подається у склянці з сухозлітного золота, на дні якої лежить маленький діамант. У складі коктейлю – віскі 55-річної витримки, ще два компоненти тримають у секреті. Кажуть, хочете дізнатися, спробуйте. Допитливих наразі небагато. Цей коктейль у Книгу рекордів Гіннесса не потрапив (а в Дубаї страшенно люблять встановлювати різні світові рекорди), бо у Сінгапурі роблять коктейль за \$ 16 тис. Але до Книги рекордів потрапило троє людей, які випили цей коктейль – усі європейці. Чому серед них немає багатих арабів? Тому що вони не вживають алкоголю згідно мусульманських традицій. На облаштування «Burj-el-Arab» пішло 8 тис.м² сухозлітного золота. Кожен гість може користуватися послугами особистого водія, кухаря та камердинера, який цілодобово чергує біля кожного номера і готовий виконувати будь-які забаганки гостя.

Готель «Arian Jungle Tower» (Бразилія), розташований на верхівках дерев (це захищає від підйому води, а також від небезпечних диких тварин), - один із найпопулярніших у цій країні. Особливим попитом туристів користується "Імператорський номер" (найбільший та найрозкішніший) та «Будинок Тарзана» (висота 35 м). При цьому готель надає стандартний набір послуг: номери з ванною, кондиціонером, два басейни (висота 4 м над землею), гіди-і перекладачі з кількох мов.

В Амстердамі (Голландія) розташований найвищий у світі плаваючий готель (корабель із п'ятьма поверхами), який курсує між причалами, створюючи ілюзію морської подорожі. У Бахрейнї побудовано підводний готель на дні Перської затоки: він має шість корпусів, з'єднаних оригінальними переходами; потрапити

всередину можна за допомогою спеціальних прозорих ліфтів. Нарешті в м. Порт-оф-Слейн (Тринідад і Тобаго) розташований невеликий готель для аматорів гострих вражень - він висить на скелі над прірвою, туристи заходять у такий готель через дах.

Класифікація готелів має різні системи (понад 30) в різних країнах. У теорії і практиці готельного господарства прийнятий поділ готелів на групи залежно від побутових зручностей та набору послуг. Ці класифікації встановлюють відповідність категорії готелю прийнятим стандартам обслуговування. За підсумками атестації кожного готелю він отримує певний розряд, який залежить від кількісних та якісних характеристик будівлі, номерного фонду, інфраструктури, системи життєзабезпечення, а також рівня комфорту, асортименту основних, додаткових і супутніх послуг, кваліфікації персоналу, культурного сервісу. Розрядність готелю відображається на його престижі, складі клієнтів та розцінках. Туристу та туроператорській компанії розрядність готелю дозволяє вільно орієнтуватися на ринку туристичної пропозиції: порівнюючи якість і вартість обслуговування, можна обрати підходящий готель. У більшості європейських країн класифікація готелів належить до компетенції державних структур (у Франції - центральних, в Іспанії та Італії - місцевих) та є предметом спеціальних законодавчих актів. В інших країнах (наприклад, Швейцарії) така класифікація не носить офіційного характеру та запроваджується з ініціативи представників готельного бізнесу. Але незалежно від категорії всі готелі повинні задовольняти таким вихідним вимогам:

1. Наявність зручних під'їзних шляхів з необхідними дорожніми знаками, упорядкованою та освітленою територією, площадки з твердим покриттям, вивіски з назвою і категорією.

2. Відповідність архітектурно-планувальних і будівельних елементів готелю та його технічного устаткування будівельним нормам і правилам.

3. Забезпечення безпеки та здоров'я туристів і збереження їхнього майна шляхом наявності в будівлі готелю аварійного виходу, сходів, інформаційних

показників, що дозволяють вільно орієнтуватися, у тому числі за надзвичайних обставин.

4. Наявність систем протипожежного захисту, інформації та засобів захисту від пожежі, передбачених правилами пожежної безпеки для житлових будинків, готелів.

5. Дотримання санітарно-гігієнічних норм і правил, установлених органами санітарно-епідеміологічного нагляду щодо чистоти приміщення, стану санітарно-технічного устаткування, вилучення відходів та ефективного захисту від комах та гризунів.

6. Оснащення інженерними системами та обладнанням, що забезпечує гаряче і холодне водопостачання (цілодобово), каналізацію, опалення, вентиляцію, радіомовлення та телебачення, телефонний зв'язок, освітлення в номерах і коридорах (цілодобово).

У світі існують такі класифікації готелів: *Європейська* (система зірок), прийнята у Франції, Австрії, Угорщині, Єгипті, Туреччині, Україні та деяких інших країнах. За цією класифікацією всі готелі залежно від комфортабельності поділяються на категорії, що умовно позначається зірками. У цілому готелі двох вищих категорій виправдовують свою зірковість завдяки більш просторим номерам та більшому набору послуг, що надаються. При цьому готель 5* відрізняється від готелю 4* додатковими дрібницями та більш високим рівнем обслуговування. Але іноді готель 3* обладнаний краще (наприклад, завдяки наявності басейну), ніж готель 4*. В Єгипті критерії оцінки готелів завищені на одну-дві зірки порівняно з європейською системою.

У *Китаї*, крім європейської класифікації готелів, існує своя шкала, за якою до найбільш примітивних належать "гостьові двори" («жаодайсу»), які включають: хостели (подібні до студентських гуртожитків), будинки для подорожніх. Більш комфортабельними є будинки для гостей («бінгуан»), фактично це готелі 2-3*. До найпрестижніших належать туристичні готелі (3- 4*) та "ванні дома" («джіндіан») - 4-5*. При цьому китайський стандарт не поступається європейському.

У Греції всі готелі класифікуються за літерами А, В, С, D. Готелі категорії А відповідають 4*, В - 3*, С - 2*. Готелі найвищої категорії – «de Luxe». Але незважаючи на наведену класифікацію, об'єкти розміщення в цій країні, що мають однакову категорію, можуть сильно відрізнятися.

Класифікація британських готелів досить складна: по-перше, використовується система корон (1 корона = 1* за європейською класифікацією), так лондонський «Royal Norfolk Hotel» має чотири корони або 3 «європейських» зірки; а по-друге, існує окрема класифікація ВТА (British Travel Authority, Туристична адміністрація Великої Британії), за якою виділяють: а) бюджетні готелі (*) - з мінімальними зручностями; б) готелі туристичного класу (**) - з рестораном і баром; в) готелі середнього класу (***) - з високим рівнем обслуговування; г) готелі першого класу (****) - з дуже високою якістю проживання та обслуговування; д) готелі вищої категорії (*****) - з рівнем екстра-класу. При цьому англійські готелі мають низку особливостей: а) переважно належать приватним особам, акціонерним товариствам, компаніям (перевагу слід віддавати готелям, що мають одного власника); б) незважаючи на те, що готелі управляються місцевими менеджерами, багато з них входять у великі міжнародні готельні ланцюги.

В Італії, Іспанії, Ізраїлі застосовується система категорій готелів. При цьому класифікація італійських готелів досить заплутана. Так, хоча український турист може побачити знайомі зірки над дверима готелю, офіційної зіркової шкали в Італії немає. За італійськими нормами готелі поділяються на три категорії (перша - відповідає 4*, друга - 3*, третя - 2*). Крім того, у межах кожної категорії існує своя довільна градація. До особливостей італійських готелів відносять їх невеликі розміри (50-60 номерів), причому ці малі готелі не претендують на високу категорію (зазвичай, це 2*), хоча на альпійських курортах невеликі готелі мають найкращий рівень оснащення та обслуговування. В Ізраїлі зіркова класифікація використовувалася ще 7-8 років тому, але нині ліквідована. Замість цього запроваджений поділ готелів на три категорії. Незважаючи на це, турфірми для зручності клієнтів продовжують оцінювати готелі за зірковою шкалою. В Іспанії

існує своя градація об'єктів розміщення: а) готелі (hotels) п'яти категорій (*); б) будинки для приїжджих (hotels-apartments) - чотирьох категорій (*); в) хостели (hostels) - трьох категорій (*); г) пансіони (pensions) - трьох категорій (*). Крім того, багато підприємств з прийому туристів (paradoxes) безпосередньо підпорядковуються Міністерству економіки, що відповідає за туризм. Вони розташовані в найбільш мальовничих районах у старовинних фортецях, замках, палацах, де майже немає інших об'єктів розміщення, і обладнані під готелі класу «люкс».

Власний підхід до класифікації готелів мають *міжнародні готельні ланцюги*. Зазвичай вони визначають не категорії, а марки, які поширюються на всі готелі даного ланцюга. Наприклад, найбільший європейський ланцюг «Ассог» (Франція) пропонує кілька марок підприємств з різним набором зручностей і різною ціною:

Sofitel, Novotel, Mercury (за комфортом і ціною поділяються ще на три групи); Relais Inn - стандартні номери за помірними цінами; Hotel Mercury - послуги більш високого рівня, індивідуальне обслуговування, комфортне розміщення; Grand Hotel - найкраще розташування готелю, вишуканий комфорт та високий рівень обслуговування цілодобово; Ibis, Etap Formule 1 - готелі для спортсменів та їхніх фанів.

Таким чином, для кожної країни існує своя класифікація готелів, і навіть готелі однієї категорії, але розташовані в різних країнах, мають деякі відмінності, хоча пропонують приблизно подібний рівень комфорту та набір послуг. Так, високорозрядні готелі, крім упорядкованих номерів, зазвичай мають просторі холи, бари, ресторани, вар'єте, дискотеки, сауни, плавальні басейни, конференц-зали. Крім того, класифікація готелів, що ґрунтується на комплексі вимог до матеріальної бази підприємства і його експлуатаційного стану, рівною мірою враховує якість і культуру сервісу. Чим краще організований прийом відвідувачів, тим вища категорія об'єкта розміщення. У зв'язку з відмінностями класифікації готелів у туристичних каталогах для зручності туристів застосовують спеціальну систему знаків - піктограм, які позначають певний вид послуг та супроводжуються

короткими поясненнями двома-трьома мовами; іноді наводиться ще одна класифікація, наприклад система зірок.

В останні 15-20 років з'явилась нова категорія *готелів економ-класу*. Такі недорогі, але комфортабельні готелі добре зарекомендували себе на туристичному ринку країн Заходу, насамперед США, Великої Британії, Франції. Вони забезпечують високий стандарт обслуговування, гарантуючи зручне розміщення в сучасних, функціонально продуманих номерах за помірними цінами. Невисока вартість проживання в таких готелях пояснюється відсутністю надлишкового дизайну, обмеженим набором послуг, не дуже вигідним розташуванням готелю (не в центрі).

Ще один новий тип готелю - класу *«рісортс»* (англ. Resort - курорт) - це готелі, розташовані в мальовничих місцях морського узбережжя й оточені поясом тропічних садів-парків, - «райські оази відпочинку». Комерційний успіх готелям цієї категорії забезпечує система «усе враховано». Близькою до них є категорія *SPA-готелів*, тобто готелів-курортів біля мінеральних джерел (англ. SPA - курорт на мінеральних водах, лат. Sanitas Per Aqua – «здоров'я через воду», означає комплекс процедур з оздоровлення людини, для чого використовуються мінеральні джерела, морська вода, повітря, а також усі продукти інших природних водосховищ - водорості, мул, грязі та навіть каміння). Розрізняють SPA-курорт та SPA-готель. Перший - це туристичний регіон, у якому є унікальні природні джерела води: прісної або солоної, гарячої чи холодної, з різноманітним хімічним складом. Отже, до класичних SPA-курортів належать: німецький Баден-Баден, французький Віші, чеський Карлові Вари, українські Буковель та Трускавець.

SPA-готель - звичайний готельний комплекс, який у переліку додаткових послуг має обладнаний SPA-центр, що повинен мати басейн з мінеральною або морською водою, ванни з гідромасажним устаткуванням, хоча б одну сауну або лазню, масажний кабінет, солярій. Мінімальний набір послуг передбачає різноманітні маски, масажі, обгорткування, пілінг, аромопроцедури. Головні SPA-процедури - *таласотерапія* (з використанням дарів моря - води, солей, грязей, водоростей тощо) та *бальнеологія* (з використанням природних і штучних

мінеральних вод). Додаткові - стоунтерапія (масаж теплим і холодним камінням), псамотерапія (лікування піском) та ароматерапія. Також існують комбіновані SPA-програми (табл. 3.1). Цікаво, що прототип SPA-курорту існував в Києві ще в XIX ст. під назвою «Мінерашка». Це був санаторій на базі закладу штучних мінеральних вод, відкритий у 1834 р. у приміщенні Царського палацу (колишній Олександрівський узвіз), який згорів у 1819 р. Із його флігелів зробили готель, а у відремонтованому палацовому комплексі містився кур-зал, який використовувався також як зал для банкетів, балів, вечорів, концертів, урочистих зборів. Більша частина пацієнтів зупинялась у місті, з'їжджались до «Мінерашки» рано вранці і після прийому води «посиленно» (для кращого її засвоєння) прогулювалася у старовинному саду, де увечері грав військовий оркестр. Детальний опис життя першого київського SPA-курорту залишив нам М. Сементовський. «Звичайно курс лікування починається з середини травня і триває до кінця серпня. З ванн більш за все використовуються з морською сіллю та залізні, потім йдуть парові, Емські, сіркові, Струвські, рідше Теплицькі, ще рідше Єлизаветинські. Води, які приготівляються та надходять у продаж: Калсбадські, Марієнбадські, Ненндорфські, Кіссінгенські, Емські, Егрські, Віші. Всіх цих ванн та вод у пляшках продається до 4700 руб сріблом». Наприкінці 1860-х рр. заклад штучних мінеральних вод перемістився ближче до Володимирського узвозу. Може, є на часі відродити славу Києва, як SPA-курорту? (*Пропозиція для українського бізнесу. - Авт.*).

У міжнародному туристичному бізнесі готелі також розрізняються за характером взаємовідносин між власником та управляючою ланкою готелю. Відповідно виділяються незалежні готелі та готелі, що входять до міжнародних готельних ланцюгів. Незалежні готелі перебувають у володінні, розпорядженні і користуванні власника, який управляє готелем самостійно або за допомогою найнятих спеціалістів (чи спеціалізованої управляючої компанії). Незалежні компанії мають більшу свободу в розпорядженні власністю, управлінні готелем. Вони мають бути достатньо фінансово стійкими, що дозволяє їм бути самостійними. Незалежні готелі в основному розташовані в малих містах та

курортних селищах, де менша конкуренція з боку готельних ланцюгів. їх оборот звичайно не перевищує 5 млн. дол, а місткість - 300 номерів.

Таблиця 3.1. П'ять найпопулярніших світових SPA-курортів

№	Країна/курорт/ загальна вартість туру*	Особливості	Оздоровча спеціалізація	SPA-програма, вартість курсу	Екскурсії, визначні пам'ятки
1	Болгарія: Золоті піски (700 у.о.)	Два лікувальних чинника: море та артезіанські свердловини зі слабо-мінералізованими водами	Лікування дихальних шляхів, захворювань нервової системи	Бальнеологія, таласотерапія (близько 100 у.о.)	Екскурсія "Балчик- мис Каліакра" - відвідання резиденції румунської королеви Марії. Головні пам'ятки: величезні алеї троянд та кактусів (3 м висотою). Найближче велике місто - Варна було побудоване 7 тис. років тому, тут містяться 2 комплекси римських термальних лазень
2	Чехія: Карлові Вари (800 у.о.)	Курорт зазнав слави міжнародної оздоровниці завдяки своїм мінеральним джерелам (12 гарячих та 1 холодне)	Захворювання шлунково-кишкового тракту, проток внутрішньої секреції, опорно-рухового апарату, цукровий діабет	Бальнеологія. Зазвичай SPA-програми включено до вартості турпакета	Пізнавальна оглядово- пішохідна екскурсія Кардовими Варами, відвідування музею-заводу найпопулярнішого чеського напою "Бехеровка"
3	Йорданія: Мертве море (900 у.о.)	Особливе ультрафіолетове випромінювання (відсутній шкідливий вплив через наявність у повітрі "парасольки" з мінеральних аерозолів). Головні "ліки" - вода Мертвого моря, насичена різноманітними мінеральними солями та мікроелементами	Шкіряні захворювання, порушення опорно-рухового апарату, хвороби м'язів та сухожилів, неврози	Таласотерапія (близько 220 у.о.)	Екскурсія до Петри - "рожевого" міста, де міститься понад 800 пам'яток стародавньої архітектури. Поблизу міста розташований унікальний палац, вирізаний у скелі
4	Німеччина: Баден-Баден (1000 у.о.)	Курорт розташований у лісовій зоні на висоті 112- 1003 м над рівнем моря. Основний лікувальний чинник - термальні (до + 68,8 °С) джерела мінеральних вод	Порушення обміну речовин, захворювання органів травлення, серцево-судинної системи, гінекологія, алергії	Бальнеологія (близько 730 у.о.)	Екскурсія до "Європи-парку" (німецького "Діснейленду") - 45 км від Баден-Бадена. Парк складається з тематичних регіонів-Німеччина, Франція, Італія, Швейцарія, Австрія, Росія, Іспанія, Англія, Нідерланди, Скандинавія, Шотландія, Країна вікінгів
5	Франція: Віші (1200 у.о.)	Розташований у центрі Франції на берегах озер та річки. Відомий своїми термальними джерелами, яких нараховується 15, з них 6 - з питною мінеральною водою. Температура води в джерелах - від 15 до 75 °С	Захворювання шкіри, порушення опорно- рухового апарату, органів травлення, порушення обміну речовин	Бальнеологія. Вартість SPA-процедур зазвичай включено до вартості туру	Екскурсія до Парку Вулканів, розташованого поруч з Віші. Тут можна потрапити до центру згаслого вулкану. Також екскурсії до середньовічних замків. У 3 годинах їзди від курорту - Париж

Вартість турпакета для 1 особи (7 днів, переліт, трансфер, готель 4, напівпансіон (сніданок + вечеря)

Для підвищення конкурентоспроможності незалежні готелі об'єднуються в консорціуми, які спільно здійснюють маркетингові заходи для збільшення доходів, відбір кадрів та їх тренінг. Завдяки такій формі співпраці незалежні готелі також суттєво знижують витрати при спільних централізованих закупівлях. Прикладом консорціуму є «Juptel International» (Велика Британія), який об'єднує 6,5 тис. готелів у 137 країнах світу.

Але більшість готельних підприємств світу належить до певних міжнародних готельних ланцюгів. Під міжнародним готельним ланцюгом розуміють групу готелів, що здійснюють колективний бізнес та перебувають під безпосереднім контролем керівництва ланцюга. Готельні ланцюги дозволяють просувати на світовий ринок високі стандарти обслуговування, а також сприяють підтримці готельного обслуговування туристів. Зустрівши готель знайомої корпорації в іншій країні, турист відчуває себе майже як вдома, у звичайному комфортному оточенні. Нині існує понад 300 готельних ланцюгів, яким належить 90% номерного фонду, 98 % прибутку світового готельного бізнесу. Найбільш відомі ті ланцюги, які охоплюють багато держав світу. Так, Bass Hotels має готелі в 98 країнах, Best Western - у 84, Accor - у 81, Starwood Hotels - у 80. Найбільша кількість готельних ланцюгів належить США, зокрема класу люкс (Bass, Hilton, West Inn), середнього класу (Mariott, Sheraton, Ramada, Holiday Inn). Популярністю користуються Accor та Club Mediterrain (Франція), Transtourse Fort (Велика Британія), Grupp Sol (Іспанія). Залежно від умов входження до ланцюгів розрізняють:

а) готелі, що є повноправними членами ланцюга, який об'єднує спільну власність власників; керівництво ланцюга при цьому несе повну відповідальність за успіх бізнесу та має повне право на отримання прибутку;

б) готелі, що є асоційованими членами ланцюга та беруть участь у бізнесі на основі франчайзингових відносин; така форма найбільше поширена у США і характерна для 90 % ринку готельних послуг. Найбільшими франчайзинговими готельними ланцюгами є американські Holiday Inn, Mariott, Choice International. В Європі стратегія франчайзингу не є провідною, багато готелів зберігають свій незалежний статус;

в) готелі, що входять до міжнародних ланцюгів на умовах контролю управління ними з боку професійних готельних компаній, які отримують винагороду за цю діяльність від міжнародного ланцюга та власників готелів. Компанія, що виконує управління за контрактом, не отримує жодних прав на майно підприємства, зазвичай несе обмежену фінансову відповідальність і в усіх випадках отримує дохід, який залежить від прибутків готелю.

Усі компанії, які володіють готелями класу «люкс», а також готелями середнього класу укладають контракти на управління з фаховими управлінськими компаніями. Так, найбільша у світі готельна корпорація «Holiday Inn» управляє за контрактами понад 1600 готельними закладами у США, Канаді, країнах Європи, Азії, Південної Америки. Корпорація «Hilton Hotels» здійснює управління 271 готелем у понад 220 містах США. Нині міжнародні готельні ланцюги є і в Україні: Redisson Blu, Redisson Blu Поділ, Hayatt (5* готель Hayatt Rigency «Свята Софія», Київ), Hilton Київ та ін.

3.2. Логістичний цикл обслуговування туристів у готелях

Незважаючи на всю різноманітність закладів розміщення туристів, зокрема готелів, існує типова організаційна структура закладу розміщення туристів (рис. 3.1 та 3.2). Організаційну структуру готелю також можна представити у вигляді діаграми, що відображує взаємовідносини між структурними підрозділами всередині закладу. При цьому визначається позиція кожного підрозділу, а також лінії відповідальності та повноважень (суцільна лінія - безпосередня відповідальність, пунктир - високий ступінь взаємозв'язку). Копія цієї структури включається в посадові інструкції.

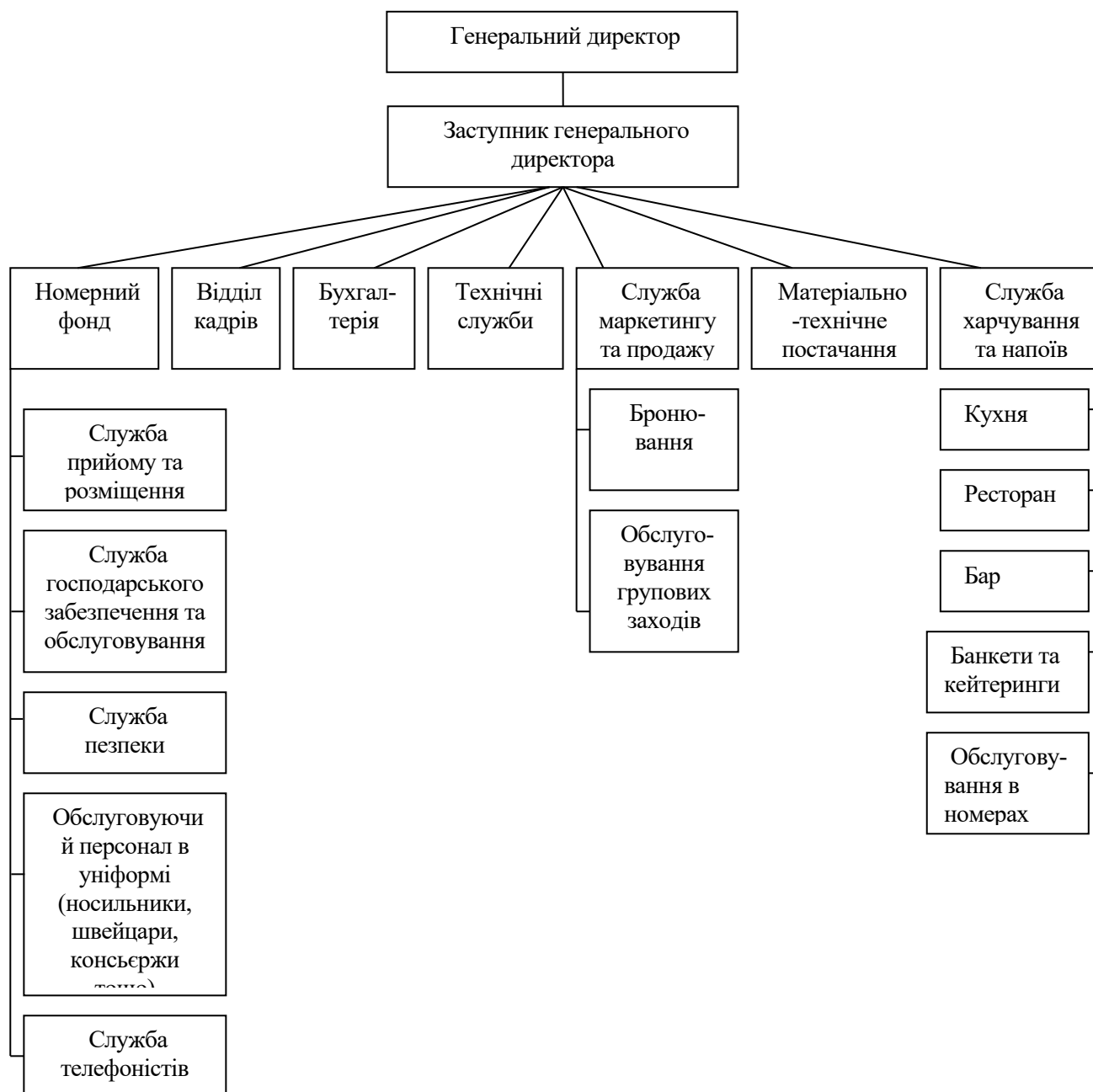


Рис. 3.1. Організаційна структура готелю

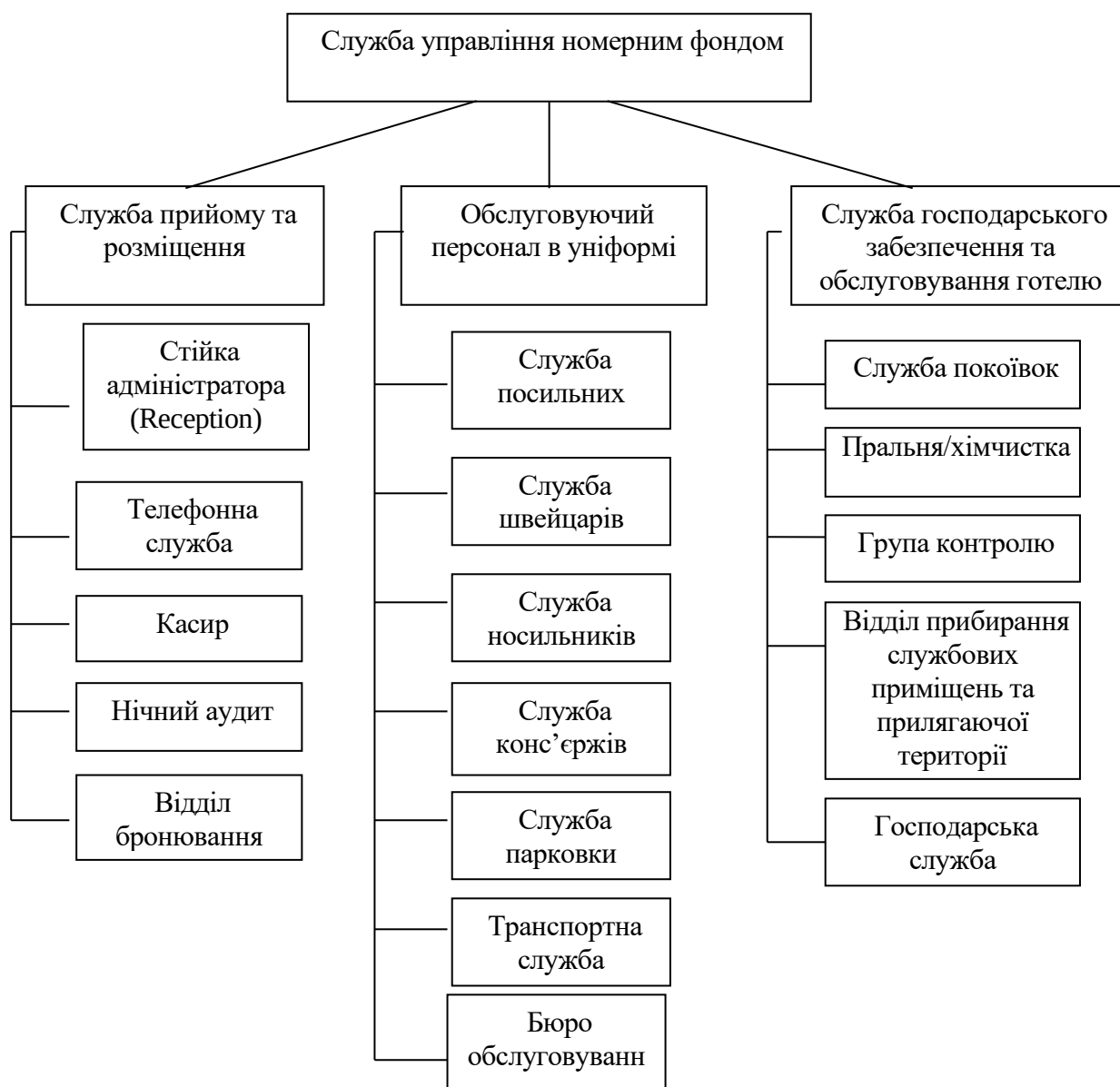


Рис. 3.2. Типова структура управління номерним фондом готелю

Головне місце в логістиці готельного сервісу займає цикл обслуговування гостя. Цей цикл поділяється на чотири стадії, кожна з яких пов'язана з певним інформаційними та фінансовими операціями з рахунком клієнта, це підготовча стадія, в'їзд, перебування, виїзд (рис. 3.3).

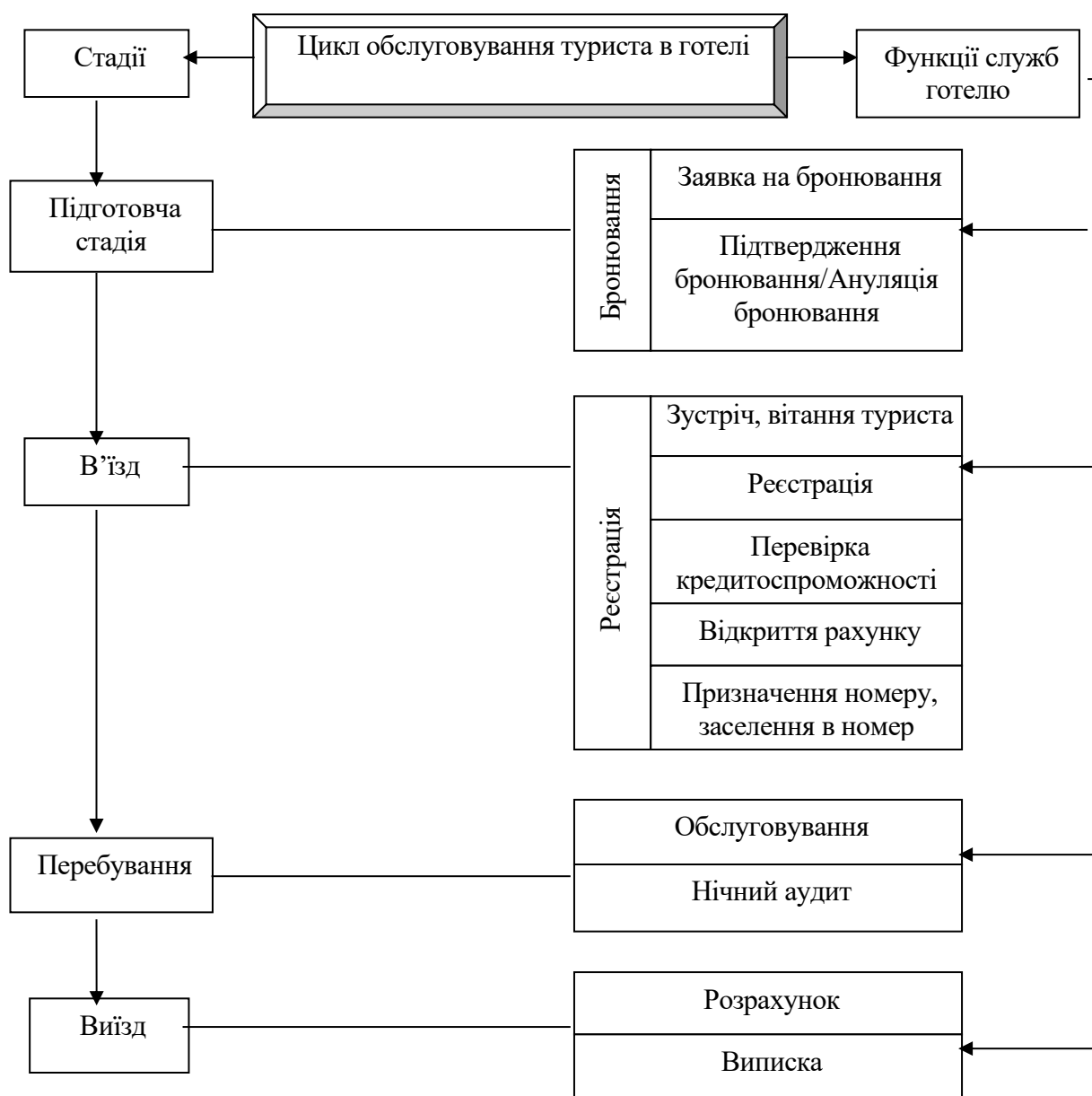


Рис. 3.3. Логістичний цикл обслуговування туриста та пов'язані з ним функції різних служб готелю

Підготовча стадія. На цьому етапі майбутній клієнт під впливом різноманітних чинників обирає готель. На його кінцеве рішення можуть подіяти і засади роботи служби бронювання готелю, яка повинна вміти «продати номер»: швидко і доступно надати клієнту всю необхідну інформацію, спростити процедуру бронювання. Після отримання заявки (у випадку досягнення усної домовленості з клієнтом по телефону або отримання замовлення за факсом, поштою тощо) співробітник відділу бронювання заповнює бланк замовлення (ІПБ. гостя, термін проживання, тип і ціна номеру, прізвище співробітника, що прийняв заявку) або

робить відповідний запис у електронній системі бронювання (якщо вона використовується готелем). Заявки на бронювання за телеграмами, телефонними дзвінками, листами реєструються в спеціальному журналі за формою, встановленою наказом Міністерства фінансів України, яка містить наступні реквізити: реєстраційний номер, ПІБ., місце проживання, вид заявки, дата заявки, дата заїзду та виїзду, готель, кількість місць, підпис особи, що прийняла заявку. Заявки отримані від організації, реєструються в тому самому журналі з вказівкою підприємства. Після цього співробітник готує підтвердження бронювання, тобто замовнику надається телефоном або відправляється відповідь (на бланку готелю) з вказівкою його ПІБ., термінів проживання, типу та ціни номеру, період очікування, протягом якого він може розраховувати на отримання номеру (або протягом якого не набудуть сили штрафні санкції за спізнення, неприбуття), номер його броні та прізвище співробітника, що прийняв замовлення. У випадку неможливості бронювання клієнту надсилається ввічлива відмова з вказівкою причин. Після підтвердження бронювання складається реєстраційний файл гостя (ПІБ., адреса, терміни перебування, особливі побажання, сюди ж заноситимуться записи про всі нарахування за період перебування клієнта в готелі). У випадку ануляції співробітник відділу бронювання оформлює бланк «Скасування бронювання», вносить дані в електронну систему готелю (у т.ч. надає номер); після цього гостю (за гарантованого бронювання) може бути повернена передоплата (за дотримання встановлених термінів ануляції) або на нього можуть бути накладені штрафні санкції (при недотриманні термінів). Зібрані в процесі бронювання дані є необхідною інформацією для роботи служби прийому та розміщення, вони дозволяють прогнозувати прибуток, попереджати подвійне бронювання тощо.

В'їзд. Цей етап включає зустріч гостя та виконання реєстраційних формальностей, у т.ч. вияснення питань платоспроможності, а також розміщення. Своїх гостей готель може зустрічати не тільки «на порозі», але й в аеропорту чи на вокзалі - залежно від досягнутих домовленостей. Перше враження від готелю туристи отримують під час спілкування з працівниками служби прийому та розміщення вже в момент свого прибуття, тому останнім слід приділити кожному

гостю максимум уваги, надати теплий та уважний прийом. У загальному випадку формальності не повинні перевищувати для приватних осіб 8 хвилин, для групи до 30 осіб - 15 хвилин, для групи числом 30 - 100 осіб - 40 хвилин. Для клієнтів, що забронювали номер, реєстраційні формальності передбачають уточнення всіх деталей бронювання, які можуть змінитися до моменту їх прибуття до готелю. Якщо гість не замовив номер завчасно, то співробітник, що здійснює реєстрацію, повинен йому надати інформацію про типи номерів, тарифи, послуги готелю тощо (дана інформація згідно Правил надання готельних послуг в Україні повинна бути представлена на видному місці в зоні прийому та розміщення). У випадку згоди гостя з умовами проживання та на підставі пред'явленого ним документу (паспорт, військовий білет або інший документ, що засвідчує особу) між ним та готелем укладається договір, свідоцтвом якого є заповнення гостем анкети (форма № 1-Г) в двох примірниках, на яких повинен бути особистий підпис клієнта. Потім на основі анкети формується реєстраційний файл. Під час проживання гостя в готелі анкета знаходиться в діючій інформаційній картотеці осіб, що прибули до готелю, а після від'їзду гостя - в архіві (не менше року). Якщо готель відвідують іноземні гості, то в закладі обов'язково повинен бути журнал реєстрації іноземних громадян (форма № 2-Г). Реєстрація вважається закінченою після рішення фінансових питань, в т.ч. способу оплати, платіжоспроможності клієнта, відкриття рахунку та визначення дати від'їзду. Розрахунки з клієнтами можуть здійснюватися готівкою, за безготівковим розрахунком, ваучерами, кредитними картками. Процедура перевірки платіжоспроможності гостя визначається ступенем технічної оснащеності готелю та формою оплати. При цьому кредитна картка для готелю є найбільш бажаним варіантом, оскільки є можливість перевірки платіжоспроможності клієнта та гарантія своєчасної та повної оплати наданих послуг. У випадку розрахунку готівкою готель може попросити гостя внести передоплату або розрахуватися за певні періоди проживання, при цьому конкретні умови визначаються класом готелю та контингентом його гостей. При оформленні оплати за проживання гостю або виписується рахунок за формою № 3-Г (бланк суворой звітності), або вибивається чек з використанням контрольно-касової

техніки. За безготівкового розрахунку при в'їзді гостя виконується сліп-відбиток кредитної картки клієнта. Рахунок виписується в трьох примірниках: перший видається клієнту, другий разом з «Касовим звітом» (форма № 5-Г) щоденно надається до бухгалтерії, третій зберігається до виїзду гостя в розрахунковому відділі готелю - в контрольній картотеці. Після оплати працівник служби прийому та розміщення заповнює картку гостя (форма № 4-Г). Розрахунок оплати за бронювання та проживання за безрахунковим розрахунком виконується згідно форми № 7-Г. Якщо гість виїжджає з готелю достроково, йому буде повернена частина коштів, сплачених за проживання; для цього виписується квитанція за формою № 8-Г. Після закінчення реєстрації клієнту надається номер, видаються ключі та викликається носильник, який допомагає гостю розміститися.

Перебування. Спосіб надання персоналом служби прийому та розміщення послуг гостям дуже важливий, оскільки це повинно формувати в клієнтів бажання ще раз зупинитися в готелі. Під час перебування гостя, працівники служби прийому та розміщення відповідають за координування послуг, що надаються, здійснюють інформаційну підтримку, своєчасно реагують на запити. На стадії перебування всі фінансові операції відображаються на рахунках клієнта та готелю і перевіряються під час нічного аудиту (в готелях з комп'ютерною системою обліку ця процедура здійснюється цілодобово). Багато готелів встановлюють т. зв. кредитний ліміт, тобто рівень нарахувань, за досягнення якого не виконується проміжний розрахунок. При наданні гостям додаткових послуг в готелі, оформлюється квитанція за формою № 12-Г; вона виписується, наприклад, при оформленні замовлення квитків, оплаті послуг перекладача, надання кави чи чаю за бажанням проживаючого. Квитанція складається в двох екземплярах: перший надається в бухгалтерію, другий - клієнту. На послуги автостоянки при прийомі та видачі автотранспорту заповнюється квитанція «Автостоянка» за формою № 11-Г; вона виписується в двох примірниках: перший здається до бухгалтерії, другий видається на руки платнику.

Виїзд. На цій стадії проводиться оформлення виїзду, відбувається повний розрахунок з клієнтом за проживання та додаткові послуги та оплата рахунку. Все

це повинно займати не більше 8 хвилин. Під час перебування клієнтів у готелі можуть мати місце факти пошкодження або втрати майна. В цьому випадку складається акт про псування майна (форма №9-Г), а клієнт повинен відшкодувати вказану в акті вартість майна. Після повної оплати рахунку клієнта можуть попросити заповнити картку - відзив про якість обслуговування. В цей момент працівникам служби прийому та розміщення слід подякувати гостю за те, що він обрав саме цей готель та запросити його повернутися. При виїзді клієнт віддає свій ключ (з появою пластикових ключів-карток така необхідність відпадає) та з допомогою носильника (або самостійно) забирає багаж з номеру та завантажує його до автомобілю. Після виїзду гостя, служба прийому та розміщення змінює статус номера та інформує про це підрозділ, що обслуговує номерний фонд.

З логістичної точки зору істотними є технології, які застосовує готель під час логістичного циклу обслуговування туристів. Нині виділяють три стадії розвитку таких технологій. Перша стадія - це неавтоматизована (ручна) технологія, яка була широко розповсюджена до 30-х рр. XX ст., а деякі невеликі готелі використовують її і нині. Вона полягає в тому, що всі записи служби прийому та розміщення виконуються вручну. При цьому, дані з бронювання та ступінь завантаження відображаються в спеціальній таблиці; статус номера показується на стенді (на кожного гостя вручну заповнюється реєстраційна картка, яка поміщується у вічку відповідного номеру); кожний підрозділ веде свою окрему звітність про надані клієнту послуги, а для звірки та кінцевого формування рахунку передає ваучери в службу прийому та розміщення.

Друга стадія - це напівавтоматизована технологія, яка з'явилась на початку 1970-х рр. За цією технологією частина операцій проводиться вручну, а інша частина виконується з використанням спеціального устаткування, насамперед, касових апаратів та інших технічних засобів. Це дозволяє частину процедур, зокрема, пов'язаних з процесом оформлення документів при в'їзді, виїзді та розрахунку гостей здійснювати швидше та точніше (без помилок). Отже, ця стадія являє собою більш ефективний спосіб обробки даних у порівнянні з попередньою.

Але, як правило, технічне устаткування не є частиною загальної системи та вимагає спеціального обслуговування.

Третя стадія - це автоматизована технологія, яка отримала широке розповсюдження в 1980-2020-х рр., насамперед, у великих готелях. Поступове вдосконалення персональних комп'ютерів призвело до появи комп'ютерних систем для готелів будь-якого розміру. В готелях, що використовують такі системи, робота служби прийому та розміщення повністю автоматизована та комп'ютеризована. Програма бронювання внутрішньої системи готелю з'єднана з центральною системою резервування та автоматично може розраховувати тарифи, розсилати підтвердження, заповнювати гостьовий файл та складати різноманітні звіти. При наданні гостям послуг зарахування на рахунок клієнта проводяться одночасно із зарахуванням на рахунки відділів, що дозволяє швидко виконати всі необхідні розрахунки при виїзді клієнта. В низці готелів (особливо в конгрес-центрах) завдяки наявності автоматизованих та комп'ютеризованих систем можлива процедура самостійної реєстрації клієнтом в'їзду та виїзду. При цьому гість вміщує в термінал кредитну картку, система скеровує запит у систему резервування та повертає клієнту інформацію для перевірки, після чого видає талон, на підставі якого працівник служби прийому та розміщення (а в низці випадків - і сама система) видає гостю електронний ключ.

3.3. Логістичні потоки та вузли в готельному господарстві

Як видно з попереднього пункту, потоки гостей (клієнтів, проживаючих), які є головним видом потоків в логістиці готельних послуг і для яких власне створені та функціонують готелі різноманітних типів, видів та розмірів, в готельному бізнесі відображаються у вигляді їх інформаційної та фінансової проєкції, тобто інформаційних та фінансових потоків. І в цьому полягає характерна особливість логістики готельних послуг та її відмінність від логістики туризму. Пов'язане це з тим, що ресурсна база готелів для прийому гостей суворо обмежена (наявним номерним фондом) як в кількісному, так і у вартісному плані. Тому головними характеристиками потоку гостей в готелях стають його інформаційні та фінансові показники, тобто інформаційні та фінансові потоки, які генеруються, головним

чином, потоком гостей. Тому, логістична система управління готельним господарством, являє собою структуровану адаптивну систему, яка складається з елементів, з'єднаних у процесі управління сервісними та супутніми їм фінансовими та інформаційними потоками. В готельному бізнесі під логістикою розуміють методи та способи управління інформаційними та фінансовими потоками, які необхідні до надання готельних послуг оптимальним чином.

Інформаційні потоки в логістиці готельних послуг поділяються на внутрішні та зовнішні. Перші викликані інформаційним обміном між співробітниками закладу, другі - надходять від суб'єктів ринку. В межах польових маркетингових досліджень було виявлено, що найоб'ємнішими та найзначимішими зовнішніми інформаційними потоками є ті, що надходять від споживачів (вимоги щодо оформлення приміщень, персоналу, якості обслуговування тощо). Інформація, що надходить від споживачів, здійснює вагомий вплив на параметри внутрішніх потоків готелю. Інші зовнішні інформаційні потоки чинять коригуючу дію. Внутрішні інформаційні потоки поділяють на три види: 1) «горизонтальний» інформаційний обмін між керівниками різних підрозділів, що включає документацію для прийняття управлінських рішень; 2) «вертикальний» обмін інформацією між керівництвом та співробітниками, що визначає потоки організаційно-розпорядницької документації; 3) обмін інформацією між клієнтами та працівниками готелю в межах обслуговування. До основних характеристик зовнішніх та внутрішніх потоків інформації відносять те, що перші є невідконтрольними готелю, вони є первинними та впливають на характеристики внутрішніх потоків; а другі - можуть управлятися керівництвом готельного закладу. При формуванні моделі організації управлінських впливів на інформаційні потокові процеси готелю керуються наступними засадами: 1) зовнішні інформаційні потоки впливають на управління внутрішніми; 2) характеристики всіх інших потоків ресурсів залежать від інформаційних ресурсів; 3) інформаційні потоки ранжуються та визначаються способи дії на кожний рівень ієрархії з акцентом на потоки від споживачів; 4) адекватна реакція керівництва на зміну

параметрів потоків інформації визначає можливості ефективного функціонування підприємства.

Щодо фінансових потоків у логістиці готельних послуг то були визначені такі особливості вхідних фінансових потоків: по-перше, вони є наслідком відповідних вхідних інформаційних потоків; а по-друге, вони первинні по відношенню до відповідних сервісних потоків (наприклад, у випадку передоплати). Ще одна особливість фінансових потоків - це їх орієнтованість, за якою виділяють дохідні та витратні потоки. Основу перших становлять платежі від номерного фонду, служби харчування та напоїв, надання додаткових послуг (доходи від оренди конференц-залу, послуги автотранспорту, побутових послуг тощо). Основу витратних фінансових потоків складають витрати на виплату заробітної платні працівникам, податкові відрахування, оплата комунальних послуг.

Оскільки логістичні потоки в готельному господарстві є взаємозалежними, то для побудови логістичної системи управління готельним закладом необхідно виявити їх кореляцію. Відповідні дослідження охопили декілька етапів. На першому - визначався зв'язок інформаційного потоку з відповідними дохідними та витратними фінансовими потоками. Під час другого - значення дохідних та витратних фінансових потоків використовувалися до визначення коефіцієнту відповідного інформаційного потоку. На третьому - згідно значень коефіцієнтів були виділені наступні види інформаційних потоків: а) вимоги, що надходять від споживачів; б) замовлення готельних служб; в) інші замовлення, між якими розподіляють управлінські ресурси. Виділені групи інформаційних потоків відрізняються низкою характеристик. До інформаційних потоків, що надходять від споживачів, відносять вимоги щодо цінової політики готелю; фаховості обслуговуючого персоналу; відповідності набору послуг, що надаються, показнику класності готелю, інтер'єру та підтримки порядку в приміщеннях. Доходи, що створюються цими інформаційними потоками, перевищують витрати на їхнє управління. До інформаційних потоків, що викликані замовленнями готельних служб відносять взаємодію між гостями та працівниками при наданні супутніх та додаткових послуг; між готелем та гостями в ході бронювання; між готелем та

посередниками. До цих потоків замовлень відношення відповідних їм дохідних та витратних фінансових потоків являють середні значення. Інші інформаційні потоки відображають канали спілкування готелю з суб'єктами ринку та канали отримання необхідної інформації. Низка таких інформаційних потоків лише опосередковано бере участь у формуванні доходу, впливаючи на інший інформаційний потік. Але вони є необхідними та пов'язаними з витратними фінансовими потоками (наприклад: інформаційний потік - податкові документи, відповідний витратний фінансовий потік - податкові платежі).

На підставі визначення інформаційних, фінансових та сервісних потоків у готелі будується організаційна структура логістичної системи (рис. 3.4). До її внутрішнього середовища належать чотири підсистеми, до зовнішнього - організовані та неорганізовані споживачі, банки, готелі-конкуренти та посередники. Джерелами всіх фінансових та більшої частини інформаційних потоків є гості. Логістичні потоки, що виникають між готелем та гостями, накопичуються та перерозподіляються посередниками. Обслуговування інформаційно-фінансових потоків між елементами зовнішнього та внутрішнього середовища логістичної системи готелю здійснюють банківські установи. Інформаційна взаємодія чотирьох підсистем внутрішнього середовища визначає логістичну діяльність готелю.

Основними функціями підсистеми 1, що відповідає за створення та підтримку логістичних каналів зв'язку з об'єктами зовнішнього середовища, є: а) вибір каналів та оптимізація процесу бронювання готельного сервісу; б) розробка фінансової стратегії стимулювання суб'єктів готельного бізнесу; в) оптимізація руху потоку ресурсів у комунікаційній діяльності готельного закладу. До основних функцій підсистеми 2, що управляє зовнішніми та внутрішніми потоками інформації, належать: а) визначення каналів збору маркетингової інформації; б) прогнозування потоку ресурсів; в) оптимальне використання інформаційних технологій у готельному підприємстві та оптимізація внутрішнього документообігу. Основними функціями підсистеми 3, що впливає на параметри внутрішніх ресурсів готелю з метою їхньої оптимізації, є: а) формування ефективної системи управління готелем;

б) планування номенклатури послуг; в) розробка цінової стратегії; г) планування використання ресурсів. У переліку основних функцій підсистеми 4 знаходяться: а) обробка даних; б) їх розподіл у формі звітів для користувачів.



Рис. 3.4. Організаційна структура логістичної системи управління готельним підприємством

З метою оптимального управління потоками, що циркулюють у логістичній системі готелю виділяються області максимального зосередження потоків у однакові моменти часу - вузли. Вузли інформаційного та фінансового потоків у межах організаційної структури готельного підприємства представлені на рис. 3.5. У результаті руху інформаційних, фінансових та сервісних потоків у логістичній системі готелю утворюються місця, де концентрація всіх потоків є найвищою. Це т.зв. точки або вузли накладення ресурсопотоків. Оскільки всі ресурсопотоки

пов'язані та впливають на характеристики один одного, то організація управлінських впливів на потоки найефективніша у вузлах їхнього перетину, де одна управлінська дія може бути скерована на зміну параметрів одразу декількох ресурсопотоків. Формування таких вузлів відбувається не випадково. Прийняті в готелі правила обслуговування, форми та методи розрахунків, характер руху інформації між компаніями, турфірмами та готелем, між гостями (туристами) та персоналом, а також внутрішніми службами в процесі обслуговування природним чином формують склад та параметри вузлів, визначають їх місцеположення по відношенню до організаційної структури готельного підприємства, тобто до конкретних служб та відділів. У результаті суміщення запропонованої структури логістичної системи готелю з адміністративною мережею готельного підприємства були отримані вузли перетину ресурсопотоків. Як показав аналіз, усі вузли відкриті для постійного управлінського впливу і саме в них повинні концентруватися основні ресурси управління готелем. Нижче поданий більш детальний аналіз змісту, структури, а також властивостей та характеристик кожного з представлених на рис. 28.5 вузлів.

Вузол № 1. Це вузол банківського та касового обслуговування розрахунків готелю, основу якого становлять банківські та касові рахунки. Його формування визначається необхідністю здійснення розрахункових та облікових операцій на підприємстві. В адміністративній мережі готелю він прив'язаний до відділу бухгалтерії, яка відповідає за зв'язок з банком, організацію безготівкових розрахунків з споживачами послуг, підрядниками, веде облік руху готівкових грошових засобів у готельному підприємстві. Структуру даного вузла утворюють два види потоки - зовнішній та внутрішній. До перших відносяться зовнішні інформаційні потоки (договори, рахунки, платіжні документи), які обслуговують зовнішні фінансові потоки, що проходять через цей вузол та характеризують оплату вже наданих або майбутніх послуг. До внутрішніх потоків належить сукупність вхідних та вихідних з вузла потоків документації з елементарних логістичних пунктів (довідки, звіти, бухгалтерські форми), що забезпечують інформаційну підтримку інших вузових служб готелю. Наявність двох видів потоків по

відношенню до логістичної системи готелю визначає змішаний тип даного вузла. Крім цього, склад та поточні параметри вузлу №1 здійснюють безпосередній вплив на вузли № 2 та № 3 та опосередкований вплив на вузол № 4 .

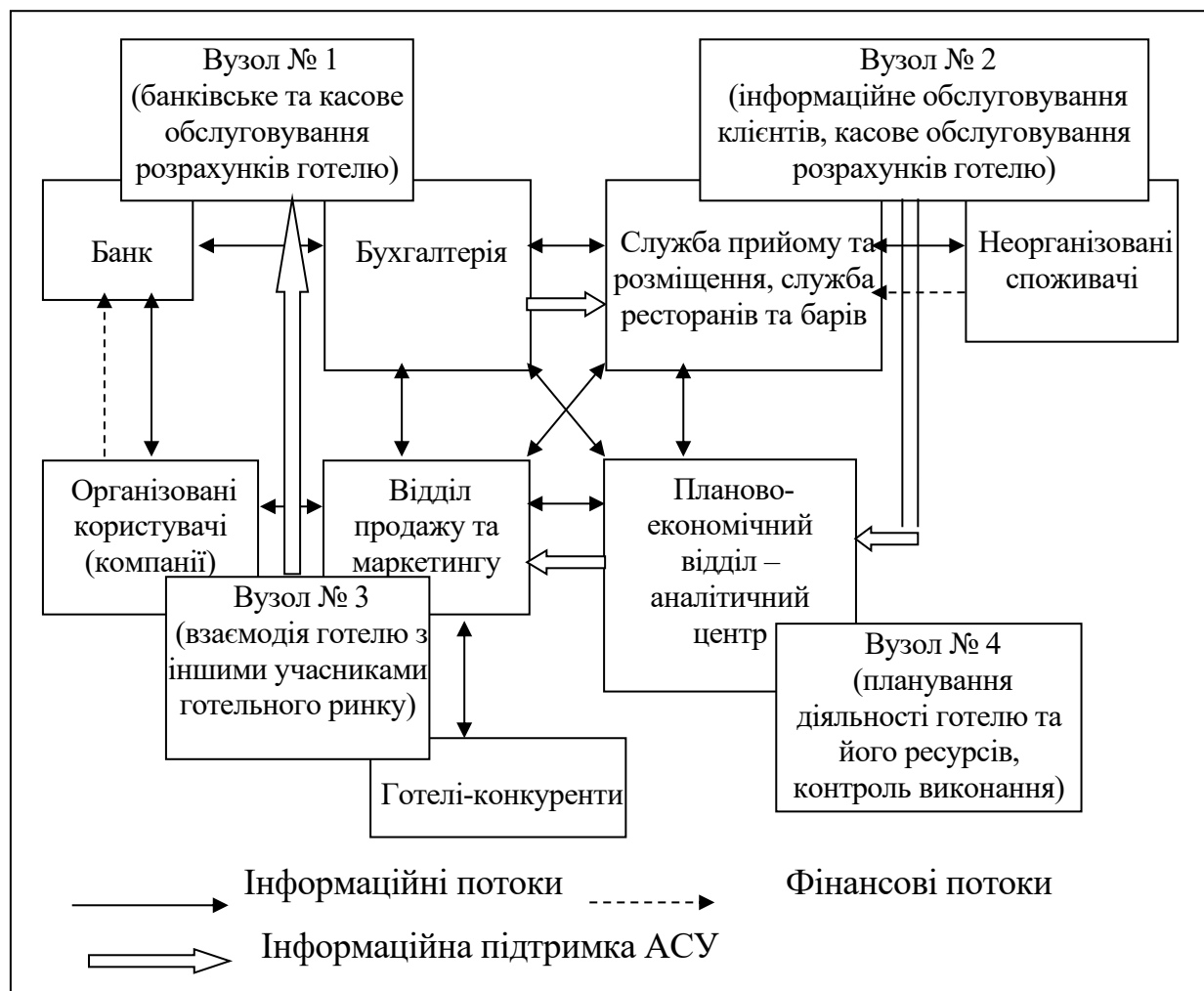


Рис. 3.5. Формування вузлів перетину ресурсопотоків у логістичній системі готелю

Для прикладу, наявний у вузлі № 1 інформаційний потік про дебіторську заборгованість у будь-якого корпоративного клієнта може генерувати прямі потоки інформації у відділи бронювання та продажу про призупинку бронювання заявок та обслуговування договору. В свою чергу це впливає на параметри фінансових показників та планів.

Вузол № 2. Його формування характеризується тим, що походження вхідних та вихідних ресурсопотоків визначається безпосереднім контактом відповідних служб готелю з споживачами. Це вузол інформаційного обслуговування клієнтів готелю (бронювання, ресепшн), а також касового обслуговування готівкових

розрахунків (каси порт'є, ресторанів та барів). Цей вузол перш за все прив'язаний до служби прийому та розміщення (яка будучи інформаційним посередником між гостями та внутрішніми службами готелю, виконує функції інформаційного центру), а також до служби ресторанів та барів. Структуру вузлу № 2 складають вхідні інформаційні потоки від гостей, що обробляються та продовжують рух у різні підрозділи готелю. Вхідні фінансові потоки від клієнтів (готівка та кредитні картки) перетворюються в інформаційні потоки (рахунки, інформація в електронній системі) та направляються для подальшої обробки у вузли № 1 та № 3 та опосередковано на вузол № 4. Для прикладу, заявка на прийом групи гостей, що надійшла до відділу бронювання, генерує інформаційні потоки на вузол № 3 (про кількість групи, терміни заїзду тощо - для аналізу можливостей готелю у вказаний період та визначення ціни), а також на вузол № 1 (для організації розрахункових операцій з обслуговування групи).

Вузол № 3 є ключовим вузлом у якому формується клієнтська база готелю; готуються, укладаються та обслуговуються договори з надання послуг; розробляється та затверджується тарифний та маркетингові плани. Існування цього вузла пояснюється необхідністю взаємодії готелю з іншими учасниками ринку готельних послуг - компаніями, агентами, конкурентами. В адміністративній структурі готелю вузол № 3 прив'язаний до відділу продажу та маркетингу, а його склад становлять зовнішні інформаційні потоки від організованих споживачів (про стан, динаміку та перспективи розвитку ринку, параметри конкуренції) та внутрішні потоки (про результати роботи, споживчі уподобання, якість обслуговування). Отже, цей вузол теж є змішаним і здійснює прямий вплив на всі інші вузли. Для прикладу, при використанні інструментів маркетингу, зокрема механізму ціноутворення, можуть бути змінені параметри вхідного потоку з бронювання послуг на вузлі № 2, обсяги проведення розрахункових операцій на вузлі № 1 та виконане коригування фінансових показників і планів на вузлі № 4.

Вузол № 4. Наявність цього вузла визначається необхідністю планування діяльності готелю та його ресурсів, проведення аналітичної роботи, здійснення контролю щодо виконання планів, а також можливою зміною показників.

Відповідно на вузол № 4 надходять потоки інформації про стан та параметри інших вузлів; ці потоки обробляються та розподіляються у вигляді планів, кошторисів служб тощо. Тому даний вузол є внутрішнім та здійснює прямий вплив на всі інші вузли.

Як бачимо, вузлові впливи охоплюють усю організаційно-управлінську структуру готельного підприємства. Більше того, прямий та тісний характер взаємодії вузлів №1 та №3 в логістичній діяльності готелю доводить необхідність безпосередньої участі відповідних служб в організації та оперативному управлінні всіма логістичними процесами в готелі. За стратегічного управління та планування всіх процесів необхідною є розробка технології взаємодії представників усіх вузлових служб, що дозволить підвищити ступінь координації та узгодженість служб, мінімізувати можливі збої в роботі, ефективніше здійснювати управління ресурсопотоками готелю у вузлах їх перетину на кожній стадії логістичного процесу - планування, організації та контролю. Для прикладу, на стадії планування ресурсопотоків у вузлі № 2 відбувається формування заявок на майбутні періоди, виконується завантаження даних до комп'ютерної системи, визначаються параметри (обсяг потоку гостей, рівень неявки) для бронювання місць понад наявних. У вузлі № 3 здійснюється прогноз стану ринку та туристичних прибуттів, плануються обсяги сервісних потоків та можливостей готелю на майбутніх періоди, формуються цінові пропозиції на конкретні прибуття майбутній періодів, розробляється маркетинговий план. Вузол № 4 готує необхідну планову документацію з ресурсопотоків, розраховує потреби фінансових та трудових ресурсів, виконує розрахунки собівартості з окремих готельних продуктів.

На стадії організації ресурсопотоків на вузлі № 1 обслуговується безготівкові розрахунки, кредитні картки клієнтів, виконується обробка звітів касирів, організація бухгалтерського обліку. Вузол № 2 здійснює касове обслуговування готівкових розрахунків у готелі, організує рух внутрішніх інформаційних потоків у процесі обслуговування, забезпечує надання додаткових послуг та вирішення поточних питань. У вузлі № 3 оформлюються договори та угоди, ведеться та оновлюється база даних корпоративних клієнтів, застосовуються необхідні

маркетингові інструменти до впливу на параметри ресурсопотоків. Аналітичний центр (вузол № 4) виконує фінансовий облік, облік робочого часу, що оплачується тощо.

На стадії контролю то обліку ресурсопотоків бухгалтерія (вузол № 1) виявляє невідповідності параметрів потоків послуг та пов'язаних з ними фінансових потоків, здійснює облік дебіторської та кредиторської заборгованості, проводить фінансовий та управлінський облік. Служби прийому та розміщення ресторанів та барів (вузол № 2) ведуть облік та коригують рівень неявки з різних видів бронювання, складають та оновлюють список постійних клієнтів. Відділ продажу та маркетингу аналізує характеристики фактичних потоків, послуг (прибуттів) за корпоративними клієнтами, здійснює коригування цінової політики, веде аналіз та облік споживчих уподобань, складає звіти про роботу готелів-конкурентів. При цьому, аналітичний центр відслідковує відхилення фактичних характеристик ресурсопотоків від планових показників та зміни собівартості послуг, здійснює аналіз фінансово-господарської діяльності готелю.

Таблиця 3.2. Завдання управління ресурсопотоками в інформаційно-фінансових вузлах готелю на стадіях логістичної діяльності

Вузли та вузлові відділи	Етапи логістичної діяльності		
	Планування ресурсопотоків	Організація руху	Контроль та облік
Вузол № 1 (бухгалтерія)	1.Забезпечення розрахункових операцій 2.Упорядкування податкообкладання	1. Обслуговування безготівкових розрахунків 2. Облік витрат та надходжень 3. Організація бухгалтерії	1.Контроль відхилень та невідповідностей в параметрах сервісних та фінансових потоків за продуктом 2. Облік дебіторської заборгованості за споживачами 3.Організація руху внутрішньої документації за фінансовими показниками продукту
Вузол № 2 (служба прийому та розміщення, служба ресторанів та барів)	1.Вивчення параметрів, характеристик та особливостей пакету послуг працівниками служб 2.Інформування гостей про розробку нового продукту 3.Формування попередніх замовлень	1.Організація продажу за попередніми заявками 2.Касове обслуговування реалізації пакету за готівку в готелі 3. Організація руху внутрішніх інформаційних потоків у процесі виробництва та споживання продукту	1. Контроль руху інформаційних потоків у процесі обслуговування, врахування (облік) зауважень та побажань споживачів продукту
Вузол № 3 (відділ продажу та маркетингу)	1.Дослідження особливостей конгресно- виставкової діяльності в регіоні 2.Прогноз туристичних прибуттів на виставки 3. Аналіз вимог споживачів до параметрів пакету 4. Визначення параметрів та характеристик пакету 5. Установлення ціни продукту 6. Прогноз обсягів продажу 7. Визначення основних напрямків маркетингової політики	1. Використання комунікаційних каналів інформування ринку про нові продукти 2. Застосування маркетингових інструментів до впливу на сервісні та фінансові потоки 3. Оформлення договорів та угод 4. Ведення бази даних з корпоративних клієнтів - покупців продукту 5. Відслідковування статистики продажу	1. Співставлення параметрів планових та фактичних обсягів сервісних та фінансових потоків 2. Коригування параметрів продукту 3. Моніторинг відповідності параметрів пакету стандартам обслуговування 4. Створення зворотного зв'язку за результатами обслуговування 5. Аналіз уподобань споживачів продукту

Вузол № 4 (Планово-економічний відділ - аналітичний центр)	1.Визначення собівартості пакету послуг. 2. Планування обсягів дохідності фінансового потоку 3. Планування потреб трудових та фінансових ресурсів до розробки та реалізації продукту 4. Оцінка можливих ризиків	1. Організація фінансового обліку за параметрами продукту	1. Відслідковування відхилень планових показників собівартості, доходу, рівнів ризику тощо. 2. Підготовка рекомендацій для відділу продаж за особливостями роботи з продуктом на підставі отриманих даних
---	--	--	--

Варіант поетапного планування діяльності вузлових служб готелю (табл. 3.2) рекомендується до використання при розробці нових готельних продуктів та туристичних програм обслуговування, стимулюванні діяльності агентів ринку готельних послуг, розробці спеціальних програм та меню в ресторанах готелю, вдосконаленні систем якості, розробці системи заохочування постійних клієнтів, програм клубного членства тощо. Розглянуті аспекти управління ресурсопотоками готелю за використання логістичного підходу повинні враховуватися при розробці схем та механізмів управління потоками та стати підставою до створення комплексної системи управління всіма ресурсопотоками готельного закладу. В кінцевому підсумку це сприятиме зростанню якості послуг, що надаються, прискоренню та підвищенню надійності розрахунків, максимізації доходу та прибутку готелю, створить підстави до збільшення конкурентного потенціалу готельного підприємства на довгостроковий період.

3.4. Логістична система управління готелем

Створення логістичної системи управління готелем охоплює формування низки взаємопов'язаних підсистем (рис. 3.6). Представлена логістична система управління складається з двох підставових частин: а) базової логістичної підсистеми; б) операційної частини. Підставовою функцією базової логістичної підсистеми є управління потоками ресурсів. Операційна частина системи управління являє собою сукупність трьох блоків, що складаються з підсистем, сформованих за рахунок накладання логістичних функцій управління на організаційну структуру готелю. При цьому блок стратегічного управління відповідає за управлінські рішення стратегічного характеру, що забезпечують підприємству можливість ефективного функціонування за оптимального використання ресурсів та усунення несприятливих для бізнесу кризових чинників. Блок управління

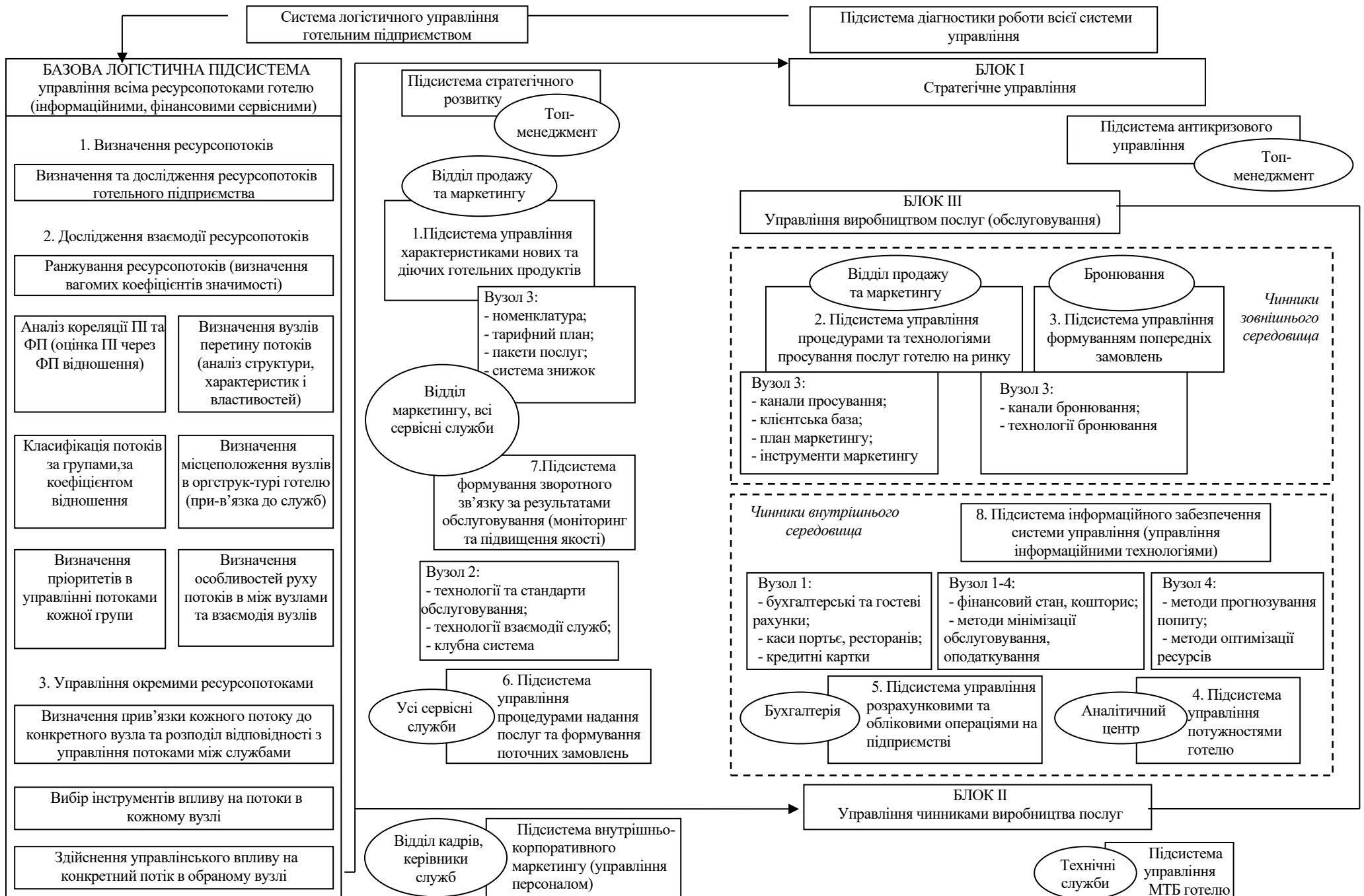


Рис. 3.6. Логістична система управління готельним закладом

чинниками виробництва забезпечує керівництво персоналом та матеріально-технічною базою готелю. Блок управління виробництвом послуг відповідає за виробничий процес готельного закладу, починаючи із задуму продукту та закінчуючи наданням гостям послуг та отриманням відгуків. Підсистеми, що входять у блок управління виробництвом послуг, виконують наступні завдання:

Для підсистеми управління характеристиками нових та діючих готельних продуктів - на підставі результатів маркетингових досліджень створити конкурентоспроможний готельний продукт.

Для підсистеми управління процедурами та технологіями просування послуг готелю на ринку - отримати максимально можливий дохід за рахунок формування стійкого попиту; розробки цінової, збутової, комунікативної політики тощо.

Для підсистеми управління процедурами формування перехідних замовлень - забезпечити збільшення доходів на підставі перерозподілу броні, при цьому рекомендується застосувати методи yield management (управління доходами), overbooking (надлишок бронювання) тощо.

Для підсистеми формування зворотнього зв'язку за результатами обслуговування - на підставі зворотнього зв'язку з споживачами та аналізу їхніх уподобань вдосконалити елементи системи якості та забезпечити сталість контингенту.

Для підсистеми інформаційного забезпечення системи управління - здійснити забезпечення ефективної інформаційної взаємодії елементів.

Для підсистеми управління процедурами надання послуг та формування поточних замовлень - оптимізувати взаємодію служб готелю.

Для підсистеми управління розрахунковими та обліковими операціями на підприємстві - оптимізувати фінансові потоки.

Для підсистеми управління виробничими потужностями готелю - забезпечити найбільш ефективне використання ресурсів.

Підсистема діагностики роботи всієї системи управління призначена для оцінки функціонування всієї логістичної системи управління готелю.

Подібна структура логістичної системи управління готельним підприємством дозволить організувати оптимальне керування на всіх ступенях ієрархії в межах ефективного розпорядження ресурсами закладу.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Які заклади відносяться до сектору розміщення туристів?
2. Який тип об'єктів розміщення туристів вважається класичним?
3. Який регіон світу має найбільший номерний фонд готелів?
4. Де розташований найбільший у світі плаваючий готель (флотель)?
5. Скільки класифікацій готелів нараховується в світі?
6. Яким обов'язковим вимогам повинен задовольняти готель незалежно від категорії?
7. Яка схема типової організаційної структури готелю?
8. Яка типова структура управління номерним фондом готелю?
9. Розкрийте сутність логістичного циклу обслуговування туриста в готелю.
10. Які стадії розвитку готельних технологій під час логістичного циклу обслуговування туристів виділяються?
11. Які особливості має головний логістичний потік в готелі?
12. Які особливості інформаційних та фінансових потоків у готелі?
13. Яку організаційну структуру має логістична система готелю?
14. Які вузли логістичних потоків виділяються в логістичній системі готелю?
15. Розкрийте сутність та ефективність логістичної системи управління готелем

РОЗДІЛ 4. ІННОВАЦІЇ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ: ЛОГІСТИКА ПОСТАЧАННЯ

4.1. Зв'язки між готельним підприємством та постачальниками

Логістика в готельно-ресторанному бізнесі - новітній напрямок логістичної території та практики. У складі готельної логістики важливе місце займає логістика постачання готельного підприємства, яка, базуючись на теоретичній базі загальної логістики, зокрема, розділі «Логістика постачання» з одного боку, з іншого – характеризується своїми особливостями та відмінностями, пов'язаними зі специфікою сфери готельних послуг (або послуг з розміщення туристів), особливостями технологічного процесу виробництва готельних послуг, необхідністю задоволення вимог гостей згідно замовлених та оплачених послуг тощо. Тому розкриття особливостей логістики постачання в готельному господарстві та шляхів оптимізації забезпечення готелів товарно-матеріальними ресурсами на підставі логістичних підходів є важливим та необхідним завданням

у формуванні новітнього напрямку логістичних знань – логістики в готельному бізнесі.

Господарські зв'язки між постачальниками і готельними комплексами поділяються на: а) прямі та опосередковані; б) тривалі та короткострокові; в) транзитні та складські. Прямі – це зв'язки з безпосереднього постачання товарно-матеріальних ресурсів від постачальників до готелю. Опосередковані – коли задіяний хоча б один постачальник (дистриб'ютор, агент, брокер чи комісіонер, рис. 29.1). Прямі зв'язки вважаються найекономічнішими і прогресивними, оскільки вони: а) виключають посередників; б) зменшують витрати обігу та документообігу; в) зміцнюють взаємини між постачальниками та готельним комплексом; г) забезпечують регулярний та стабільний характер постачання. Змішаний підхід включає як безпосередній зв'язок, так і через посередників. Останній вважається менш економічним, оскільки передбачає витрати на покриття діяльності посередників. Опосередковані зв'язки доцільні за невеликих обсягів постачання – щоб не створювати зайвих товарно-матеріальних запасів. Опосередковані зв'язки здійснюються за участю таких видів посередників, як дилер, дистриб'ютор, комісіонер, агент, брокер (рис. 4.1.). Дилер - це гуртовий посередник, який здійснює продаж товару від свого імені та за свій кошт. Дилери бувають ексклюзивні та авторизовані. Перші мають виключне право на продаж товарів виробника на певній території. Другі мають право продажу лише деяких товарів.

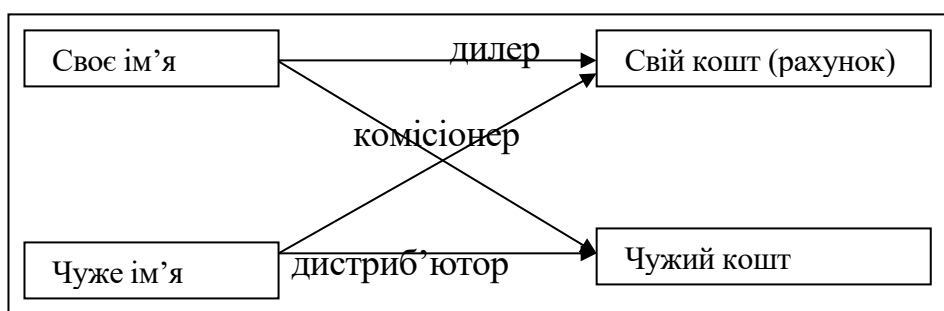


Рис. 4.1. Види посередників в опосередкованих зв'язках між постачальниками та готелями

Дистриб'ютор – гуртовий або роздрібний посередник, який продає товар від імені виробника, але за свій кошт (тобто виробник надає дистриб'ютору право продавати свою продукцію на певній території протягом певного часу).

Дистриб'ютор не є власником товару. Комісіонер – гуртовий або роздрібний посередник, який веде збутові операції від свого імені, але за чужий кошт. При цьому виробник товару (комітент) залишається власником товару аж до моменту його продажу, тобто комісіонер несе відповідальність перед виробником за збереженість товару, його втрату чи псування. Агент – посередник, який виступає в ролі представника власника товару (або принципала). Агент є юридичною особою, але здійснює збутові операції (угоди) від імені і за рахунок власника (принципала). Агенти бувають універсальні та генеральні. Перші працюють з усіма товарами, другі – за генеральною довіреністю, що стосується лише окремих товарів. Агент отримує винагороду у вигляді відсотка від вартості проданого товару. Агент із закупівлі – виконує доручення покупця знайти товар певної якості та ціни (у т.ч. за кордоном) з конкретним терміном поставки. Брокер – посередник при здійсненні збутових операцій між контрагентами (учасниками). Брокер не є власником товару і не має права ним розпоряджатися (як комісіонер чи агент). Брокер діє на підставі доручень контрагентів. Винагорода брокера визначається у випадку успішного продажу товару – у вигляді фіксованої оплати за кожен продану одиницю товару або як відсотка від вартості продажу. Прямі та опосередковані зв'язки можуть мати тривалий або короткостроковий характер. Більш прогресивними є тривалі зв'язки оскільки дозволяють довгострокову співпрацю з вдосконалення товарно-матеріальних ресурсів (ТМР), знижують їх матеріалоємність, доводять їх ближче до світових стандартів.

За формами організації постачання готелів розрізняють транзитну і складську форми. За транзитної - ресурси минують проміжні бази і склади, це прискорює доставку і скорочує транспортно – заготівельні витрати. Але при цьому є обмеження, які стосуються передусім транзитних норм відправки, менше яких постачальник не приймає замовлення до виконання. Також у випадку матеріалів з невеликою потребою це збільшує власні товарно-матеріальні запаси готелю і відповідні витрати.

За складської форми постачання готелів здійснюється через проміжні склади. Така форма постачання вигідна для задоволення дрібних потреб готелю, оскільки

передбачає менші транзитні норми (мінімальні норми ресурсів). Поставки здійснюються дрібними партіями, при цьому збільшується їх частота, це скорочує власні товарно-матеріальні запаси готелю, але виникають додаткові витрати на складську переробку, також потрібне транспортування з проміжних складів. Вибір форми постачання визначається за допомогою економічних розрахунків з метою знаходження найбільш економічного варіанту для готелю.

Специфікація ТМР – це розшифровка їх укрупненої номенклатури за конкретними видами, марками, профілями, сортами, типами, розмірами та іншими ознаками. Від точності специфікації залежить відповідність поставок потребам готелю. У договорах вказується найменування ТМР, їх кількість, асортимент, якість і сортність із зазначених стандартів і технічних умов, вимоги до упаковки і тари, терміни постачання, загальний термін дії договору, ціна ТМР, їх загальна вартість, умови оплати, відповідальність сторін за дотримання умов договору.

Виконання договорів з постачальниками відображається в місячних планах, де вказуються: а) види матеріальних ресурсів; б) календарні терміни поставок; в) обсяги постачання (табл. 4.1).

Таблиця 4.1. План виконання договору готелю з постачальником

Види ТМР	Місяці											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	обсяг											
2				обсяг								
3								обсяг				

У практиці готельного бізнесу застосовується два варіанти організації забезпечення готелів ТМР: 1. Самовивезення (готель замовляє транспорт, при цьому застосовуються м'які вимоги до транспортного засобу, упаковки, тари, вантажоперевезень); 2. Централізована доставка, коли готель та постачальник утворюють єдиний логістичний організм, мета якого – оптимізувати сукупність матеріальних потоків. Для цього застосовуються оптимальні (розрахункові) схеми завезення, визначаються раціональні розміри партій та частота завезення, оптимальні маршрути і графіки завезення, створюється парк спеціалізованих транспортних засобів.

Перевагами централізованої доставки є: а) ефективне використання транспорту і складських площ готелю; б) оптимізація товарно-матеріальних запасів готелю; в) підвищення якості і рівня матеріально-технічного забезпечення готельного виробництва; г) оптимізація розмірів партій поставки товарно-матеріальних ресурсів.

4.2. Функції та структура відділу матеріально-технічного постачання готелю.

Функції відділу матеріально-технічного постачання (МТП) готелю охоплюють три напрямки:

1. Планування, що включає: а) вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища готельного комплексу та ринків окремих видів матеріальних ресурсів; б) прогнозування і визначення потреб усіх видів матеріальних ресурсів, планування оптимальних господарських зв'язків готелю; в) оптимізація товарно-матеріальних запасів готелю; г) планування потреби в матеріалах і встановлення їх ліміту для відділів готельного підприємства; д) оперативне планування постачання готелю.

2. Організація, що охоплює: а) збір інформації про потрібні товарно-матеріальні ресурси, участь у ярмарках, виставках-продажах тощо; б) аналіз всіх джерел задоволення потреб готелю в товарно-матеріальних ресурсах з метою вибору оптимального варіанту; в) укладання з постачальниками господарських договорів; г) отримання і організація заведення товарно-матеріальні ресурсів; д) організація складського господарства готелю; е) забезпечення відділів, ділянок, робочих місць необхідними товарно-матеріальними ресурсами.

3. Контроль і координація роботи, що передбачає: а) контроль виконання договірних зобов'язань постачальників у т.ч. за термінами; б) контроль витрачання товарно-матеріальних ресурсів; в) вхідний контроль якості та комплектності товарно-матеріальних ресурсів, що надходять до готелю; г) контроль товарно-матеріальних запасів; д) висунення претензій постачальникам та транспортним організаціям; е) аналіз ефективності служби постачання та її підвищення.

Зокрема, ефективність діяльності матеріально-технічного постачання готелю визначається за показниками матеріально-технічного забезпечення: а) кількісні та

якісні показники плану завезення товарно-матеріальних ресурсів (їх номенклатура, кількість і вартість); б) транспортно-заготівельні витрати (вартість перевезень матеріалів до станції приймання; витрати на доставку матеріалу на склади готельного комплексу; націнки постачальників і торговельних організацій; витрати на тару, тощо); в) витрати на зберігання, видачу в готельне виробництво і відвантаження товарно-матеріальних ресурсів; г) адміністративно-господарські витрати (на утримання апарату відділу матеріально-технічного постачання готелю).

Позитивна оцінка діяльності відділу матеріально-технічного постачання готелю виставляється за умови: а) відсутності перебоїв у постачанні готелю; б) відсутності понаднормативних товарно-матеріальних запасів і неліквідів; в) своєчасного укладання договорів з постачання; г) зниження витрат з постачання товарно-матеріальних ресурсів.

Організаційна структура відділу матеріально-технічного постачання готелів може формуватися: а) за функціональною ознакою, коли кожна функція постачання виконується окремою групою працівників (наприклад, планування, заготівля, зберігання, відправка товарно-матеріальних ресурсів); б) за матеріальною ознакою, коли створюються окремі групи працівників за окремими видами товарно-матеріальних ресурсів; в) змішана – коли товарні відділи, групи спеціалізуються на постачанні окремих видів ТМР, але є й функціональні відділи - плановий, диспетчерський (ця структура складається з товарних та планових відділів, диспетчерського бюро, бюро зовнішнього кооперування тощо).

Підставою діяльності відділу матеріально-технічного постачання готелю є план матеріально-технічного постачання (рис. 4.2).

Перелік матеріалів	Одиниця	Очікуваний залишок	Потреби в	Планові ТМЗ у плановом	Підлягає заготівлі на плановий період		Джерело	Ціна	Сума тис. грн.	
					Усь	У т.ч. за кварталами			Усь	У т.ч. за кварталами

						1	2	3	4					1	2	3	4

Рис. 4.2. План матеріально-технічного постачання готелю.

4.3. Аналіз та відбір постачальників

До важливих обов'язків відділу матеріально-технічного постачання готелю належить аналіз та відбір постачальників. При цьому кожний постачальник розглядається з погляду відповідності вимогам. З цією метою аналізується його устаткування і виробничий процес, щоб переконатися у відповідності специфікацій і матеріалів, що постачатимуться. Працівники відділу матеріально-технічного постачання готелю повинні мати відповідний професійний рівень і досвід роботи щодо даних стандартів. Устаткування і персонал постачальників ретельно перевіряються, їх взаємодія відіграє найважливішу роль в оцінюванні підприємства як можливого постачальника.

Постачальник також оцінюється за показниками якості продукції приміром, за допомогою статистичного контролю, який визначає показники якості відповідно до кількості продукції, яка виходить за межі, встановлені для якості. Готельне підприємство може диктувати такі показники постачальникам за допомогою специфікацій, коли матеріали, що постачаються, досліджуються на відповідність вимогам специфікації. Статистичний контроль процесу може визначити наступні ситуації в процесах постачання товарно-матеріальних ресурсів (ТМР) до готелю: а) відповідність матеріалів специфікації; б) невідповідність матеріалів специфікації; в) процентне співвідношення якості продукції.

Очевидно, що готельне підприємство і постачальник прагнутимуть до 100 % відповідності матеріалів, що постачаються, специфікації. Проте тільки контроль, у формі статистичного контролю процесу постачання може задокументувати якість поставок. Невідповідні матеріали бракуються та постачаються нові. Якщо постачальник не забезпечує якість матеріалів, тобто коли кількість некондиційних

товарно-матеріальних ресурсів перевищує кількість якісних, кондиційних то можливе зниження їх ціни. Основною причиною жорстких вимог готельних закладів (ГЗ) певної якості від постачальника є бажання уникнути подальших турбот. Такою турботою може бути, наприклад, проведення тестів та інспекцій якості матеріалів постачальника під час їхнього надходження на склад готельного закладу. Даний крок вимагає зусиль і часу, збільшуючи вартість, але не якість. Забезпечення якості ТМР є в інтересах самого ГЗ оскільки, це де допомагає уникнути додаткових перевірок під час надходження ТМР, а також дозволяє пришвидшити забезпечення виробничого процесу.

Інший ключовий чинник вибору постачальника – доставка. Виробничий процес у всьому світі нині заснований на логістичній zasadі «Точно в строк». За такого підходу на складі підприємства знаходиться мінімально потрібний обсяг товарно-матеріальних ресурсів, або їх немає взагалі (за тзв. «поточного складування» або «постачання з коліс»). Отже, і в готельному господарстві такий підхід має сенс, що означає підтримку складських товарно-матеріальних запасів (ТМЗ) готелю лише на рівні, достатньому для забезпечення поточного процесу надання готельних послуг. Отже, постачальники повинні це врахувати і організувати постачання готелю ТМР у відповідності з подібними вимогами готельного закладу, а також координувати свої поставки відповідно до вимог готельного закладу. Подібна логістична організація процесу постачання передбачає щотижневі, щоденні або навіть погодинні поставки і вимагає чіткості та ретельності від постачальника. Порушення ритму поставок може уповільнити або взагалі зупинити виробничий процес готельного закладу.

Ще один важливий чинник у виборі постачальника - ціна. Тут ГЗ застосовують такий акцент при виборі постачальника – найнижча ціна (це тзв. ціновий закупівельний варіант, ЦЗВ). Звичайно кожний ГЗ має певний кошторис для здійснення закупівель, отже, ГЗ необхідно виконати аналіз кожної закупівлі відповідно за запланованими та фактичними цінами. Якщо ЦЗВ більший за бюджетний варіант (а ціна матеріальних ресурсів закладається у собівартість

продукції ГЗ), то це знизить прибуток ГЗ. Якщо ж ЦЗВ менший за бюджетні межі, то прибуток ГЗ зросте.

4.4. Забезпечення готелів товарно-матеріальними ресурсами

Необхідною умовою ефективної організації надання готельних послуг є забезпечення ГЗ матеріальними ресурсами: матеріалами, енергією, напівфабрикатами тощо. Вартість матеріальних ресурсів входить у собівартість готельних послуг за статтю «Матеріальні витрати» і включає: а) ціну їх придбання (без ПДВ, акцизів); б) націнку; в) комісійну винагороду, що сплачується постачальникам та зовнішньо-економічним організаціям; г) вартість послуг товарних бірж; д) митні платежі; е) плату за транспортування, зберігання і доставку, що виконані сторонніми організаціями. Задоволення потреб готельного підприємства у матеріальних ресурсах має два підходи: екстенсивний та інтенсивний. Перший передбачає збільшення обсягів матеріальних ресурсів, що набуваються, і пов'язаний з додатковими витратами. Другий – інтенсивний-передбачає економне використання та менші обсяги закупівель товарно-матеріальних ресурсів (ТМР).

Забезпечення готельних закладів ТМР базується на таких методах їх нормування:

1. Розрахунково-аналітичний метод, що полягає у визначенні індивідуальних норм витрат напівфабрикатів, матеріалів, палива та енергії. Він заснований на виконанні поелементних розрахунків за даними проектно-конструкторської, технологічної та іншої технічної документації. За цього методу корисна витрата матеріальних ресурсів на страву, харчовий вузол, одного відвідувача ресторанного закладу розраховується за даними специфічних рецептур та технологічних регламентів. Вважається найпрогресивнішим, оскільки дозволяє визначити та застосувати науково-обґрунтовані норми витрат.

2. Дослідний метод, що означає спосіб розробки індивідуальних норм витрат матеріальних ресурсів, який заснований на вимірах їх витрат і обсягів готельних послуг в лабораторних і дослідно-виробничих умовах.

3. Звітно-статистичний метод що передбачає спосіб розробки індивідуальних і групових норм витрат матеріальних ресурсів. Він заснований на аналізі даних статистичної (бухгалтерської, оперативної) звітності про фактичні їх витрати в розрахунку на одиницю готельних послуг за минулий період.

На підставі вищенаведених методів нормування здійснюється процес нормування товарно-матеріальних запасів (ТМЗ) готельних закладів. Цей процес передбачає, насамперед, визначення мінімального обсягу ТМЗ за видами матеріальних ресурсів, що є достатнім для безперебійного забезпечення виробничого процесу готелів. При нормуванні виробничих ТМЗ готелів спочатку визначається їх норма в днях, а потім – у натуральному і грошовому виразі. Норма ТМЗ у днях визначається на основі наступних даних:

1. Знаходження матеріалів у дорозі (транспортні ТМЗ - M_{tr}). Визначаються як різниця між часом пробігу вантажу від постачальника до готельного закладу та часом обігу платіжних документів.

2. Приймання, розвантаження, складування і аналіз якості матеріальних ресурсів (це підготовчі ТМЗ - M_n). Визначаються на основі розрахунків фактичного часу виконання цих операцій за звітний період.

3. Технологічна підготовка матеріалів до виробництва (це технологічні ТМЗ- M_m). Вони утворюються, якщо необхідна попередня обробка матеріалів. Визначаються на основі нормативу часу для даної операції.

4. Перебування матеріалів на складі (це поточні ТМЗ – M_{nom}). Визначаються як добуток середньодобової норми споживання матеріалу на плановий кратний інтервал між двома черговими поставками.

5. Резерв на випадок порушень постачання або раптового збільшення обсягу послуг (це страхові або гарантійні ТМЗ - M_c). Характеризуються відносно постійною величиною, яка відновляється після чергової поставки. Норматив M_c визначається згідно інтервалу відставання поставки або за фактичними даними про надходження матеріалів.

Отже, загальна норма виробничих товарно-матеріальних запасів готельного закладу (у днях) обчислюється за наступною формулою ($M_{дн}$):

$$M_{дн} = M_{тр} + M_n + M_t + M_{пот} + M_c$$

Норматив виробничих товарно-матеріальних запасів готелю, що визначається у натуральному виразі (з кожного виду) ($M_{нат}$), обчислюється за формулою:

$$M_{нат} = M_{дн} \cdot V_{дн},$$

де - $V_{дн}$ – одноденна витрата матеріалів в кг.

Норматив виробничих товарно-матеріальних запасів готельного закладу у грошовому виразі ($M_{гр}$) або норматив власних обігових коштів на матеріальні ресурси визначається так:

$$M_{гр} = M_{дн} \cdot C_{дн},$$

де - $C_{дн}$ – вартість одноденних витрат (у грн.).

$$\text{При цьому } C_{дн} = V_{дн} \cdot Ц_r,$$

де - $Ц_r$ – ціна матеріальних ресурсів, включаючи як заготівельні витрати, так і вартість відходів.

4.5. Шляхи поліпшення забезпеченості готельних закладів товарно-матеріальними ресурсами

Шляхи поліпшення забезпеченості готельних закладів товарно-матеріальними ресурсами базуються на таких показниках:

I. Узагальнюючі, у т.ч.:

1.1. Матеріалоємність готельних послуг (відображає величину матеріальних витрат на 1 грн. наданих послуг): $MC = \frac{C}{B}$, де C – сума матеріальних витрат, B – вартість наданих послуг.

1.2. Матеріаловіддача готельних послуг (характеризує обсяг наданих послуг на кожну гривню спожитих матеріальних ресурсів): $MB = \frac{B}{C}$.

1.3. Питома вага матеріальних витрат у собівартості готельних послуг (відображає рівень використання матеріальних ресурсів, а також структуру матеріалоємності готельних послуг): $ПВ = \frac{C}{П}$ (де C – сума матеріальних витрат, $П$ – повна собівартість послуг).

1.4. Коефіцієнт використання матеріалів: $K_{\text{вм}} = \frac{C_{\text{ф}}}{C_{\text{п}}}$ (де $C_{\text{ф}}$ – сума фактичних матеріальних витрат, $C_{\text{п}}$ – сума матеріальних витрат за планом).

II. Часткові (які відображають ефективність споживання окремих елементів товарно-матеріальних ресурсів на одну грн. наданих готельних послуг), у т.ч.:

2.1. Напівфабрикатоемність готельних послуг: $H_{\text{фс}} = \frac{B_{\text{см}}}{B_{\text{п}}}$ (де $B_{\text{см}}$ - вартість споживчих напівфабрикатів і матеріалів, $B_{\text{п}}$ – вартість послуг).

2.2. Паливоемність готельних послуг: $P_{\text{сгп}} = \frac{B_{\text{сп}}}{B_{\text{п}}}$ (де $B_{\text{сп}}$ – вартість спожитого палива).

2.3. Енергоемність готельних послуг: $E_{\text{сгп}} = \frac{B_{\text{се}}}{B_{\text{п}}}$ (де $B_{\text{се}}$ - вартість спожитої енергії).

2.4. Питома матеріалоемність готельних послуг (характеризує величину матеріальних витрат, спожитих на одиницю готельних послуг): $P_{\text{мс}} = \frac{B_{\text{вм}}}{Ц}$, де $B_{\text{вм}}$ - вартість всіх спожитих на послуги матеріалів, $Ц$ - ціна послуг.

При цьому застосування узагальнюючих показників надає загальне уявлення про рівень ефективності постачання товарно-матеріальних ресурсів готельного підприємства та резерви його підвищення. Щодо часткових показників, то вони використовуються для характеристики ефективності споживання окремих елементів матеріальних ресурсів (наприклад, основних та допоміжних матеріалів, палива, енергії тощо), а також для заходів із зниження матеріалоемності окремих послуг (наприклад, питома матеріалоемність, яка може бути розрахована у вартісному, умовно-натуральному та натуральному виразі). У процесі аналізу фактичний рівень показників ефективності використання матеріалів порівнюють з плановим, вивчають їх динаміку і причини змін.

Логістика постачання в готельному господарстві відіграє надзвичайно важливу роль у ефективному функціонуванні готельних підприємств, оскільки забезпечує потреби готелів у товарно-матеріальних ресурсах. Про важливість цих питань говорить створення відділів матеріально-технічного постачання в готельних

комплексах. Найважливіші функції цих відділів – це аналіз та відбір постачальників; організація, забезпечення готелю необхідними товарно-матеріальними ресурсами, визначення показників ефективності постачання готелю. Застосування сучасного теоретичного, методичного, розрахунково-прикладного апарату логістики дозволить успішно виконати завдання поліпшення забезпечення готелю товарно-матеріальними ресурсами і, в такий спосіб, краще задовольнити вимоги споживачів готельних послуг в Україні.

Завдання та запитання для самоконтролю

1. Як поділяються господарські зв'язки між постачальниками і готельними комплексами?
2. У чому сутність змішаного підходу до організації зв'язків з постачання готелів?
3. Які вимоги до постачальників з виконання договорів вказуються в місячних планах?
4. Охарактеризуйте види та функції посередників у зв'язках між постачальниками та готелями.
5. Які функції відділу матеріально-технічного постачання готелю?
6. Яка структура відділу матеріально-технічного постачання готелю?
7. Як здійснюється аналіз та відбір постачальників для готелів?
8. Які підходи існують у забезпеченні готелів товарно-матеріальними ресурсами?
9. За допомогою яких методів нормування здійснюється забезпечення готельних закладів товарно-матеріальними ресурсами?
10. Які узагальнюючі показники застосовуються з метою поліпшення забезпеченості готельних закладів товарно-матеріальними ресурсами?
11. Що відображають часткові показники забезпеченості готельних закладів товарно-матеріальними ресурсами?

РОЗДІЛ 5. ЛОГІСТИКА ТОВАРНО-МАТЕРІАЛЬНИХ ЗАПАСІВ ТА СКЛАДСЬКА ЛОГІСТИКА В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

5.1. Види товарно-матеріальних запасів у готельному господарстві.

У логістиці готельного господарства важливе місце належить логістиці товарно-матеріальних запасів (ТМЗ) та складській логістиці. Ефективне логістичне управління товарно-матеріальними ресурсами готельного підприємства (ГП) є суттєвим чинником зменшення його витрат, отже збільшення прибутку, а оптимальна логістична організація складського господарства готелю є запорукою його безперебійного функціонування та надання якісних послуг гостям у необхідному обсязі та на певний час. Як і логістика постачання, логістика товарно-матеріальних запасів та складська логістика у готельному господарстві є необхідними складниками ефективної організації логістичної служби готелів, яка,

своєю чергою, є інтегральною складовою логістичної системи управління готелем. Метою розділу є розкриття сутності, змісту, характерних рис та використовуваних методів логістики товарно-матеріальних запасів та складської логістики в готельному господарстві, як інтегральному складнику індустрії гостинності.

Товарно-матеріальні запаси готелів – засоби виробництва, що надійшли на склади готельних комплексів, але ще не залучені у процес виробництва готельних послуг. Наявність ТМЗ забезпечує відправку матеріалів у відділи і робочі місця за потребами відповідно до вимог технологічних процесів ГП. ТМЗ є матеріальними цінностями, що очікують на виробниче або особисте споживання. ТМЗ класифікуються за двома критеріями: 1) параметрами руху матеріальних потоків, тобто за простором (місцезнаходженням) та часом; 2) функціями ТМЗ. При цьому всі наявні ТМЗ ГП окреслюються, як сукупні (вони включають матеріали, основні та допоміжні полуфабрикати, паливо, а також запчастини для ремонту засобів виробництва). Сукупні ТМЗ ГП, своєю чергою, поділяються на виробничі та товарні. Виробничі ТМЗ враховуються в натуральних, умовно-натуральних та вартісних показниках. Це предмети праці, що надійшли в підрозділи ГП різноманітного рівня, але ще не використані та не піддані переробці.

ТМЗ ГП охоплюють їх наступні види:

1) поточні - забезпечують потреби готельного господарства між двома поставками; складають основну частину виробничих та товарних запасів, їх обсяг постійно змінюється;

2) підготовчі (або технологічні, буферні) – виділяються з виробничих за необхідності їх додаткової підготовки перед використанням у процесі надання готельних послуг (за умови їх великих обсягів);

3) гарантійні (страхові) – служать для підтримки постачання за непередбачувальних умов (форс-мажор), наприклад, несподіваної затримки чергової поставки (за нормальних умов – це недоторкані ТМЗ);

4) перехідні - до них належать залишки ТМЗ на кінець звітної періоду, призначаються для забезпечення постачання ГП в кінці звітної періоду – на початку наступного в очікуванні чергової поставки.

За часом ТМЗ готелів поділяються на такі кількісні рівні:

- 1) максимальний бажаний – визначається, як економічно доцільний в даному ГП рівень запасів; застосовується як орієнтир при розрахунку обсягу замовлення;
- 2) граничний (мінімальний) - застосовується при визначенні моменту часу надання чергового замовлення;
- 3) поточний – відповідає рівню ТМЗ на будь-який момент обліку; може співпадати з максимальним бажаним, граничним чи гарантійним рівнем (обсягом) ТМЗ.

5.2. Етапи управління товарно-матеріальними ресурсами готельного комплексу

Завдання управління ТМЗ ГП виникає, коли необхідно створити певний обсяг з метою задоволення попиту на них у заданому інтервалі часу. При цьому необхідно знати обсяг готельних послуг, що замовляється, та терміни розміщення замовлення. Попит можна задовольнити шляхом одноразового створення великого обсягу ТМЗ на весь даний період часу або шляхом створення меншого обсягу ТМЗ для кожної одиниці часу цього періоду. Ці два випадки відповідають варіантам надмірного обсягу ТМЗ (по відношенню до одиниці часу) та недостатнього обсягу ТМЗ (по відношенню до повного періоду часу). У першому варіанті потрібні вищі питомі (тобто віднесені до одиниці часу) капітальні вкладення, але дефіцит виникає рідше і частота розміщення замовлень є меншою. У другому варіанті питомі капітальні вкладення знижуються, але частота розміщення замовлень і ризик дефіциту зростають. Для будь-яких з вказаних крайніх випадків характерні значні економічні витрати, отже, рішення щодо розміру замовлення і моменту його розміщення повинно ґрунтуватися на мінімізації відповідної функції загальних витрат, що включають витрати, зумовлені втратами від надмірного обсягу ТМЗ або їх дефіциту.

Чим меншим є розмір замовлення, тим частіше потрібно розміщувати нові замовлення і навпаки: із збільшенням розмірів замовлень рівень ТМЗ підвищується, замовлення здійснюються рідше. Оскільки витрати залежать від частоти замовлень і обсягу ТМЗ, то величина запасів визначається відповідно до вимоги

збалансованості між двома видами втрат. Ця засада лежить в основі побудови моделі управління ТМЗ готелів.

Ця модель включає такі етапи управління ТМЗ ГП:

1. *Аналіз*: 1.1. Аналіз і контроль показників ефективності руху і використання ТМР у всіх ланках постачальницько-виробничо-збутової системи ГК; 1.2. Аналіз заявок, що надійшли; розробка варіантів використання товарів і матеріалів; 1.3. Аналіз і управління поточним станом ТМЗ за номенклатурою та асортиментом; 1.4. Аналіз витрат з управління та обліку; 1.5. Аналіз потреб продуктивності праці в системі управління ТМР і ефективності обслуговування гостей; 1.6. Аналіз ефективності закупівельних операцій; 1.7. Аналіз витрат з надання послуг та їхніх цін; 1.8. Аналіз статистичних досліджень; 1.9. Аналіз виробничих можливостей постачальників.

2. *Організація*: 1.2. Організація процесів закупівлі і поставки ТМР; 2.2. Організація зберігання матеріалів і товарів; 2.3. Організація розподілу та обслуговування відвідувачів; 2.4. Організація поставок товарів та матеріалів; 2.5. Організація переміщення товарів та матеріалів у ході їхньої обробки.

3. *Контроль*: 3.1. Контроль виконання заявок; 3.2. Контроль виконання стратегічних, тактичних і оперативних планів з управління ТМР; 3.3. Контроль якості ТМР; 3.4. Контроль і активне регулювання використання ТМР.

4. *Планування*: 4.1. Стратегічне, тактичне, оперативне планування потреб в товарах та матеріалах; 4.2. Розробка графіків закупівлі.

5. *Координація та регулювання*: 5.1. Координація роботи всіх функціональних та лінійних служб; 5.2. Порівняння різних методів відвантажень; 5.3. Розробка маршрутів перевезень; 5.4. Розробка графіків та схем перевезень.

6. *Дослідження*: 6.1. Аналіз заявок, що надійшли; 6.2. Розробка пропозицій або варіантів використання різних матеріалів і товарів; 6.3. Оцінка вартості використання різних матеріалів і товарів; 6.4. Вдосконалення документообігу (форм документації); 6.5. Дослідження ринків збуту; 6.6. Дослідження ринків матеріалів.

Товарно-матеріальні ресурси (ТМР) є одним із найкоштовніших активів ГП, вони складають до 10 % обсягу інвестицій. Витрати ГП на ТМР класифікуються, тобто поділяються, на: 1. Капітальні витрати (пов'язані з інвестиціями в ТМР); 2. Витрати на оформлення замовлень з ТМР (підготовка та оформлення заявок та закупівель); 3. Витрати із зберігання (приймання на склад, видача, внутрішньо-складські переміщення); 4. Витрати із знецінювання ТМР (зміна властивостей, фізичний та моральний знос, дрібні крадіжки); 5. Витрати із страхування; 6. Витрати з податків; 7. Витрати з розміщення замовлень; 8. Витрати з перевірки та аналізу замовлень; 9. Інші витрати (термінова закупівля, від скорочення виробництва та обсягу реалізації готельних послуг тощо).

5.3. Системи управління товарно-матеріальними запасами у готелях

Існуючі системи управління наданням готельних послуг мають такі основні недоліки: 1. Велике відхилення кошторисного планування від реального стану справ; 2. Невикористання можливостей ефективно впливати на продуктивність, терміни логістичного циклу та необхідний рівень ТМЗ; 3. Недостатня свобода дій плануючих структур у сфері логістики. У закордонних та українських ГП ефективний час обробки напівфабрикатів складає до 20 % логістичного циклу, що свідчить про тривале знаходження напівфабрикатів у неготовому вигляді та створення великих ТМЗ з відповідними витратами. Кожний відсоток скорочення рівня ТМЗ дорівнює 10% зростання обсягу продажу (доходів). Через загострення конкурентної боротьби на ринку готельних послуг приділяється більша увага до логістики, яка може істотно підвищити ефективність ГП (на підставі зниження витрат – збільшення прибутку) шляхом: а) зниження витрат з надання та зберігання ТМЗ; б) скорочення часу постачання; в) чіткого дотримання термінів постачання; г) збільшення гнучкості виробництва, його адаптації до ринкових вимог; д) підвищення якості готельних послуг; е) збільшення продуктивності праці.

Метою логістичного управління ТМР готелю є передусім зменшення виробничих витрат, у т.ч. за рахунок оптимізації ТМЗ (зменшення кількості їх одиниць або «одиниць обліку ТМЗ» (ООТМЗ). 20 % ООТМЗ дорівнює 80 % попиту в грошовому виразі. Отже, завдання логістики полягає у тому, щоб ідентифікувати

найважливіші ООТМЗ та зосередити на них увагу менеджменту. При цьому висувуються такі питання до логістики:

1. Який мінімальний рівень ТМЗ необхідно мати ГК, щоб забезпечити необхідний рівень надання послуг?
2. У чому полягає компроміс між рівнем надання послуг та рівнем ТМЗ у логістичній системі ГП?
3. Які обсяги ТМЗ слід створити на кожній стадії виробничого процесу ГП?
4. Як знайти компроміс між обраним способом транспортування та рівнем ТМЗ?
5. Яких рівнів ТМЗ вимагає специфічний рівень обслуговування у ГП?
6. Як змінюються витрати на утримання ТМЗ залежно від кількості складів?
7. Як і де слід розміщувати страхові ТМЗ?

Виділяють такі основні системи управління ТМЗ у готелях:

1. *Система з фіксованим розміром замовлення.* Головним параметром цієї системи є розмір замовлення, який є фіксованим (незмінним, постійним). Отже, головним завданням системи є його визначення, для чого пропонується відома в логістиці формула Уілсона-Гаріса, де A – обсяг готельних послуг (за певний період часу); B – витрати на виконання замовлення; I – витрати на зберігання запасу (за певний період часу):

$$EOQ = \sqrt{\frac{2AB}{I}}$$

Також розмір замовлення можна визначати за допомогою графічного (рис.5.1) та табличного (табл. 5.1.) методів.

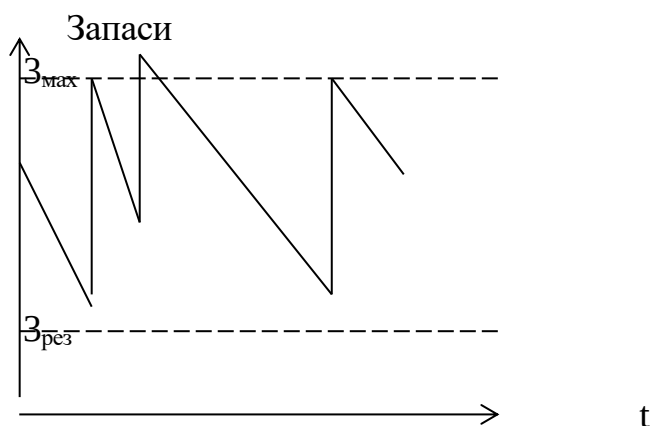


Рис. 5.1. Система управління запасами з фіксованим розміром замовлення

Таблиця 5.1. Табличний метод визначення розміру замовлення

Кількість замовлень	Розмір замовлення (одиниць)	Витрати на виконання замовлення (у.о.)	Витрати на зберігання (у.о.)	Загальні витрати (у.о.)
1	1000	25	100	125
2	500	50	50	100
3	333	75	33	108
4	250	100	25	125
5	200	125	20	145

Примітка: Оптимальний варіант виділено жирним шрифтом

Другий важливий параметр - це визначення рівня резервного запасу:

$З_{рез} = P \cdot t_z + Q_c$, де P - середньоденний обсяг продажу послуг;

t_z - середній період здійснення замовлення;

Q_c - страховий (мінімальний) запас.

2. Система з фіксованим інтервалом часу між замовленнями (один раз на місяць, тиждень, два тижні тощо). Основним параметром у цій системі є інтервал часу між замовленнями (I), його визначають за формулою, де N - кількість робочих днів у році; S - потреба в готовій продукції, що замовляється (в одиницях); OP_3 - оптимальний рівень замовлення (одиниць):

$$I = N \frac{S}{OP_3}$$

Додатковий параметр:

$$OP_3 = З_{MB} - ПЗ + ОС,$$

де $З_{MB}$ - максимальне бажане замовлення, одиниць; $ПЗ$ - поточне замовлення, одиниць; $ОС$ - очікуване споживання за певний час (одиниць).

↑
Запас

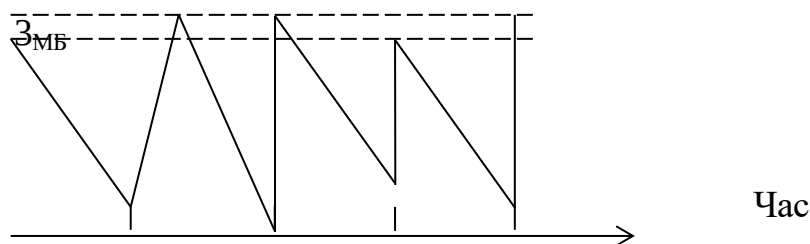


Рис. 5.2. Система управління запасами з фіксованим інтервалом часу між замовленнями

Отже, розмір замовлення розраховується таким чином, щоб за умови точної відповідності фактичного споживання очікуваному, постачання поповнювало би обсяг ТМЗ на складі ГП до максимального бажаного рівня. Дійсно, різниця максимального бажаного і поточного рівнів ТМЗ визначає величину замовлення, необхідного для поповнення ТМЗ до максимального рівня, а очікуване споживання забезпечує це поповнення під час постачання.

До інших найбільш поширених систем управління ТМЗ належать:

1. Система з встановленою періодичністю поповнення ТМЗ до встановленого рівня, яка орієнтована на роботу ГК за значних коливань кількості гостей. Замовлення відбуваються не тільки у встановлені моменти часу, але й за досягнення ТМЗ граничного рівня. Отже: $PЗ = МБз - ГР + ОС$, де ГР – граничний рівень ТМЗ, одиниць.

2. Система «Мінімум-максимум»: замовлення здійснюється не через кожний інтервал часу, а тільки тоді, коли ТМЗ на складі зменшуються до встановленого мінімального рівня. Тоді розмір замовлення (змінний) дозволяє поповнювати запаси до максимального бажаного рівня, тому основний параметр за цієї системи – це розмір замовлення, що постійно розраховується.

5.4. Логістика складського господарства в готелях

Склади - це будівлі, споруди і різноманітні пристрої у складі ГП, які призначаються для приймання, розміщення і зберігання товарів, що надійшли на них; для обробки їх та видачі напівфабрикатів (харчових продуктів для інших ресторанів; випраної на замовлення іншого підприємства білизни, почищеного обсягу з хімчистки тощо). Склади є одними з найважливіших елементів логістичної

системи ГП. Необхідність у спеціально облаштованих місцях для тримання ТМЗ існує на всіх стадіях потоку матеріалів, починаючи від первинного джерела напівфабрикатів і закінчуючи гостем готелю. Цим пояснюється велика різноманітність складів.

Класифікація складів. Будь-який склад обробляє три види матеріальних потоків: вхідний, вихідний і внутрішній. Наявність вхідного потоку означає необхідність розвантаження транспорту, перевірки кількості і якості вантажу, що прибув. Вихідний потік обумовлює необхідність навантаження транспорту, внутрішній - необхідність переміщення вантажу усередині складу. Функція тимчасового зберігання матеріальних запасів означає необхідність проведення робіт з розміщення вантажів на зберігання, забезпечення необхідних умов зберігання, вилучення вантажів з місць зберігання. Перетворення матеріальних потоків відбувається шляхом розформування одних вантажних партій або вантажних одиниць і формування інших (розпакування вантажів, комплектування нових вантажних одиниць та їх упакування). Класифікацію складів за різними ознаками, що залежать від призначення та спеціалізації складів, наведено в табл. 5.2.

Таблиця 5.2. Класифікація складів за ознаками

Ознака класифікації	Вид складу
За призначенням	Виробничого призначення
	Оптові і постачальницькі (торговельних підприємств)
	Комерційні (склади відповідального зберігання)
	Перевалочні
За видам продукції, яку зберігають	Склади сировини, матеріалів, комплектуючих
	Склади незавершеного виробництва
	Склади готової продукції
	Склади зворотних відходів
	Склади тари
За функціональним призначенням	Склади зберігання, які забезпечують збереження і захист складованих виробів
	Склади комісіонування, призначені для формування замовлень відповідно до специфічних вимог клієнтів
	Склади буферних запасів, призначені для забезпечення виробничого процесу

	Спеціальні склади (митні склади, склади тимчасового зберігання, тари, зворотних відходів та ін.)
За продуктовою спеціалізацією	Вузькоспеціалізовані
	Обмеженого асортименту
	Широкого асортименту
За способами та видами зберігання	Розподілені
	Централізовані
	Відкриті
	Закриті
	Резервуари, бункери
За характером товарів	Непродовольчі
	Продовольчі
	Фармацевтичні
	Спеціальні
За типом власності	Власні склади підприємств
	Орендовані склади
	Склади логістичних посередників
За арактеристиками складських приміщень	Склади класу А; А - (В+); В; С; D

На складах готової продукції виробників здійснюється складування, зберігання, сортування або додаткова обробка товарів перед їх відвантаженням, маркування, підготовка до навантаження та навантажувальні операції. Склади сировини й матеріалів споживачів приймають продукцію, розвантажують, сортують, зберігають і підготовлюють її до виробничого споживання. Склади оптових торговельних підприємств, крім перерахованих вище, також забезпечують концентрацію товарів, комплектування товарів, підбір їх у потрібному асортименті, організують доставку товарів дрібними партіями як споживачам, так і на склади інших оптових торговельних підприємств, здійснюють зберігання резервних запасів.

Склади, що перебувають у місцях зосередження виробництва, приймають товари від виробничих підприємств великими партіями, комплектують і відправляють великі партії товарів оптовим посередникам, що перебувають у місцях споживання. Склади, розташовані в місцях споживання, працюють із товарами виробничого асортименту і, формуючи торговельний асортимент, постачають їх у роздрібні торговельні підприємства.

Для характеристики складських приміщень застосовується міжнародна класифікація складських приміщень. Відповідно до неї склади поділяються на класи А; А - (В+); В; С; D. *Склад класу А характеризується такими ознаками:* одноповерхова складська будівля, побудована за сучасними технологіями; висота стелі від 10 м; рівна підлога із антипиловим покриттям; система пожежної сигналізації та автоматична система пожежогасіння; система охоронної сигналізації та відео-спостереження; регульований температурний режим, теплові завіси на воротах, автоматичні ворота докового типу з гідравлічним пандусом, що регулюється по висоті, центральне кондиціонування або примусова вентиляція; офісні площі при складі; волоконно-оптичні канали зв'язку; достатня територія для відстоювання та маневрування великовантажних автопоїздів; розташування на основних магістралях, забезпечення доступного під'їзду.

Склад класу А - (В+) за функціональністю наближається до складів класу А, але поступається їм за якістю використовуваного обладнання, менш вигідним розташуванням або ж приміщення такого рівня не надають повного спектру послуг чи не повністю відповідають всім вимогам приміщень класу А.

Склад класу В має такі ознаки: капітальний одно- або багатоповерховий будинок (реконструйовані колишні виробничі приміщення з необхідними комунікаціями та обладнанням); висота стелі від 4,5 до 8 м; підлога - асфальт або бетон без покриття; пожежна сигналізація та система пожежогасіння; пандус для розвантаження автотранспорту; офісні приміщення при складі; телефонні лінії; охорона по периметру території.

Склад класу С: капітальне виробниче приміщення або утеплені ангари; висота стелі від 3,5 до 8 м; підлога - асфальт або бетонні плити; ворота на нульовій позначці, автомобіль заїжджає усередину приміщення.

Склад класу D - підвальні приміщення або об'єкти цивільної оборони, неопалювані виробничі приміщення або ангари.

Кількість, склад, місткість і спеціалізація складів визначають структуру складського господарства ГП. Організація складів, їх технічне оснащення і розміщення на території готелів має істотне значення для їхнього ефективного

функціонування. Організація складського господарства впливає на пропускну спроможність складів, трудомісткість і собівартість складських робіт, на величину внутрішніх транспортних витрат тощо. Звичайно склад ГП має такі зони: а) ділянка розвантаження (механізоване, ручне); б) приймальна експедиція (приймання продукції, що прибула в неробочий час); в) ділянка приймання (приймання ТМР за кількістю та якістю); г) ділянка зберігання (займає головну частину основного приміщення складу); д) ділянка комплектування (де відбувається формування вантажних одиниць, що містять підібраний відповідно до замовлення комплект напівфабрикатів).

Основні технології складських операцій ГП включають:

1. Визначення кількості навантажувально-розвантажувальних постів на складі, при цьому враховується, що за збільшення кількості постів зменшуються черги, збільшується пропускна спроможність ділянки розвантаження. Компромісом при цьому є, коли витрати на будівництво та експлуатацію постів обслуговування транспорту будуть скоординованими з суміжними витратами на будівництво майданчиків для очікування транспорту та витратами на простій. Можливою пропозицією при цьому є об'єднання ділянок приймання і відпуску вантажів.

2. Визначення розмірних параметрів вантажних та розвантажувальних рамп (для нових складів рекомендується 6 м, між осями дверних отворів вантажних постів - не менше 3,6 м).

3. Вхідний контроль постачання ТМР на склад ГП - він є важливим, суворим, ретельним, має проводитися за документами з продажу та відправки ТМР зі складів чи на склади ГП (такими документами є замовлення - заявка, договір постачання, журнал реєстрації, замовлень (куди товарознавець записує замовлення відділів), картка незадоволеного попиту (фіксується невиконання замовлень), рахунок-фактура (на товари, куплені в інших підприємств), товарно-транспортна накладна (в 4-х примірниках), заявка на автотранспортні перевезення, пропуск на в'їзд, журнал обліку використання автотранспорту, картка обліку інвентарної тари, книга обліку виконання договорів відвантаження, книга оперативного обліку постачання ТМР). Приймання ТМР здійснюється матеріально-відповідальними особами, при

цьому на кожне найменування в книзі обліку постачання ТМР відкривається окремий рахунок. Рахунки розташовуються в порядку зростання найменувань (їхніх номенклатурних номерів). Порядок приймання ТМР регламентується нормативними актами держави та умовами договорів.

Складські витрати ГП включають витрати з планування, фінансування, реєстрації та контролю ТМЗ. За відомої вартості ТМЗ можна визначити суму своєчасного фінансування. Основні види витрат при цьому - наступні:

1. Витрати на зберігання ТМР – вони дорівнюють сумі вартості складування, обробки, страхування, майнових податків і альтернативної вартості утримання ТМЗ. Також слід врахувати попередню оцінку вартості зіпсованих та застарілих ТМЗ. Чим більший обсяг ТМЗ, тим більша вартість їх зберігання. Отже, знання вартості зберігання ТМР допомагає визначити, які їх види слід тримати на складі, а які - ні.

2. Витрати на замовлення та отримання ТМР – сюди входить насамперед вартість розміщення замовлень і отримання ТМР, включаючи транспортні і офісні витрати. Для їх оптимізації необхідно зменшити кількість розміщуваних замовлень до мінімуму. Знання вартості замовлень допомагає визначити ту їх кількість, яку можна розмістити за певний термін, щоб задовольнити потреби ГП.

Між вартістю розміщення замовлення та вартістю зберігання ТМР ГП існує певний взаємозв'язок: велика кількість замовлень ТМР збільшує вартість їх знаходження в резерві, проте знижує їх загальну вартість. Економічно обґрунтований обсяг замовлення є оптимальним вартісним виразом кількості ТМР, необхідних для замовлення кожного разу та для мінімізації загальної вартості ТМЗ ГП.

Отже, логістика товарно-матеріальних запасів та складська логістика в готельному господарстві відіграють дуже важливу роль, оскільки дозволяють забезпечити безперебійне функціонування готельного закладу та надання якісних послуг гостинності клієнтам у потрібний час у потрібному обсязі. Товарно-матеріальні запаси (ТМЗ) готельного підприємства поділяються за функціями на поточні, підготовчі, страхові, перехідні; за часом – на максимальні бажані, граничні,

поточні; за місцезнаходженням – на виробничі та товарні. Усі вони разом утворюють сукупні ТМЗ ГП. Головне завдання логістики ТМЗ ГП – визначити оптимальний обсяг товарно-матеріальних ресурсів з метою задоволення попиту на них у заданому інтервалі часу. Для цього використовуються такі основні системи управління ТМЗ ГП, як система з фіксованим розміром замовлення, система з фіксованим інтервалом часу між замовленнями, а також система з встановленою періодичністю поповнення ТМЗ до встановленого рівня та система «мінімум-максимум». Структура складського господарства ГП включає кількість, склад, місткість та спеціалізацію складів. Важливе значення для ефективної роботи складського сектору ГП має організація складів, їх технічне оснащення та технології, що застосовуються, та розміщення на території готельного комплексу. Важливим завданням логістики складського господарства ГП є визначення основних видів витрат та їх оптимізація з метою мінімізації фізичного обсягу та загальної вартості ТМЗ ГП.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Що таке товарно-матеріальні запаси готелів і для чого вони потрібні?
2. Які види охоплюють товарно-матеріальні запаси готельного підприємства?
3. Як поділяються товарно-матеріальні запаси готелів за часом?
4. Як співвідноситься розмір замовлення з частотою його здійснення?
5. Які етапи включає модель управління товарно-матеріальними запасами готелів?
6. Що передбачає такий етап розробки моделі управління товарно-матеріальними запасами готелів, як аналіз?
7. Які дві основні системи управління товарно-матеріальними запасами у готелях виділяють?
8. Охарактеризуйте систему постачання готелю з фіксованим розміром замовлення.
9. Охарактеризуйте переваги та недоліки системи постачання готелю з фіксованим інтервалом часу між замовленнями.
10. Охарактеризуйте необхідність та призначення складів ГП.
11. Яка міжнародна класифікація складських приміщень використовується для складів ГП?
12. Які основні технології складських операцій застосовуються ГП?

РОЗДІЛ 6. ЛОГІСТИКА В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

6.1. Сектор харчування, як постачальник послуг у туризмі

Сектор харчування забезпечує другу основну послугу в сфері гостинності. В США матеріальні активи підприємств, що належать до цього сектору, займають

четверте місце в економіці, а зайнято тут більше, ніж у довільній іншій галузі – понад 8 млн. осіб. За даними журналу Newsweek на підприємствах ресторанного ланцюга Mc Donald's працює більше людей, ніж у найбільшій металургійній компанії США "US Steel" а торгова марка Mc Donald's - "Золота арка" часто сприймається як символ американської економіки. Послуги харчування включають виготовлення кулінарної продукції та створення умов для її реалізації та споживання згідно з типом і класом підприємства сфери харчування. Крім звичайної та необхідної людської потреби, харчування в туризмі розглядається і як важливий елемент розваг та знайомства з місцевою культурою. Національна кухня є важливим елементом культури народу, має чіткі відмінні риси.

Крім того заклади харчування надають послуги з організації вільного часу клієнтів (концерти, вар'єте в ресторанах) інформаційно-консультаційні послуги для туристів (наприклад, консультації шеф-кухаря з приготування оригінальних та вишуканих страв), а також такі послуги, як пакування виробів, придбаних на підприємствах харчування, надання споживачам телефонного та факсимільного зв'язку, гарантія збереження особистих речей (верхнього одягу), сумок і цінностей споживачів, виклик таксі за замовленням, паркування особистих автомобілів на організованій стоянці біля закладу тощо.

Тип підприємства харчування визначає характерні особливості обслуговування, асортимент кулінарної продукції, що реалізується, та номенклатуру послуг, які надаються споживачам. Класифікація закладів харчування передбачає їхній поділ за типом закладу, видом власності, місцем розташування, формою обслуговування, категорією, асортиментом та режимом обслуговування (рис. 6.1). За типом закладів харчування розрізняють ресторани, бари, кав'ярні, їдальні, закусочні, фабрики-кухні, буфети, шашличні, кіоски кулінарії тощо. Дані підприємства можуть знаходитися як у власності туристичних фірм, так і експлуатуватися на правах оренди. Більшість з них є частинами туристично-готельних комплексів, рідше – працюють в автономному режимі. Крім того, в залежності від ступеню технічної оснащеності, якості і обсягу послуг, місця розташування, ціни, архітектурно-художнього оформлення приміщення,

асортименту, ступеню автоматизації та інших показників заклади туристичного харчування поділяються на категорії. Узагальнена схема класифікації закладів харчування подана на рис.6.1. Це є прийнята в Україні схема класифікації підприємств харчування, яка подібна до класифікації більшості закордонних країн, рекомендована UNWTO та сформульована в Білій книзі ХОТРЕК (Конфедерація національних асоціацій готелів, ресторанів, кав'ярень та подібних закладів у ЄС). Категорії позначені зірковими символами (*). Найвища категорія – п'ять зірок, найнижча – одна зірка.

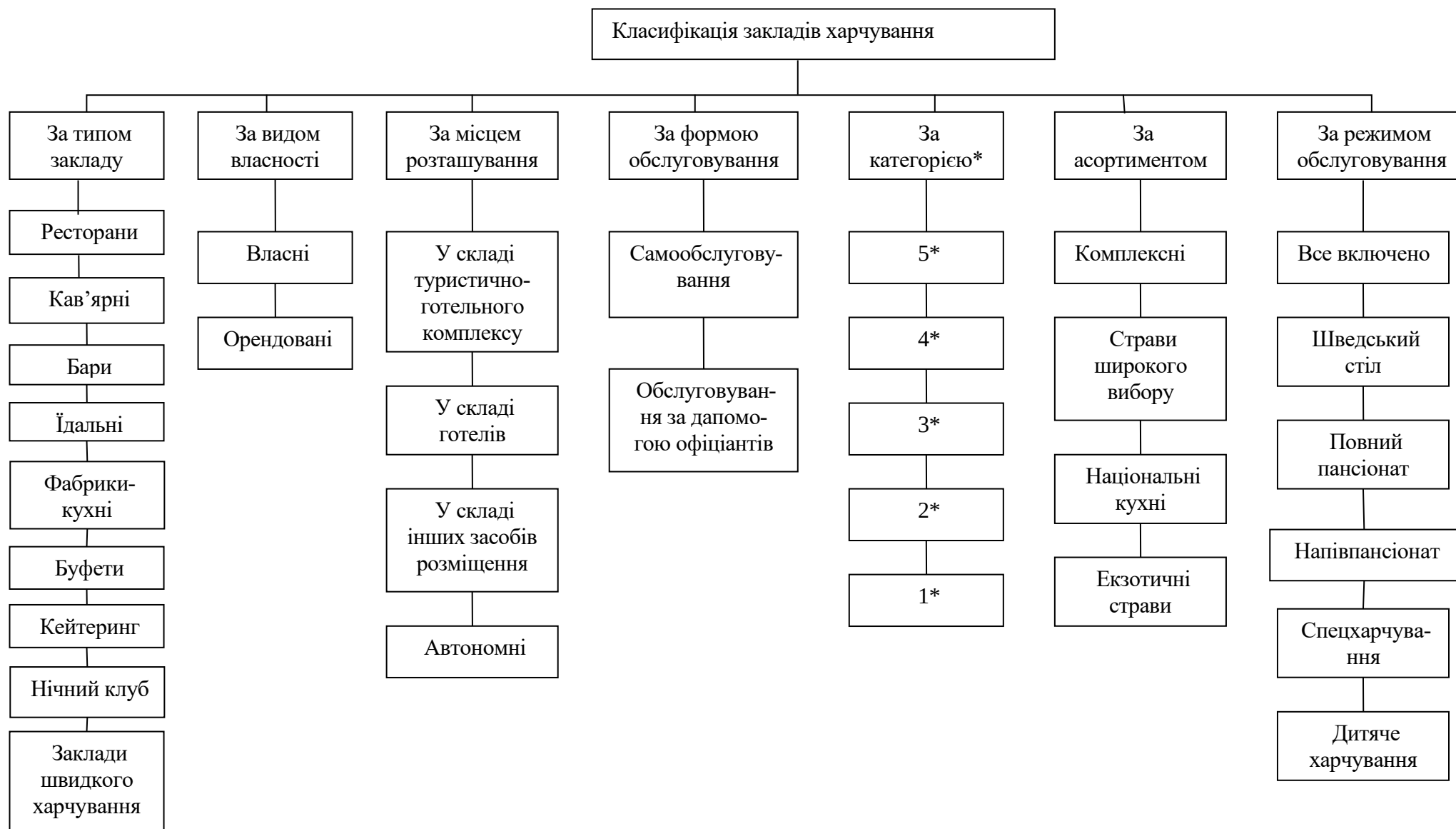


Рис. 6.1. Узагальнена схема класифікації закладів харчування в туризмі

Найбільш популярні в туристів – ресторани. Вони поділяються на дві категорії – класичні та швидкої обслуги. Класичні ресторани відрізняють такі риси, як висока якість страв, напоїв, обслуговування, неспішність, висока ціна, гарний інтер'єр, але користуються попитом такі ресторани в основному в туристів, що подорожують VIP – класом. Список найкращих у світі ресторанів щорічно публікує журнал “Hotels”. Перше місце протягом декількох останніх років займає ресторан Truffe готельної корпорації Four Seasons, який знаходиться в м. Торонто (Канада), друге – ресторан Шантеклер готелю Негреско (м. Ніцца, Франція).

Ресторани швидкої обслуги (англ. Fast Food – «швидкої їжі», або Street Food – «вуличної їжі») з'явилися вперше в США, причому не так давно – перший з них Mc Donald's в 1948 р. Нині ж створення і функціонування глобальних Fast Food Chains – ресторанних ланцюгів швидкої їжі – є головною особливістю і визначальною тенденцією розвитку світової сфери масового харчування в останні десятиріччя. Лідером цього процесу є США, чий ресторанні ланцюги (Mc Donald's, Burger King, Kentukki Fried Cheekens, Taco Bell, Pizza Hut та інші проводять активну експансіоністську політику за межі своєї країни. Особливо швидко зростають ресторанні ланцюги, що спеціалізуються на гамбургерах та піці. З усіх продаж ресторанних ланцюгів понад 40% складають сендвічі. Згідно класифікації, що була складена NRN Research до категорії сендвічів належать: а) гамбургери (Mc Donald's); б) французькі сендвічі (Subway); в) техасько-мексиканські (Taco Bell). За кількістю підприємств у світі перше місце належить ресторанному ланцюгу – MacDonald's (> 30 000), “Севен-Елевен” (>15000 ресторанів).

Щодо історії появи гамбургера, то ж декілька версій. За однією з них гамбургер “винайшов” американець Луї Лессінг на початку минулого сторіччя і тодішній “бутерброд” мало відрізнявся від сучасного гамбургера. Це була розрізна навпіл пшенична булочка з яловичою котлетою всередині, а також з цибулею, зеленим салатом, томатною гострою пастою (кетчуп). Саме така страва мала прославити американську націю в майбутньому. За іншою версією перший гамбургер приготували мешканці м. Гамбург в штаті Нью-Йорк ще в 1812 р. Історик Лінда Стредлі, автор книги “Легендарна місцева кухня” наводить декілька фактів з 1885

р., коли страва під такою назвою згадувалась при проведенні сільських ярмарків. Через шість років власник гамбурзького портового бару Отто Куасв почав продавати гамбургери морякам, а в 1904 р. гамбургер дебютував на Світовій виставці в м. Сент-Луїс. Є ще одна легенда: гамбургери винайшли на території сучасної України декілька тисяч років тому кочівники – скіфи, які смажили шматки яловичини та їли їх, поклавши між двох кружок хліба. Хоча з такою думкою не згодна директор Київського музею археології Лариса Кулаківська. За її словами, прадавній “гамбургер” не є типовим для України VI–III ст. до н.е: “Скіфи не могли створити подібний бутерброд з тієї причини, що це було кочове плем’я, яке варило м’ясо в котлах, а не смажило на вогні”. Загалом ж «батьком» сучасного гамбургера вважається підприємець Уолтер Андерсон з м. Уічіта в штаті Канзас. Він заснував мережу закусочних White Castle Hamburger, де головною стравою меню став власне гамбургер. Мережа кав’ярень Wimpy Grills, заснована в 1934 р. (нині не існує) додала гамбургерам дві якості, які зумовили їх майбутню популярність: низька ціна та продаж за межами США. Розповсюдження автомобілів в середині 1930-х рр. змусило в 1935 р. продавців гамбургерів навчитися обслуговувати водіїв та пасажирів безпосередньо в машинах. Ця послуга отримала назву «Drive-In». У 1948 р. брати Моріс та Річард Мак Дональди створили альтернативу «Drive-In»: вони відкрили свій перший ресторан самообслуги в м. Сан-Бернардіно, штат Каліфорнія та надали йому своє прізвище Mc Donald’s. Нині в цієї компанії безліч конкурентів – крім наведених раніше це Wendy’s, Hardee’s, Rally’s, Cheker’s, Hot’n Now, Juicy Lucy’s та багато інших. Усі вони продають гамбургери під різними назвами та обслуговують кожного покупця менш, ніж за 1 хв. Однак, поки що найбільшим продавцем гамбургерів у світі є Mc Donald’s, чия мережа ресторанів охоплює нині понад 30 тис. в 121 країні світу. Кожний 15-й працюючий американець починав свою кар’єру, продаючи гамбургери в ресторанах Mc Donald’s. В Україні перший ресторан цієї фірми з’явився 24 травня 1997 р. (біля станції метро “Лук’янівська” у Києві). Нині в Україні працює понад 30 ресторанів Mc Donald’s, з них 10 – в м. Києві.

Нині в світі швидко розвивається концепція ресторанів у великих торговельних центрах, яких, наприклад, у Великій Британії вже нараховується понад 1 тис. Завдяки такому обслуговуванню зростає як кількість відвідувачів центру, так і час їхнього перебування в центрі, що збільшує обсяг продажу на 10 – 30%. Різновид таких ресторанів – це концепція фуд-кортів у торговельних центрах, де об'єднуються декілька кав'ярень та ресторанів швидкого обслуговування різних фірм.

У міжнародній туристичній практиці заклади харчування, як правило, «прив'язані» до засобів розміщення. Вартість харчування, як і проживання, входить до готельного тарифу. Турист може обрати номер в комплексі з триразовим харчуванням (повний пансіон, американський план), з дворазовим харчуванням (напів-пансіон, континентальний план) або одноразовим (постіль + сніданок). Багато готелів працюють за європейським планом – це готельний тариф, який визначається без вартості харчування, тобто в такому випадку турист самостійно обирає заклад харчування, кухню, страви.

Є різниці в формі ресторанного обслуговування: а) система «а-ля-карт» (*a la carte*) передбачає вільний вибір клієнтом страв з меню ресторану; б) система «табльдот» (*table d'hôte*) – клієнти обслуговуються за єдиним меню без права вибору страв; в) «шведський стіл», або «все включене», – передбачає вільний вибір виставлених на загальний стіл страв і самообслуговування з боку туриста.

У міжнародному туризмі широко використовуються спеціалізовані гастрономічні та винні тури, мета яких – познайомити з кухнею та напоями різних країн світу. Під час таких поїздок туристи знайомляться з місцевими звичаями, беруть участь у фольклорних святах. Так, перебування в Німеччині, Чехії обов'язково передбачає відвідування пивних закладів, де можна отримати сувенір – пивний бокал. Тури в Іспанію мають такий пункт програми, як «*paseo & toreo*», тобто прогулянка по барах та дегустація легких закусок, що подаються до вина, пива. У свою чергу, в іноземних туристів, які приїжджають в Україну, великою популярністю користуються екскурсії до винних погребів Закарпаття та участь у святі винограду. Дуже популярні в туристів етнографічні ресторани та кав'ярні, де

національні традиції проявляються не тільки в асортименті страв та напоїв, але й в інтер'єрі, одязі офіціантів, репертуарів оркестру. Керівництво закладів харчування в боротьбі за клієнта впроваджують нові рішення в сферу обслуговування, харчування, інтер'єру тощо. Багато туроператорських компаній отримують від ресторанів та кав'ярень вигідні пропозиції з обслуговування туристів. Але, все ж таки, турфірма повинна здійснювати постійний контроль якості послуг, що надаються, та їх відповідності цінам, оскільки без цього успішного співробітництва може й не бути.

6.2. Логістика в ресторанному бізнесі

Логістика в ресторанному бізнесі залишається новітнім напрямком, все ще недостатньо розкритим у фаховій літературі. Між тим, разом із логістикою готельних послуг, вона є важливим складником логістики гостинності та туризму. Необхідність підвищення рівня туристичного обслуговування, з одного боку, та ефективності підприємств громадського харчування на підставі використання ними досягнень науково-технічного прогресу та світової практики з іншого, зумовлюють актуальність наукової проблеми, що розглядається у розділі. Метою розділу є розкрити сутність, особливості проблеми та практичне застосування логістики в ресторанному бізнесі на підставі інтегрованого підходу.

Ресторанний бізнес – сфера підприємницької діяльності, що пов'язана з організацією та управлінням рестораном або іншого підприємства громадського харчування та скерована на задоволення потреб людей у смачній, різноманітній та здоровій їжі, а також на отримання доходу і прибутку. Ресторанний бізнес виконує важливі економічні та соціальні функції та є інтегральним складником системи гостинності в туризмі. Особливістю ресторанного бізнесу є те, що він поєднує виробництво товару (ресторанної продукції) та надання на цій підставі послуги (гостинність та сервіс). Логістична структура ресторанного бізнесу, складена на підставі інституціональної структури ресторанного бізнесу, відображає не тільки сукупність продавців (ресторанів тощо) та покупців (клієнтів, гостей), але й постачальників підприємств громадського харчування (рис. 31.1).

Постачальники продовольства, напоїв тощо

Постачальники устаткування, інвентаря тощо

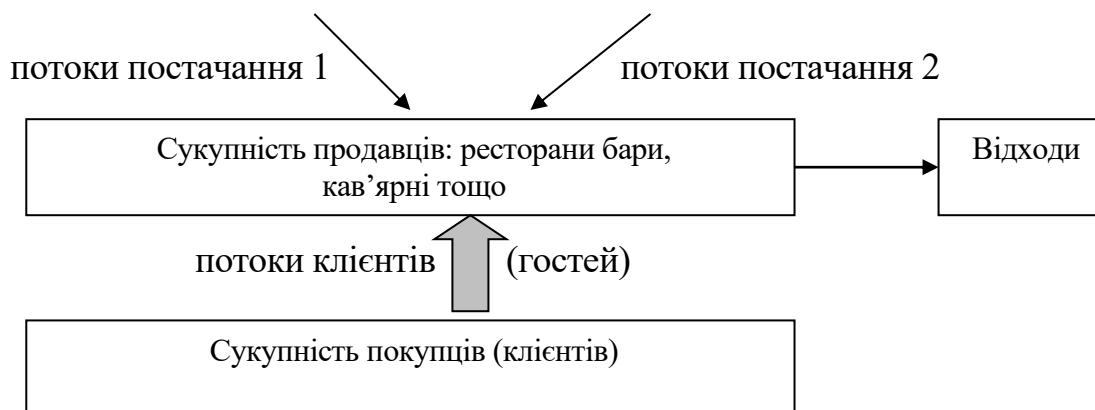


Рис. 6.1. Логістична структура ресторанного бізнесу

З точки зору логістики послуг ресторанний бізнес та відповідна послуга належить до тих видів послуг, де споживач рухається до виробника (а не навпаки, як приміром у торгівлі, де виробники скеровують вироблені товари в місця їхнього попиту та споживання, тобто до споживачів). Але, як і в торговельній послугі, головним потоком виступає потік покупців (клієнтів, гостей, відвідувачів), обслужити який найліпшим чином, задовольнивши його потреби і є основним суспільним призначенням ресторанного підприємництва. Для цього залучаються такі допоміжні (обслуговуючі щодо головного потоку) потоки, як фінансовий, інформаційний, матеріальний, кадровий. Фінансовий потік у логістиці ресторанного господарства відображає грошову оплату споживачами наданих товарів та послуг. На відміну від туристичної послуги оплата в ресторані здійснюється не до процесу отримання (споживання) послуги, а відразу після (розрахунок за спожиту послугу – як і в готельних послугах). Отже, власнику ресторану слід виконати попередні інвестиції (і досить значні) в свій бізнес, перш ніж пропонувати на ринку відповідні послуги. Інформаційний потік (зокрема в автоматизованих системах управління рестораном) пов'язаний з технологією обслуговування гостей. Зокрема в системі є план ресторану з інформацією про зайнятість столів. Це дозволяє оперативно розміщувати новоприбулих гостей. Стіл «закріплюється» за певним офіціантом, який приймає замовлення. За допомогою стаціонарного або мобільного терміналу офіціант вводить коди замовлених товарів або вибирає їх із електронного меню. Замовлення миттєво надходить на кухню та роздруковується на принтері (з вказівкою часу підготовки страви). Після

приймання замовлення офіціант друкує на касовому апараті чеки замовлення на кухню. На підставі цих чеків офіціант отримує готові страви. Клієнту після отримання послуги надається друкований фіскальний чек. Гості його оплачують та отримують роздруківку рахунку, де вказані перелік та вартість замовлених страв та напоїв. Після цього гості можуть залишити ресторан. За наявності інтерфейсу з системою готелю можливо записати суму на загальний готельний рахунок клієнта. В ресторанах класу «фаст-фуд» технологія обслуговування інша: застосовується «швидкий чек», коли покупець одразу оплачує замовлення і отримує його, а вже потім сідає за столик (споживає).

Матеріальні потоки (вхідні за характером) в ресторанній логістиці поділяються на дві групи (рис. 6.1). До першої відносять постачання необхідного устаткування, інвентаря та інших технічних товарів. Як правило, ці потоки є дуже інтенсивними та важливими на початковому етапі діяльності ресторану, зокрема при його створенні, коли обирається, замовляється та доставляється необхідне устаткування для кухні, холодильного приміщення, бару, розливу напоїв тощо. Але і в подальшому ці потоки зберігають свою важливість. Так, можна навести приклад, коли власник ресторану в США замовив партію нових супових мисок та тарілок, які не були схвалені місцевим департаментом охорони здоров'я. Під час перевірки йому поставили вимогу замінити цей посуд (за який він заплатив \$ 4500) або зачинити заклад.

До другої групи матеріальних потоків ресторанного бізнесу належить постачання різноманітної продовольчої сировини, готових продовольчих товарів та напоїв. Особливої уваги потребують поставки різноманітних видів сільськогосподарської сировини, з яких готуються страви для гостей ресторану. Такі поставки можуть мати місцеві або регіональні джерела в межах країни, а можуть використовувати міжнародні, глобальні джерела з радіусом доставки в тисячі км. Наприклад, у елітних київських ресторанах до делікатесних продуктів належать баранина з Нової Зеландії, гриб-трюфель з Південної Франції (він тільки тут вирощується 1 кг коштує \$ 800) тощо. Разом із високою вартістю виникає важлива проблема ефективного зберігання та складської обробки цих продуктів з

метою недопущення їхнього псування. Отже, ця група матеріальних потоків ресторанного підприємства вимагає застосування не тільки «сухого» режиму зберігання та транспортування (коли не вимагається спеціального температурного режиму), але й режимів «фреш» (для фруктів та овочів – за температури від $+4^{\circ}\text{C}$ до $+12^{\circ}\text{C}$), «холод» (для товарів молочної групи та ковбас – за температури від 0°C до $+6^{\circ}\text{C}$), «заморозка» (заморожені продукти зберігаються за температури від -18°C до -25°C) – з відповідним устаткуванням.

Нарешті, до матеріальних потоків ресторанного господарства належать і потоки відходів (вихідні за характером). Хоча, як вважає відомий київський ресторатор М. Січкара, «залишки їжі в гарному ресторані віддають клієнту з собою упакованими в одноразовий посуд, у поганих – те, що залишається від банкету, доїдає персонал або просто розкрадається», процес виробництва та споживання ресторанного продукту неодмінно передбачає відходи. Отже, раціональне господарювання відходами (реверсивна логістика в ресторанному бізнесі) також має знайти своє місце в ресторанній логістиці. На важливість цього чинника вказують і американські фахівці, які, приміром, рекомендують, щоб сміття із закладу виносили обов'язково дві людини (з метою попередження крадіжок).

Кадровий потік у ресторанній логістиці відіграє надзвичайно важливу роль. Він визначає рівень нематеріального складника в продуктах підприємств ресторанного бізнесу. Матеріальну частину продукту: будинок ресторану, харчування, устаткування тощо можливо виміряти та оцінити і за багатьма з цих параметрів ресторани не відрізняються від конкурентів. Нематеріальна складова: тематичне оформлення, атмосфера, сервіс тощо може стати для підприємства відмінною рисою, яку неможливо оцінити попередньо, і пов'язане це насамперед з участю персоналу у виробництві ресторанного продукту, як наприклад, у випадку відомої львівської кав'ярні «Криївка» (рис.6.2). Кадровий потік (потенціал) підприємств ресторанного бізнесу – це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, що входять до списочного складу підприємств. До останнього включаються всі працівники підприємств, прийняті на роботу,



Рис.6.2. Інтер'єр львівської кав'ярні «Криївка»

пов'язану як з основною, так і неосновною його діяльністю. Поряд з поняттям кадри, застосовують термін «персонал» – особовий склад працюючих за наймом постійних і тимчасових кваліфікованих і некваліфікованих працівників. Склад персоналу ресторанів може змінюватися залежно від величини та функціонального призначення, але основними видами працівників є: - хостеса або хостмен (зустрічають гостей, розсаджують їх за столики); - касир (збирає платежі, перевіряє рахунки, приймає телефонні дзвінки); - офіціанти (приймають замовлення, передають на кухню, приносять страви та напої, збирають оплату); - помічники офіціантів (допомагають офіціантам, а також підтримують чистоту та порядок у торгових залах); - кухар (готує страви та разом із менеджером розробляє меню); - мийники посуду та підсобний персонал (підтримують чистоту посуд, устаткування, приміщень); - старший офіціант, або метрдотель (відповідає за продаж та надання всіх позицій меню та за роботу торгового залу); - бармен (готує коктейлі згідно замовлень офіціантів, а також обслуговує відвідувачів біля стійки); - менеджер ресторану (відповідає за всю роботу закладу); - менеджер бару (відповідає за роботу бару); - головний менеджер (відповідає за роботу ресторану та клубу – розважальні програми); - черговий менеджер (відповідає за роботу в цілому під час своєї робочої зміни). На підставі стратегії управління підприємств керівництво ресторану розробляє кадрову політику (при дотриманні державного законодавства), що визначає принципові положення в роботі з персоналом закладу та формує на підставі правил та положень систему взаємовідносин організації та працівників.

Отже, логістика ресторанного бізнесу в інтегрованому її розумінні розглядає не тільки процеси постачання ресторанів сировинними ресурсами, продовольчими товарами та різноманітною промисловою продукцією, а всі потокові процеси на ресторанному підприємстві з метою їх узгодження та вдосконалення, спрямування в кінцевому результаті на найефективніше обслуговування головного потоку в ресторанній логістиці – потоку відвідувачів (або клієнтів, гостей). Наявність постійного потоку постійних клієнтів – запорука фінансової стабільності та прибутковості ресторану. В цьому зв'язку важливого значення набуває його раціональне розміщення. До ключових чинників при виборі місця розміщення ресторану належать: ціна (земельної ділянки чи будинку); можлива кількість відвідувачів (тобто потік клієнтів); помітність будинку; транспортна доступність та можливість паркінгу; умови оренди/купівлі; термін оренди; розмір та розширення будинку; район; безпека та охорона; можливі зміни в районі. Якщо розміщувати ресторан поза містом (у передмісті), то тут є дві переваги (нижча ціна купівлі чи оренди будинку та більші можливості розширення), але й є проблема забезпечення потоку відвідувачів (бажано постійних).

Інтегрований підхід у ресторанній логістиці вимагає розгляду особливостей технологічного процесу та складу ресторанного підприємства. Технологічний процес відображає певну послідовність виробництва продукції та її подальшого продажу клієнтам. Цю послідовність можливо представити у вигляді логістичного циклу (рис. 6.3).

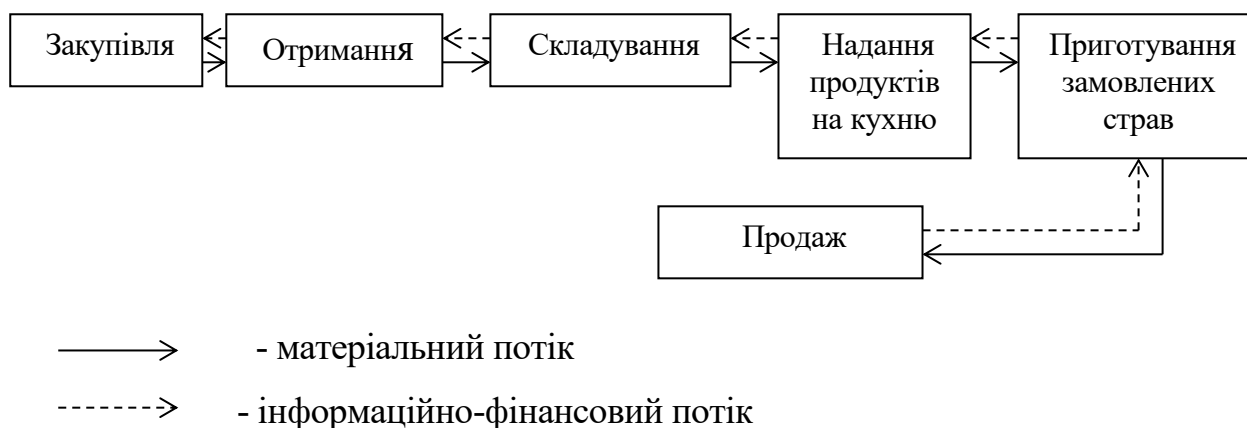


Рис. 6.3. Логістичний цикл виробничого процесу

ресторанного господарства

Отже, логістичний цикл виробничого процесу ресторанного господарства охоплює такі стадії, як: закупівля, отримання, складування, надання продуктів на кухню, приготування замовлених страв, продаж. Розглянемо їх детальніше.

Закупівля: на великих підприємствах харчування цим питанням займається окремий відділ, якщо ресторан невеликий, закупівлю здійснює менеджер, шеф-кухар або його помічник; процес закупівлі охоплює визначення постачальників, заключення з ними контрактів, вибір необхідних продуктів та напоїв за доступною ціною; обсяги продуктів, що закупляються, визначаються з урахуванням необхідних запасів (розраховуються) та нормативів їхнього зберігання.

Отримання: ця функція полягає в контролі набутих продуктів та доставці їх на склад; відповідальним за виконання може призначатися як спеціально виділений працівник, так і шеф-повар – залежно від величини підприємства.

Складування: основною метою цього етапу є зберігання запасів продуктів з метою задоволення щоденних потреб підприємства, попередження псування, крадіжок тощо.

Надання продуктів на кухню: видача продуктів відбувається в певній послідовності в суворо визначений час, при цьому використовують ваговимірвальне устаткування.

Приготування замовлених страв: це головний етап виробничого процесу підприємств харчування, для якого передбачено декілька приміщень певної площі (кухня) з відповідним устаткуванням.

Продаж: це заключний етап виробничого циклу ресторану, який полягає в обслуговуванні клієнтів за певну плату замовленими напоями та стравами; головними складниками успішного продажу є меню, рівень сервісу, створення затишної атмосфери; на практиці продаж є відправною точкою при плануванні (визначенні) обсягів виробництва підприємства, оскільки саме запити споживачів визначають меню, рівень сервісу, ціни тощо, а це, в свою чергу, визначає обсяги закупівлі, зберігання та виробництва (інформаційно-фінансовий потік на рис. 6.3).

Вищенаведені стадії логістичного циклу ресторанного бізнесу знаходять відображення в організаційній структурі його підприємств, де виділяють, по-перше, підрозділи з випуску кулінарної продукції (це кухня та виробничі цехи в її складі); по-друге, відділи та служби, що виконують функції управління та обслуговування виробничих та клієнтсько-розважальних підрозділів (дирекція, бухгалтерія, склад) і по-третє, споживчий клієнтсько-розважальний підрозділ, що виконує функцію продажу (реалізації) ресторанного продукту (а це матеріальна продукція + сервіс + розваги) відвідувачам (гостям) підприємств харчування.

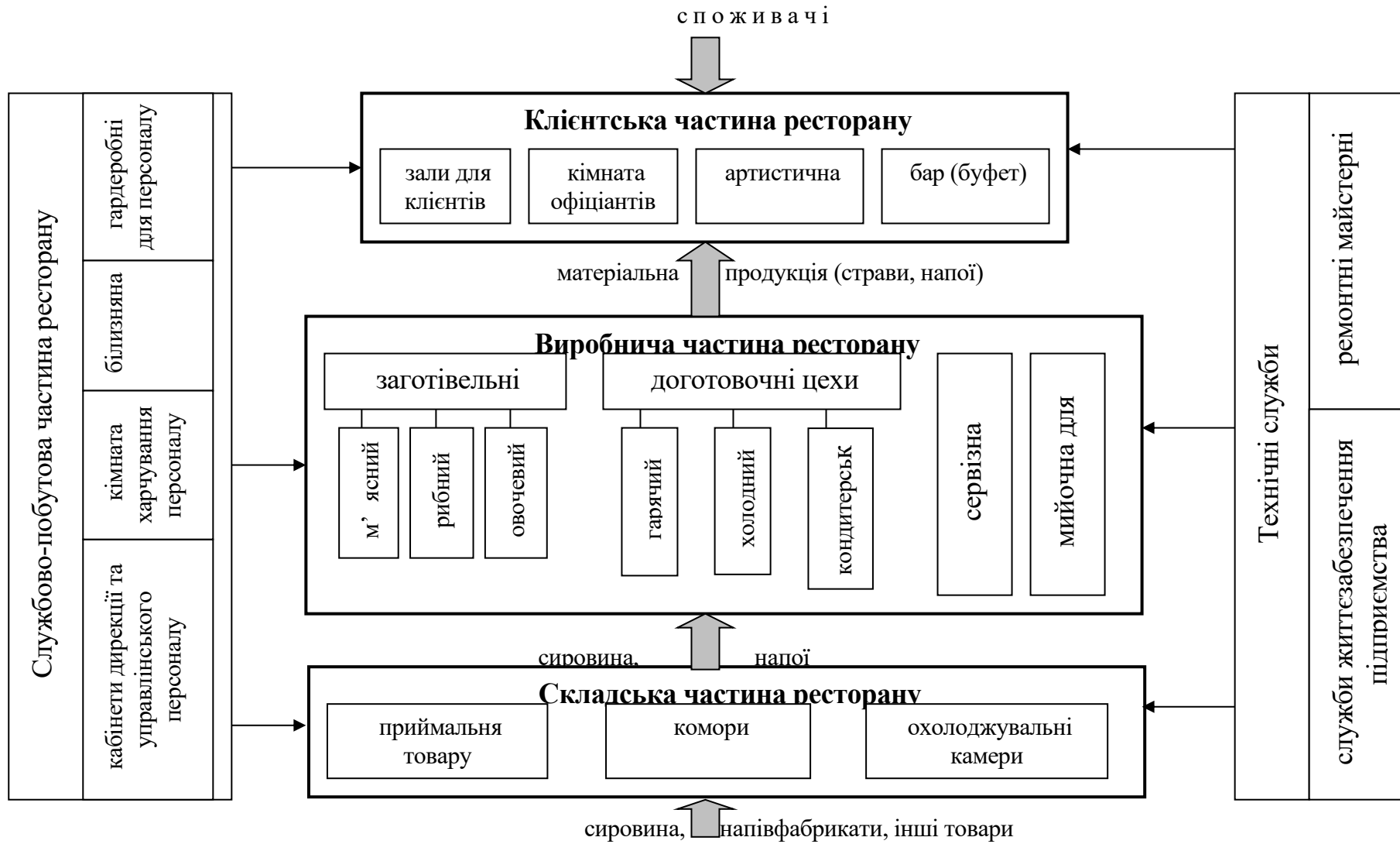


Рис. 6.4. Виробничо-логістична структура підприємства харчування

Організаційна та технологічна структура ресторанної логістики вимагає певного набору приміщень у складі підприємства харчування. Для ресторанної логістики це істотно, оскільки до її завдань входить визначення раціональної схеми потоків у межах цих приміщень та між ними. Це можуть бути потоки гостей у приміщеннях для відвідувачів, потоки готових страв з кухні через роздаткову до залів для клієнтів, потоки сировини з приміщень для її приймання та зберігання до заготівельних та доготовочних цехів, потоки використаного посуду з клієнтських залів до мийки тощо (рис. 6.4).

Продукти, що надходять на підприємство харчування після закупівлі, підлягають складуванню, тобто зберіганню та подальшій передачі на кухню. Для цього й призначена *складська частина ресторану*, що включає приймальню товару, комори та охолоджувальні камери, в яких повинно передбачатися роздільне зберігання продуктів згідно їх особливостей та прийнятих умов. Наявність запасів сировини, напівфабрикатів і харчових продуктів різного терміну зберігання – необхідна умова ефективної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Такі запаси необхідні для того, щоб забезпечити можливості виготовлення власної продукції в період до надходження іншої партії товарів. За призначенням товарні запаси поділяють на поточні, підготовчі та страхові. Поточні запаси забезпечують роботу підприємства в період між черговими надходженнями товарів. Необхідний обсяг поточного запасу певного продукту обчислюється за формулою:

$$ПЗ_p = B_{CD} \cdot T_n,$$

де $ПЗ_p$ – обсяг поточного запасу ресторану з певного продукту, кг; B_{CD} – середньодобові витрати цього продукту, кг; T_n – інтервал між надходженням чергової партії продукту, днів.

Різновидом є сезонний запас, що створюється в разі сезонної заготівлі сировини. Для підприємств ресторанного бізнесу це може бути заготівля овочевої продукції, грибів, ягід, фруктів тощо.

Підготовчий запас створюється за необхідності спеціальної підготовки сировини до використання (соління овочів, грибів, дефростація м'яса, риби тощо). Його визначають за формулою:

$$ПДЗ_{pn} = B_{CD} \cdot T_{nn} ,$$

де $ПДЗ_{pn}$ – обсяг підготовчого запасу ресторану з певного продукту, кг; T_{nn} – час на підготовку цього продукту, днів.

Страховий запас необхідний на випадок затримки надходжень чергової партії товару:

$$CЗ_{pn} = B_{CD} \cdot T_{nn} ,$$

де $CЗ_{pn}$ – обсяг страхового запасу ресторану з певного продукту, кг; T_{nn} – час, потрібний до термінового поповнення запасу цього продукту, днів.

Обсяг запасів продовольчих товарів на підприємствах ресторанного бізнесу може коливатися між його максимальним та мінімальним значенням з урахуванням можливості й доцільності їхнього зберігання. Мінімальний обсяг запасів ресторанного підприємства визначається за формулою:

$$МЗ_p = ЗВ + ЗС + ЗТ + СЗ,$$

де $МЗ_p$ – мінімальний обсяг запасів ресторанного підприємства;

$ЗВ$ – запас для забезпечення функціонування виробництва ресторану від початку процесу постачання до складування товарів, тобто на час, необхідний для розвантаження, перевірки, та реєстрації товарів, що надійшли;

$ЗС$ – запас для складування, що вимагає зберігання сировини за визначених умов, яка лише через певний час набере свою виробничу цінність;

$ЗТ$ – запас для виконання технологічного процесу протягом доби;

$СЗ$ – запас, що повинен страхувати підприємство від непередбачуваних змін у постачанні, а також у разі втрат сировини при зберіганні, транспортуванні, видачі.

Мінімальний запас сировини повинен гарантувати в кожний проміжок часу наявність критичної кількості сировини, напівфабрикатів і продовольчих товарів для підтримання необхідного режиму виготовлення продукції та в обсязі, передбаченому виробничою програмою. Беручи до уваги, що створення запасу продовольчих товарів вимагає додаткових капіталовкладень, для економічності виробництва слід домагатися мінімізації запасу, а постачання має бути безперебійним. При цьому ритм постачання повинен бути тісно узгодженим з виробничим процесом підприємства й ритмом виготовлення продукції.

Планування запасів ресторанного підприємства повинне базуватися на розрахунку об'єктивної потреби в конкретних видах сировини, напівфабрикатів і продовольчих товарів для виконання виробничої програми та інших видів господарської діяльності підприємства з врахуванням витрат, пов'язаних із зберіганням запасів (включаючи витрати на їхнє підтримання, управління та пов'язані з можливим дефіцитом запасів).

Отже, створення запасів на ресторанному підприємстві має позитивні та негативні аспекти. Перші полягають у тому, що запаси забезпечують високий рівень обслуговування споживачів продукції й гарантований ритм роботи підприємства; другі пов'язані зі зниженням якості ресурсів за значних обсягів запасів сировини, напівфабрикатів і продовольчих товарів, збільшенні витрат на їхнє зберігання й зниженні швидкості обігу коштів.

Виробнича частина ресторану (кухня) призначена до обробки сировини, напівфабрикатів та випуску готової продукції. Для підприємств харчування традиційним є повний цикл переробки сировини, однак сучасні технології дозволяють їм займатися лише «доготівкою» виробів, використовуючи в якості сировини напівфабрикати. Вибір певного технологічного (одночасно, виробничо-логістичного) циклу залежить від обсягу виробництва, приміром, для невеликих підприємств вигіднішим є спрощений варіант циклу. Тому виробнича частина ресторану включає заготівельні цехи (м'ясний, рибний, овочевий) та доготовочні цехи (холодний, гарячий, кондитерський), а також сервізну та мийку для посуду. Холодний цех призначений до приготування холодних страв, закусок, напоїв тощо. „Серцем” кухні для багатьох підприємств харчування є гарячий цех. У ньому завершується технологічний процес приготування їжі. При формуванні харчоблоку застосовують європейську та американську системи. Перша передбачає максимальну концентрацію всіх виробничих цехів навколо гарячого цеху, за другої – центром кухні є роздаткова, на яку виходять приміщення всіх інших виробничих цехів. Вважається, що американська система забезпечує швидше обслуговування. Але в кожному разі бажано, щоб гарячий цех розміщувався поблизу холодного та примикав до роздаткової, був безпосередньо пов'язаний з мийкою для столового та

кухонного посуду. Розрахунок розмірів цехів та необхідного устаткування визначається виробничою програмою ресторанного підприємства. Вважається, що площа гарячого цеху відносно клієнтської частини ресторану повинна складати не менш ніж 50 %. При розрахунку беруть до уваги площу, що займає устаткування, кількість та метраж робочих місць, відстань між устаткуванням тощо. Окрім цього до гарячого цеху (як і до всіх інших приміщень підприємств харчування) висуваються вимоги щодо природного освітлення, температури та вологості, повітрообміну, основних комунікацій (електрика, холодна та гаряча вода, природний газ тощо), матеріалів, що використовуються в оздобленні. На підприємствах невеликої потужності допускається об'єднання в одному приміщенні гарячого та холодного цехів.

Кондитерський цех призначений для виробництва різноманітної продукції з різних видів тіста. Склад приміщень визначається санітарними нормами та включає, наприклад, приміщення для обробки яєць, для приготування тіста з відділком просіювання борошна, розділки тіста та випікання виробів тощо. Устаткування кондитерського цеху охоплює просіювачі, тістомісильні та збивальні машини, конвекційні пічки, сушильні шафи тощо.

Сервізна призначена до зберігання посуду та столових приборів та видачі їх офіціантам. У цьому приміщенні слід передбачити вікно для приймання використаного посуду та для видачі чистого. Для зручності сервізну доцільно розміщувати біля мийки. Устаткування сервізної складається з стелажів, шаф, підвісних полиць, де зберігається розсортований за видами та призначенням посуд.

Мийка може бути з ручним або механізованим миттям посуду. За першого варіанту використовують ванну з трьома відділеннями та підводкою гарячої та холодної води. Устаткування мийки складається з столів для сортування та очищення посуду від залишків їжі, посудомийних машин, сушильних шаф тощо. Для підприємств невеликої потужності можливим є об'єднання мийки столового та кухонного посуду. Якщо на підприємстві харчування передбачене самообслуговування, то при проектуванні приміщень передбачають роздаткову,

яка повинна бути з'єднана технологічними або дверними отворами з низкою інших приміщень (холодним, гарячим цехами, сервізною, торговим залом тощо).

Загальна засада ефективної логістичної організації технологічних та виробничо-логістичних потоків ресторанних підприємств, якої мають дотримуватися всі заклади, - це раціональне розміщення устаткування та максимальне використання його можливостей. Планування та схема розстановки устаткування повинні забезпечити технологічний процес, виключити зустрічні потоки сировини, готової продукції, використаного та чистого посуду. При виборі місцезнаходження устаткування необхідно враховувати стадії технологічного процесу, зручність організації робочих місць. Розміщення устаткування може бути пристінним або острівним (для великих площ). Більшість фахівців рекомендують використання модульного устаткування (це серія, що сформована з окремих кухонних елементів, об'єднаних у єдину конструкцію або лінію з уніфікованими розмірами), як більш практичний варіант, ніж різносортне устаткування, в силу міркувань компактності та можливості заміни одиниць.

В клієнтській частині ресторану головне місце займає торговий зал (або зал для клієнтів, обідній, банкетний зал), тому його дизайнерсько-логістичному рішенню слід приділити підвищену увагу. В загальному випадку можна сказати, що інтер'єр – це не тільки внутрішньо організований простір приміщення, але й середовище сприйняття та дій, оскільки він може здійснювати істотний емоціональний вплив на гостей. Матеріали та конструктивне рішення стелі, стін та перегородок у клієнтській частині ресторану мають забезпечувати акустичний комфорт, оптимальний мікроклімат, бути екологічно нешкідливими, пожежобезпечними тощо. Висота стелі має становити не менше 3м і таким чином забезпечувати поглинання вібрації та шумів устаткування. Повинна бути логістично організована територія торгового залу, якою пересуватимуться відвідувачі та офіціанти. Для цього передусім передбачають основний та додаткові проходи. Основний прохід призначений для відвідувачів, що заходять до залу; їхній потік потім поділяється на невеликі групи. Ширина проходів повинна бути не

меншою, ніж указано в табл. 6.1. Відповідність площі обіднього або банкетного залу до числа гостей розраховують за формулою:

$$S_3 = N \cdot S_1 ,$$

де S_3 – загальна площа залу (м^2); N – кількість учасників банкету (осіб); S_1 = норматив площі на одного гостя (для банкетів за столом дорівнює $1,5 - 2,0 \text{ м}^2$, для фуршетів – $0,6 - 0,8 \text{ м}^2$). Коли приймається замовлення на проведення банкету, слід точно встановити склад гостей, їх вік, професії, національності, кількість чоловіків, жінок, ювілярів тощо, а також орієнтовну ціну замовлення. Ці дані необхідні для правильного складання меню та організації належного обслуговування гостей. Тривалість проведення банкету або фуршету, приміром, повинна орієнтувати на необхідну кількість продуктів на одну особу з врахуванням асортименту та числа страв. Фахівці вважають, що ця кількість не повинна перевищувати $1000-1200 \text{ г}$.

Таблиця 6.1. Проходи в приміщеннях підприємств харчування

Проходи в залі		Ширина, м	
		Ресторан, бар	Кав'ярня
Основний		1,5	1
Додаткові	для розподілу потоків споживачів	1,2	0,9
	для проходу до окремих місць	0,6	0,4

Якщо в залі передбачено танцювальний майданчик, то він має бути композиційно виділеним, а площа його визначається з розрахунку $0,15-0,2 \text{ м}^2$ на пару, на $50-70 \%$ від загальної кількості місць. Логістично прорахованим також має бути інтер'єр вестибюля, гардеробу та туалетних кімнат, який в загальному випадку визначається типом закладу та специфікою його діяльності. У вестибюлі, окрім гардеробу для верхнього одягу рекомендується передбачити крісла, журнальні столики, місця для продажу квітів та сувенірів. Оснащення туалетних кімнат визначається рівнем ресторанного підприємства та повинно включати раковини з підводкою гарячої та холодної води, електрорушник, мило, серветки тощо (а за кордоном – ще й додаткові послуги, можливість яких надає сучасне електронне забезпечення). Якщо в ресторані передбачений аванзал, як приміщення до зустрічей

та чекання на гостей, то він може бути оснащений барною стійкою, м'якими меблями тощо.

6.3. Логістика кейтерингу

Одним із способів сучасної організації підприємств харчування є *кейтеринг*, тобто виїзне ресторанне обслуговування. Кейтеринговий бізнес у світі нині за значимістю дорівнює традиційному ресторанному бізнесу, поступово він стає популярним і в Україні. Основними напрямками розвитку кейтерингу є виїзне обслуговування та стаціонарне обслуговування. Ці два напрямки мають свою логістичну специфіку, а їхня подібність пов'язана з необхідністю наявності виробничої бази. У загальному вигляді структура підприємства з кейтерингу та логістична схема його діяльності представлена на рис. 6.5. Отже, структура кейтерингового підприємства передбачає наявність: офісу, в якому розміщується персонал, що займається продажем та організацією заходів; зали до дегустацій (за можливістю); виробничого цеху (для підприємств, які займаються стаціонарним обслуговуванням в офісних центрах, при цьому устаткування може надаватися замовником); складів до зберігання продуктів, інвентаря, спеціального устаткування; автотранспорту (за необхідності регулярних виїздів).

Штат закладу з кейтерингу залежить від виду обслуговування, що надається. Узгодженням усіх деталей майбутнього заходу разом із замовниками займається менеджер, який пропонує варіанти оформлення залу та столів, узгоджує стравоспис тощо. Штат кухарів може складатися або з кухара-універсала (для невеликих заходів), або з групи фахівців з харчування – це залежить від рівня заходу. Кейтерингове підприємство може мати в своєму штаті або запропонувати обслуговуючий персонал (офіціантів, барменів, мийників посуду тощо). За необхідністю може бути запрошена (або створена власна) студія декораторів, флористів, аніматорів.

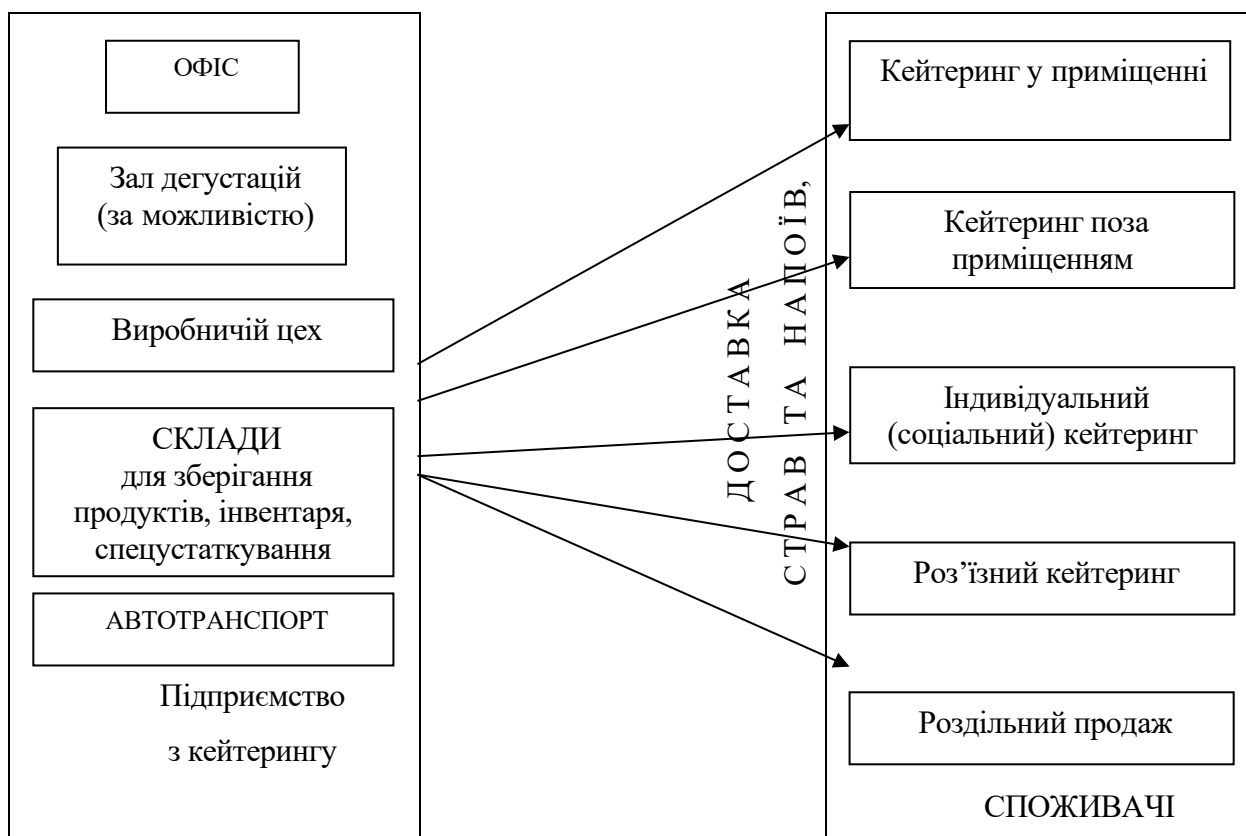


Рис. 6.5. Логістична схема кейтерингового бізнесу

У світовій практиці виділяють такі види кейтерингу: 1. *Кейтеринг у приміщенні* (стаціонарне обслуговування) – передбачає, що підприємець володіє або орендує приміщення. Цей вид бізнесу застосовується при організації щоденного харчування підприємств, компаній, офісних центрів. Якщо кейтерингова фірма запрошується підприємством, що займає цілий будинок, на базі якого й організується харчування для співробітників, то в цьому випадку оператор їдальні не платить за оренду, а харчування надається на пільгових умовах. За умови, коли кейтеринг організується на базі офісного центру, оператор їдальні платить і за оренду, і за комунальні послуги, тому важливо досягти взаємопорозуміння з власником приміщення та отримати більш вигідні умови. До обслуговування в приміщеннях відносять й організацію заходів (банкетів, презентацій тощо) на базі підприємства харчування, яке, на відміну від звичайного ресторану, що працює протягом певних годин, відкрите тільки на час банкетів. Значні накладні витрати зумовлюють досить високі ціни на цей вид кейтерингу, однак наявність комор для

зберігання продуктів та інвентарю є його перевагою у порівнянні з іншими видами кейтерингу.

2. *Кейтеринг поза приміщенням*, що відноситься до найдинамічніших видів громадського харчування, передбачає, що в підприємства є окремі пункти з приготування харчових продуктів, звідки приготовлена їжа доставляється в місце, яке визначає клієнт. Отже, за такого випадку, з одного боку немає необхідності в приміщеннях до обслуговування клієнтів, але з іншого – необхідне спеціальне устаткування та транспортні засоби до перевезення страв. Прикладами цього виду кейтерингу є доставка обідів у офіси, організація барбекю, вишуканих вечерь тощо. Цим звичайно займаються невеликі фірми, які доставляють їжу або в одноразовому посуді з поліпропілену, або в термобоксах. Доготовочні операції в цьому випадку зводяться до мінімуму. Подібним чином здійснюється й обслуговування різноманітних заходів (*банкетний кейтеринг*) – в цьому випадку фірма може пропонувати, крім певного асортименту страв та напоїв, оздоблення залу, обслуговування офіціантами, організацію розважальних програм.

3. *Індивідуальний (соціальний) кейтеринг* – належить до найпростіших його видів, коли приготування страв виконується в приміщенні замовника та під його контролем, включаючи прибирання приміщення. В цьому сегменті кейтерингу фірми працюють, не витрачаючи фінансові засоби на будівництво чи оренду приміщень та придбання устаткування, що важливо для підприємців – початківців у цьому бізнесі.

4. *Роз'їзний кейтеринг* – у багатьох випадках це частина більш значного підприємницького проекту в громадському харчуванні. За цієї форми обслуговування напівфабрикати, що доставляються з підприємства, проходять на місці кінцеву обробку та продаються. Прикладом подібного виду кейтерингу є торгівля з автомобілів.

5. *Роздрібний продаж* – це продаж продуктів на стадіонах, у кінотеатрах та інших приміщеннях з великим скупченням людей. Цей вид кейтерингу, як й інші, також передбачає поєднання його виробничої (виготовлення продукції) транспортної (доставка в місця продажу) та торгівельної (реалізація) складників.

Кейтеринг в Україні тільки починає розвиватися і знаходить вираз, приміром, у доставці піци замовникам (це приклад кейтерингу поза приміщенням). Разом із цим, кейтерингом зацікавилися традиційні ресторани, для яких це вигідно, оскільки в обідній залі звільнюються місця. Додому до клієнта для святкування, приміром, дня народження можна замовити кухара, офіціанта, які організують свято не гірше, ніж у ресторані. Обійдеться такий банкет на третину дешевше, оскільки в ресторані платять ще й «за інтер'єр». Отже, виїзне обслуговування вигідне і клієнту, і ресторану.

6.4. Різновиди ланцюжків поставок у ресторанній логістиці

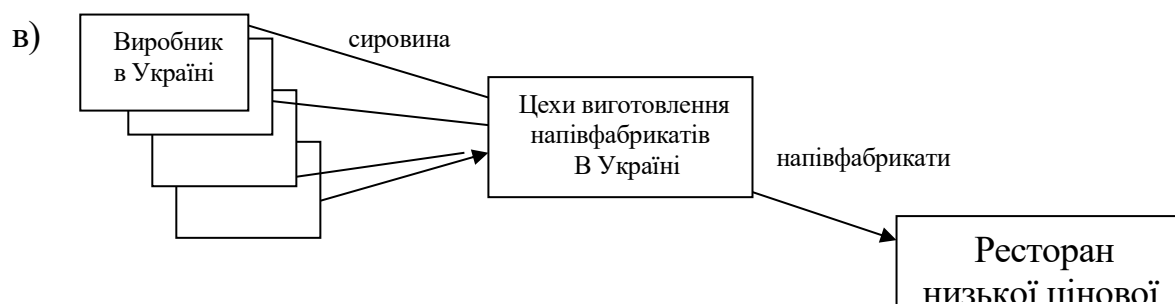
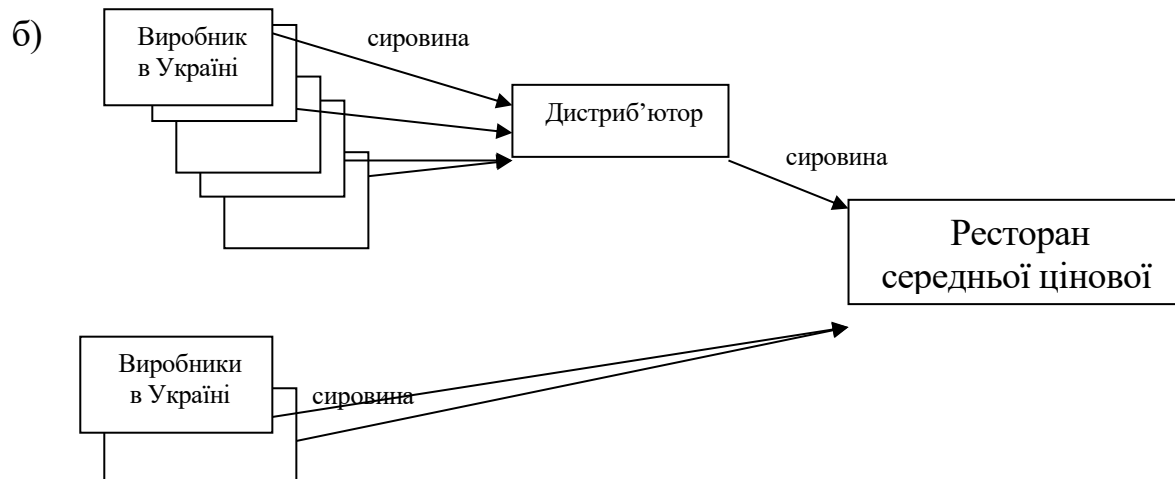
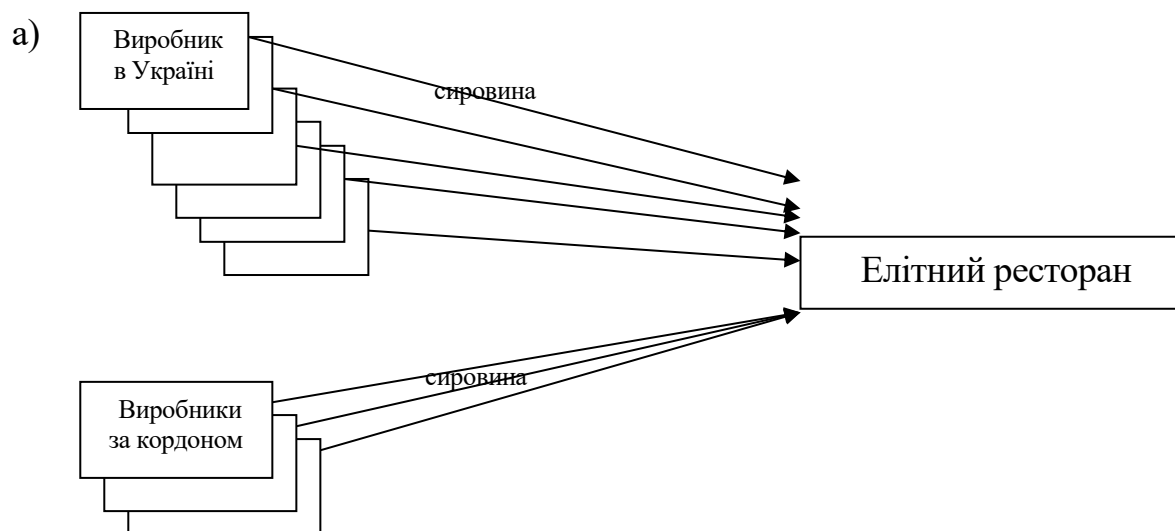
Вище викладене розуміння застосування інтегрованої логістики в ресторанному бізнесі є новим в Україні, оскільки підприємства харчування та їхні менеджери тільки починають знайомитися з логістичними підходами та розуміти їхню високу ефективність (за їхніх студентських часів логістику туризму та гостинності ще не викладали). Дуже корисними в цьому відношенні були (до ковіду та до російсько-української війни) логістичні розвідки журналу «Бізнес», який раніше вже знайомив вітчизняних підприємців з застосуванням логістики в молочних компаніях, у сітьовому ритейлі, на кондитерському ринку тощо. Застосування засад постачальницької логістики в ресторанному господарстві України, надає можливість ресторанам значно зекономити логістичні витрати (що немаловажне в сучасних умовах), а логістичним компаніям – розширити сферу застосування своїх послуг (що теж є гарною можливістю нині). Загальний можливий вигреш оцінювався в \$ 400 млн. Нині ресторанна логістика все ще залишається «terra incognita» не тільки для вітчизняного ресторанного ринку, але й для логістичних компаній. Число останніх в Україні – всього декілька компаній, що займаються комплексною доставкою необхідного ресторанам асортименту продуктів харчування. При цьому мова йде, як правило, про імпортні продукти (заморожені овочі, м'ясо, рибу, морепродукти, бакалійні товари тощо). Що стосується вітчизняних продуктів, то їхню доставку забезпечують або самі виробники, або дистриб'ютори. Власне на цьому логістика і закінчується, а високі слова про управління товарними запасами на ресторанному ринку поки що

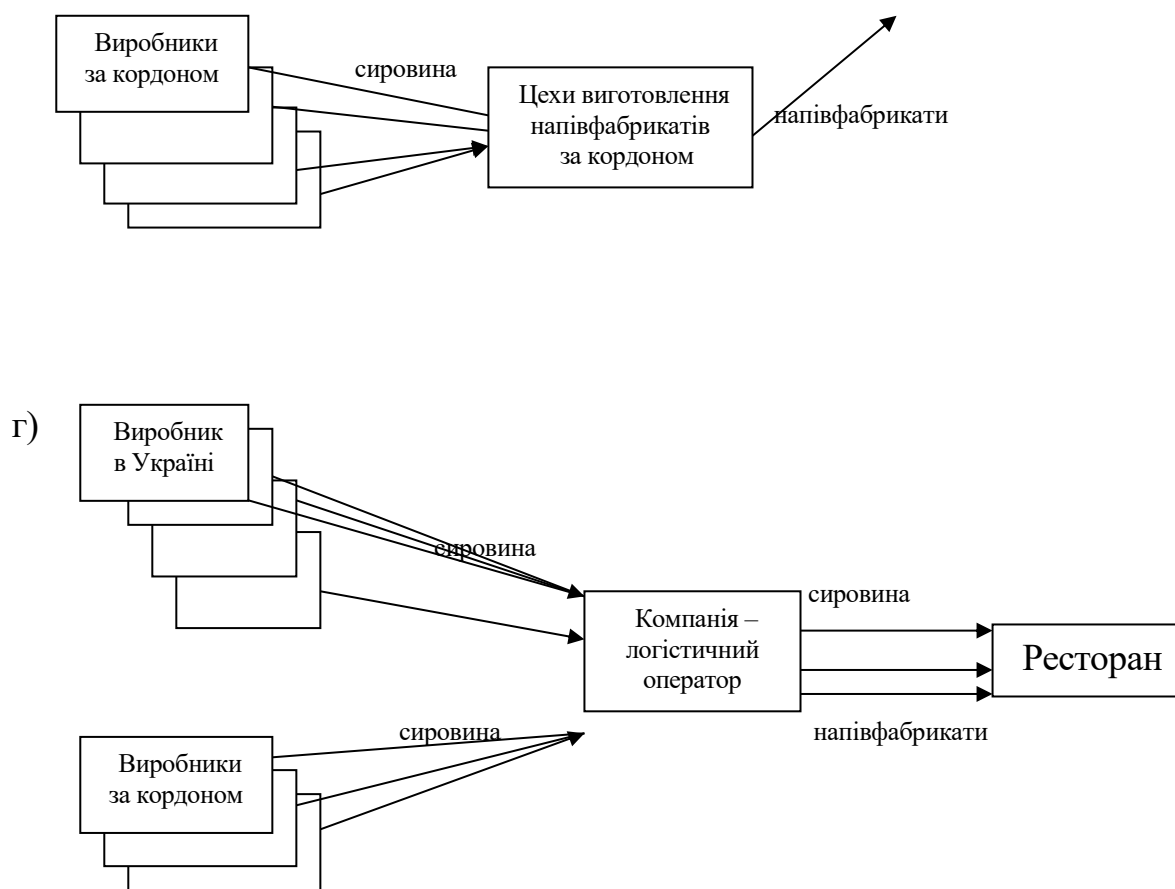
залишаються термінами науково-популярної літератури, а не ринковими реаліями. Зазначимо, що для ресторанів оптимізація ланцюгів поставок дає значний ефект, адже для них і ціна продуктів, і вартість доставки мають важливе значення, враховуючи те, що доставляти доводиться в десятки точок та відповідні сумарні витрати в мережі досить значні. За оцінками експертів та учасників ринку витрати на логістику в собівартості страв у ресторанах досягають 25%. Однак, незважаючи на очевидну необхідність скорочення логістичних витрат, мережі недорогих ресторанів поки що рідко купують такі послуги у фахових логістичних операторів, при цьому логістичні ланцюжки самих мереж залишають бажати кращого. Але рано чи пізно, освоювати логістичні «премудрості» ресторанам все ж таки доведеться самостійно, або доручаючи фахівцям. Адже не рахувати логістичні витрати їм дозволяє існуючий рівень конкуренції, коли на вітчизняному ресторанному ринку заповнений лише верхній ціновий сегмент, найменш чутливий до розміру витрат на логістику. Як свого часу виявив журнал «Бізнес», у кошторисах ресторанів високої цінової категорії стаття «логістичні витрати» взагалі відсутня. Пояснюється це тим, що високі ресторанны націнки (понад 400 %) перекривають усі логістичні затрати, тому дорогим ресторанам не має сенсу їх досліджувати та мінімізувати. Вони просто не звертають увагу на ці «дрібниці», а логіка при закупівлі товарів є простою: пошук високоякісних продуктів за ринковою ціною. Отже, витрати на доставку продуктів постачальники закладають в їхню ціну, а ресторатори, своєю чергою, включають у вартість готових страв. Тому ціна продукту для елітного ресторану є одразу вища, оскільки такий ресторан не ставить за мету зниження собівартості продукту та, як наслідок, зменшення вартості страв. Нині переважна більшість вітчизняних ресторанів усіх цінових категорій постачальницьку діяльність здійснюють або через дистриб'юторів, або безпосередньо з виробниками продуктів харчування. Як у першому, так і особливо другому випадку кількість постачальників ресторану може перевищувати півсотні, тому про раціонально організовану систему поставок за таких умов говорити важко. Допомогу в оптимізації логістичних ланцюжків постачання деяким ресторанним мережам могли б надати власні логістичні підрозділи з своїм

розподільчим складом, але витрати на це окупляться, якщо до мережі входитимуть декілька десятків закладів. На нинішньому етапі допомогти рестораторам у вирішенні логістичних завдань могли б фахові логістичні компанії. Консолідуючи заявки як окремих ресторанів, так і їхніх мереж, вони б могли формувати значні за обсягом замовлення різноманітних продуктів у виробників, забезпечуючи значні знижки та відповідно нижчі ціни для своїх клієнтів. Але як вже зазначалося, вирішувати ці питання поки що в Україні немає кому – за браком як логістичних операторів, так і складських площ, які б відповідали вимогам ресторанної логістики. Нині попит не насичений навіть на «сухі» склади, не кажучи про склади з температурними режимами, що потрібні в ресторанній логістиці. Крім особливостей зберігання продуктів, ресторанне господарство вимагає також надійної системи їх доставки – «Точно в строк». А це означає, що операційні можливості логістичного оператора (автопарк, організація роботи з транспортними компаніями як субпідрядниками, ІТ – система та інші аспекти) повинні бути на порядок вищі, ніж за праці в сегменті „сухих” споживчих товарів з доставкою в супермаркети. До таких підвищених вимог ресторанної логістики більшість українських фірм – логістичних операторів поки що не готові.

Отже, створити логістичну інфраструктуру є найбільш вигідно та порівняно нескладно для мереж ресторанів низької цінової категорії. Сприяють цьому одноформатність підприємств у мережі та однотипні групи товарів до поставок. Недорогі ресторани більше зацікавлені в мінімізації логістичних витрат, оскільки їхні націнки на страви як правило не перевищують 100 %. Відповідно для них зниження собівартості продукту означає підвищення прибутковості їхнього бізнесу. До того ж часто подібні заклади розміщуються на фудкортах у торгівельно-розважальних центрах (ТРЦ), де нестача вільних площ та високі орендні ставки не дозволяють облаштувати кухню. Це призводить до появи в логістичному ланцюжку „виробник – ресторан” додаткової ланки у вигляді цехів з виготовлення напівфабрикатів, які обслуговують образу декілька закладів у місті (рис. 6.6). Як вважають фахівці, для ресторанів низької цінової категорії виділення

технологічного виробництва в окрему ланку є життєво необхідне. Приміром, мережу „Пузата хата” (м. Київ, 21 заклад) обслуговують 4 виробника





**Рис. 6.6. Схеми ланцюжків поставок у ресторанному бізнесі
(а, б, в – нині діючі, г – логістична)**

напівфабрикатів у Києві, Львові та Дніпропетровську. Подібну ресторанну структуру з успіхом могла б обслуговувати логістична компанія, забезпечуючи як доставку продуктів, так і розвозку напівфабрикатів за закладами. При цьому ресторанна мережа могла б зекономити як на ціні продуктів (за рахунок консолідованої закупівлі), так і на доставці. Однак нині і цій, і багатьом іншим ресторанним мережам в Україні продукти доставляють дистриб'ютори або виробники, а розвозка напівфабрикатів здійснюється власним автотранспортом, який є при кожному виробництві. Причин подібного стану можна навести принаймні дві. По-перше, ресторатори не вірять, що передача логістичних функцій на аутсорсинг забезпечить реальну економію фінансових засобів; а по-друге, немає

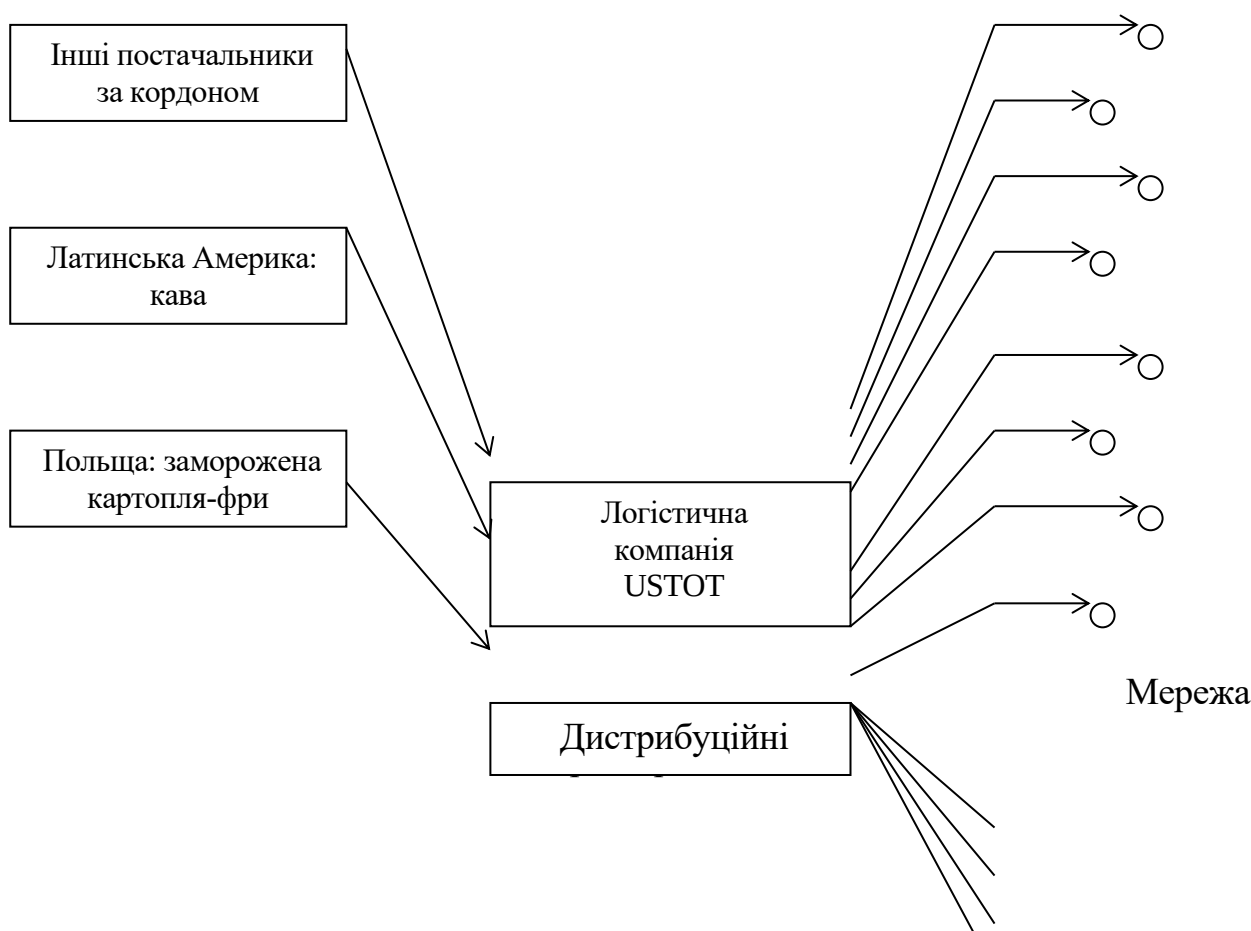
логістичних операторів, які б могли відповідати вимогам ресторанного бізнесу (про що було вище).

6.5. Логістика компанії «МакДональдз» в Україні

Щоправда, є на українському ринку і позитивні приклади співпраці рестораторів та логістів. Так, розпочавши свою діяльність на українському ринку (1997 р.), компанія «МакДональдз» привела з собою і свого глобального логістичного партнера Alpha Group. В Україні була створена компанія USPOT Ltd., дочірня структура Alpha Group, яка з самого початку працювала тільки з цією мережею. Вибір логістичної схеми через аутсорсинг пояснювався тим, що в мережі ресторанів «МакДональдз» використовуються продукти, що вимагають різних умов зберігання: заморожені (від -18°C до -23°C) та охолоджені (з обмеженим терміном зберігання за температурою від $+1^{\circ}\text{C}$ до $+4^{\circ}\text{C}$). Відповідно для доставки цих продуктів потрібний спеціальний транспорт, а для якісного збереження – відповідні складські приміщення. Зокрема це відноситься до картоплі-фрі, яку виробляє для десяти країн Європи (включаючи Україну) спеціальний завод «Фарм Фрайз» на півночі Польщі. Всього за п'ять днів цей завод продукує річний запас смаженої картоплі-фрі для 70 ресторанів «МакДональдз» в Україні (а це 6 тисяч тон). Отже, з Польщі цей смажений напівфабрикат у замороженому вигляді надходить до ресторанів мережі в Україні та в інших країнах. Кава, що сервірується в «МакДональдзі», вирощується на кавових плантаціях Латинської Америки. 50 млн. булочок для бутербродів випікають у Дніпропетровську, котлети з яловичини (3,5 тис. тон) – у Вінницькій області. При цьому для компанії «МакДональдз» важливим є не тільки висока якість продукції, яку надсилають підприємства – постачальники, але й те, в яких умовах працюють люди, чи не забруднюють вони навколишнє середовище. Приміром, компанія потурбувалася про те, щоб збільшення площ кавових плантацій у Південній Америці відбулося без шкоди для амазонської сельви (тобто без вирубування екваторіальних лісів). Такий підхід є принциповим для компанії, оскільки є складником її бізнес-філософії сталого та екологічно дружнього підприємництва. Сьогодні всі продукти до ресторанів «МакДональдз» в Україні доставляються з двох дистрибуційних центрів компанії

USPOT в Києві та Дніпропетровську, причому ця компанія займається не тільки транспортуванням продуктів, але й їхньою закупівлею, зберіганням, адмініструванням замовлень ресторанів, контролем рівня запасів у дистрибуційних центрах (рис. 6.7). За думкою керівника відділу поставок П І І «МакДональдз Юкрейн Лтд.» нині логістичні витрати компанії становлять 3% від обороту, а за умови створення власного складу та системи доставки ці витрати зросли б до біля 15%.

Отже, логістика в ресторанному бізнесі України залишається на даний час свого роду „terra incognita”, незважаючи на високу ефективність застосування логістичних підходів. Пояснюється це декількома причинами. По-перше, це те, що логістика ще не „дійшла”, невідома для переважної більшості керівників ресторанних мереж та підприємств в Україні. По-друге, для елітних ресторанів з їхніми надприбутками (400 % націнки) немає причин шукати та застосовувати якісь нові підходи в бізнесі. По-третє, для ресторанів середнього та низького цінового рівня, які зацікавлені в економії витрат, зокрема логістичних, немає відповідної пропозиції з боку українських логістичних компаній. А це пояснюється, по-четверте, складними вимогами



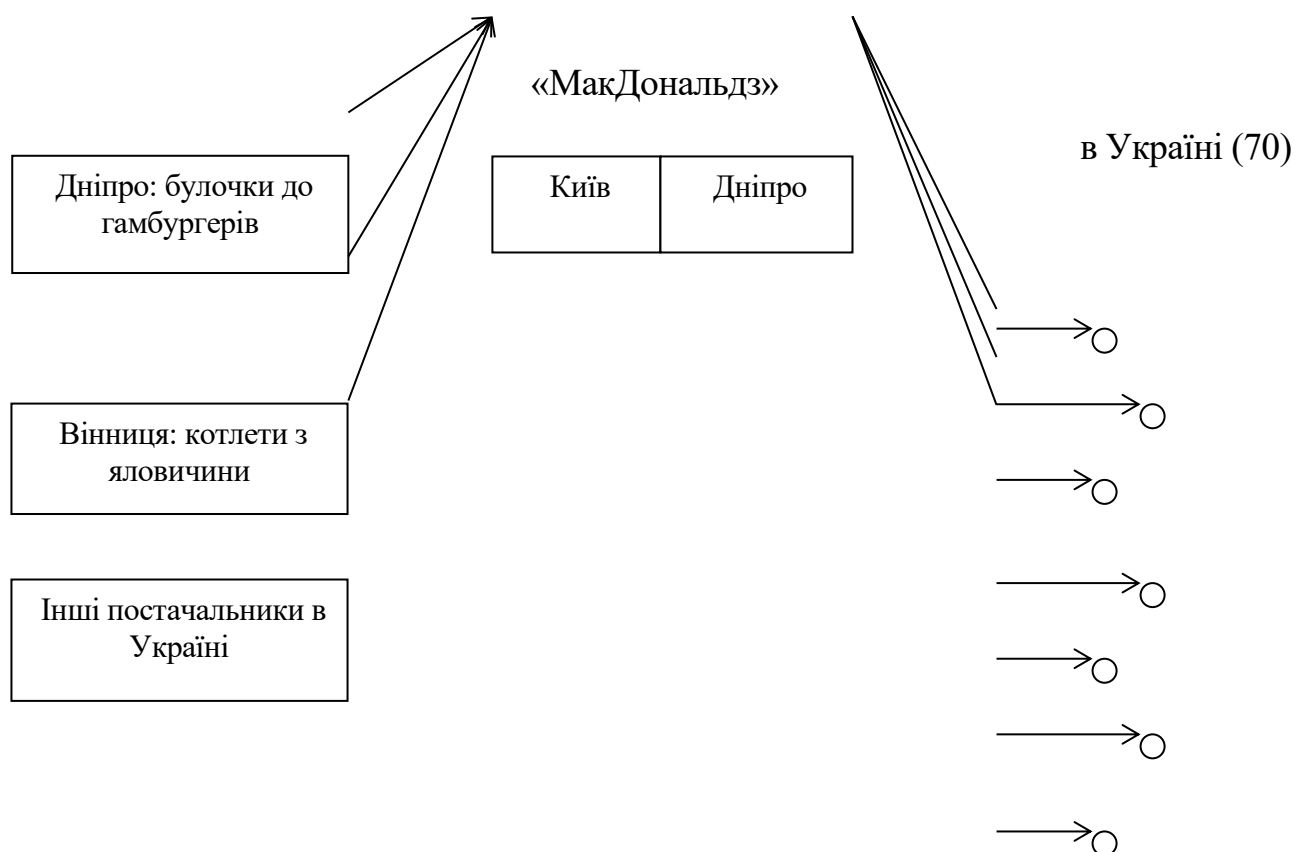


Рис.6.7. Схема логістики ПІІ «МакДональдз-Юкрейн Лтд.»

та особливостями ресторанної логістики, зокрема потребою не тільки в „сухих” складах, а передусім – у складах та автопотягах з різними температурними режимами, яких поки що в Україні недостатньо. Між тим, світовий досвід застосування логістики в індустрії громадського харчування демонструє велику ефективність та економічність логістичних рішень. Прикладом цього є діяльність всесвітньо відомої ТНК „МакДональдз” (США), яка з успіхом використовує логістику і в своєму бізнесі в Україні – через ПІІ „МакДональдз Юкрейн Лтд.” та логістичного партнера „Alpha Group” (дочірня компанія USPOT Ltd.). Отже, українському ресторанному бізнесу слід активніше знайомитися з світовими досягненнями ресторанної логістики, зокрема, щоб здобути конкурентні переваги в умовах повоєнного відновлення сфери гостинності та туризму.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Яка логістична структура ресторанного бізнесу?
2. Які види потоків виділяють у ресторанній логістиці?
3. Яку роль у ресторанній логістиці відіграє кадровий потік?

4. Що означає інтегрований підхід у ресторанній логістиці?
5. Які складники включає логістичний цикл виробничого процесу ресторанного підприємства?
6. Які частини включає виробничо-логістична структура закладу харчування?
7. Які види запасів продуктів існують в ресторанному господарстві?
8. За якою формулою визначається мінімальний обсяг запасу продовольчих товарів у ресторані?
9. Що включає виробнича частина ресторану?
10. Як визначають відповідність площі обіднього або банкетного залу до кількості гостей (потоків споживачів)?
11. Які логістичні особливості кейтерингу?
12. Які засади постачальницької логістики в ресторанному бізнесі?
13. Які види ресторанів за ціновою категорією найбільше зацікавлені в логістиці?
14. Прокоментуйте схеми ланцюжків поставок у ресторанному господарстві?
15. Яку логістичну схему використовує компанія «MacDonald's» в Україні?

РОЗДІЛ 7. ЛОГІСТИКА МІЖНАРОДНОЇ СИСТЕМИ ГОСТИННОСТІ «ВСЕ ВКЛЮЧЕНЕ»: ТУРЕЦЬКИЙ ДОСВІД ТА ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

7.1. Система гостинності «Все включене», як складник турецького «туристичного дива»

Світова система туризму та найбільш динамічні туристичні країни (серед них Туреччина, Єгипет, ОАЕ, Китай, Таїланд, країни Карибського моря тощо) нині з успіхом застосовують новітню ефективну систему готельно-ресторанного обслуговування туристів «Все включене» (англ. All Inclusive). Вона має свої переваги і для споживачів (гостей, туристів), і для готелів. Тому застосування цієї сучасної системи гостинності надає готелю (країні) беззаперечну конкурентну перевагу на туристичному ринку. Значний позитивний досвід з розвитку системи гостинності «Все включене» має Туреччина, це один із складників турецького «туристичного дива». Цей досвід цікавить і Україну, де впровадження системи „Все включене” тільки почалося до Ковіду та до російсько-української війни, відповідно буде продовжуватись у відновленні туризму та гостинності по війні. Обслуговування за системою «Все включене» передбачає й логістичне забезпечення, отже, свою систему логістики. Метою розділу є розкрити сутність, переваги та проблеми системи «Все включене», географію застосування, зокрема передовий досвід готелів Туреччини, логістичні проблеми та можливості в умовах

системи «Все включене», а також напрямки, перспективи та проблеми впровадження цієї системи в Україні.

Інтенсивний розвиток туризму, як пріоритетної галузі економіки країни, розпочався в Турецькій республіці з 1980-х рр. Цьому сприяло прийняття державної програми надання преференційних кредитів та землі у довгострокову оренду з метою спорудження курортних центрів та готелів. На той час (1980 р.) число туристів у світі становило 284 млн., а до 2019 р. зросло до 1,5 млрд. осіб тобто у 5,3 рази). Туреччина ж за час зробила грандіозний стрибок: кількість її відвідин туристами зросла в 17 разів. І якщо в світі доходи від туристичної сфери за ці роки зросли майже в 10 разів, то в Туреччині – більше, ніж у 52 рази. Частка Туреччини на світовому туристичному ринку в 1980 р. становила 0,45 %, а на 2019 р. вона досягла майже 5 %. У 2019 р. за обсягом в'їзного туризму Туреччина посіла 9 місце в світі, за обсягом доходу від туристичної сфери – 8-е. Таким чином, Туреччина увійшла до першої десятки найвідвідуваніших країн світу. Навіть нині щорічно цю країну відвідує понад 20 млн. іноземних туристів з 80-ти держав світу (у порівнянні із середньорічним показником 250 тис. у 1980-х рр.), а доходи за їхнє обслуговування перевищили в 2019 р. 20 млрд. доларів США (що складає чверть обсягу турецького експорту). Туризм є однією з галузей турецької економіки, що найбільш динамічно розвиваються (в середньому понад 10 % річних), що визначає Туреччину як державу, де відбулося «туристичне диво» (за аналогією з країнами, в яких проходило «економічне диво» - Німеччина в 1960-х рр., Японія в 1970-х рр., Південна Корея в 1980-х рр.). Посилену увагу до розвитку індустрії туризму турецька влада почала приділяти з 1980-х рр. У 1982 р. був прийнятий закон № 2634 про заохочення туризму, який передбачав значні стимули для розвитку галузі: пільгові тарифи на електрику, воду та газ у пріоритетних районах (а ними були визначені Анатолійська Рив'єра з курортними центрами Анталія, Кемер, Лара, Белек, Сіде, Аланія; узбережжя Егейського моря з курортними центрами Мармаріс, Фетхіє, Бодрум, Кушадаси; центр цілорічного екскурсійного та шоп-туризму Стамбул); звільнення в цих районах від окремих податків та зборів; податкове кредитування для тих, хто діяв у галузі туристично-готельного бізнесу. В 1983 р. до

влади прийшов уряд Т.Озала, який взяв курс на приватизацію, відмову від регулювання цін, лібералізацію імпорту, розвиток приватного підприємництва і інші заходи для переходу до вільної ринкової економіки, що дало свої позитивні результати. В рамках цієї політики в Туреччині почалося створення вільних економічних зон, які відіграли значну роль у розвитку сфери туризму. Як результат, за короткий проміжок часу, не без використання іноземних (у першу чергу німецьких) інвестицій була створена розгалужена мережа готелів, кемпінгів, були побудовані високоякісні дороги, почали готуватися висококваліфіковані гіді із знанням основних європейських мов, більше уваги почало приділятися реконструкції та відновленню історичних пам'яток. За думкою першого заступника міністра туризму і культури Турецької республіки, туризм є високоприбутковим сектором економіки, що приносить багатомільярдні доходи до бюджету держави та є чинником підвищення міжнародного авторитету країни. Тому урядом Туреччини проводиться цілеспрямована політика стимулювання туристичної діяльності, оптимізації інфраструктурних та транспортних умов прийому туристів, активізації просування турецького турпродукту на міжнародному ринку, на реалізацію якої на регулярній щорічній основі виділяються значні бюджетні кошти. При цьому турецькими фахівцями підраховано, що кожний вкладений в рекламу \$ 1 дає \$ 25 збільшення обсягу продажу туристичної продукції Туреччини. З огляду на зазначене та у зв'язку з тим, що туризм визначений провідною галуззю економіки Туреччини 2007 р., було прийняте рішення про об'єднання Міністерства туризму та Міністерства культури Туреччини в єдиний орган виконавчої влади з метою створення допоміжних механізмів збереження культурної спадщини країни. Міністерство культури та туризму Турецької республіки розглядає туризм, як інструмент ефективного використання історико-культурного потенціалу та перетворення його на турпродукт, конкурентоспроможний на міжнародному ринку, з метою залучення більшої кількості іноземних туристів до відпочинку в Туреччині та збільшення валютних надходжень до держбюджету. При цьому до участі в подальшому розвитку сфери туризму в країні заохочуються як приватний капітал (з цією метою створено Спілку інвесторів у галузі туризму), так і регіони

(місцева влада), що володіють туристично-рекреаційним потенціалом та ресурсами. Саме такий підхід знайшов вираз у прийнятті Міністерством «Стратегії розвитку туризму в Турецькій республіці до 2023 р.» (або коротко «Стратегія-2023»), де визначені перспективні зони розвитку туризму Туреччини, зокрема, це зони розвитку культурного (пізнавального) та термального туризму Афродізія, Троя та Фирг, зона розвитку культурного туризму Каппадокія, зона історико-пізнавального туризму Урарту тощо (рис. 7.1). «Стратегія – 2023» передбачає й розвиток туристично-транспортної інфраструктури (коридори «Західно-Причорноморський», «Шовковий шлях», «Туристичного плато», «Зимового туризму»; морські порти тощо). Як бачимо, «Стратегія-2023» має метою поступове перетворення Туреччини в цілорічний напрямок іноземного

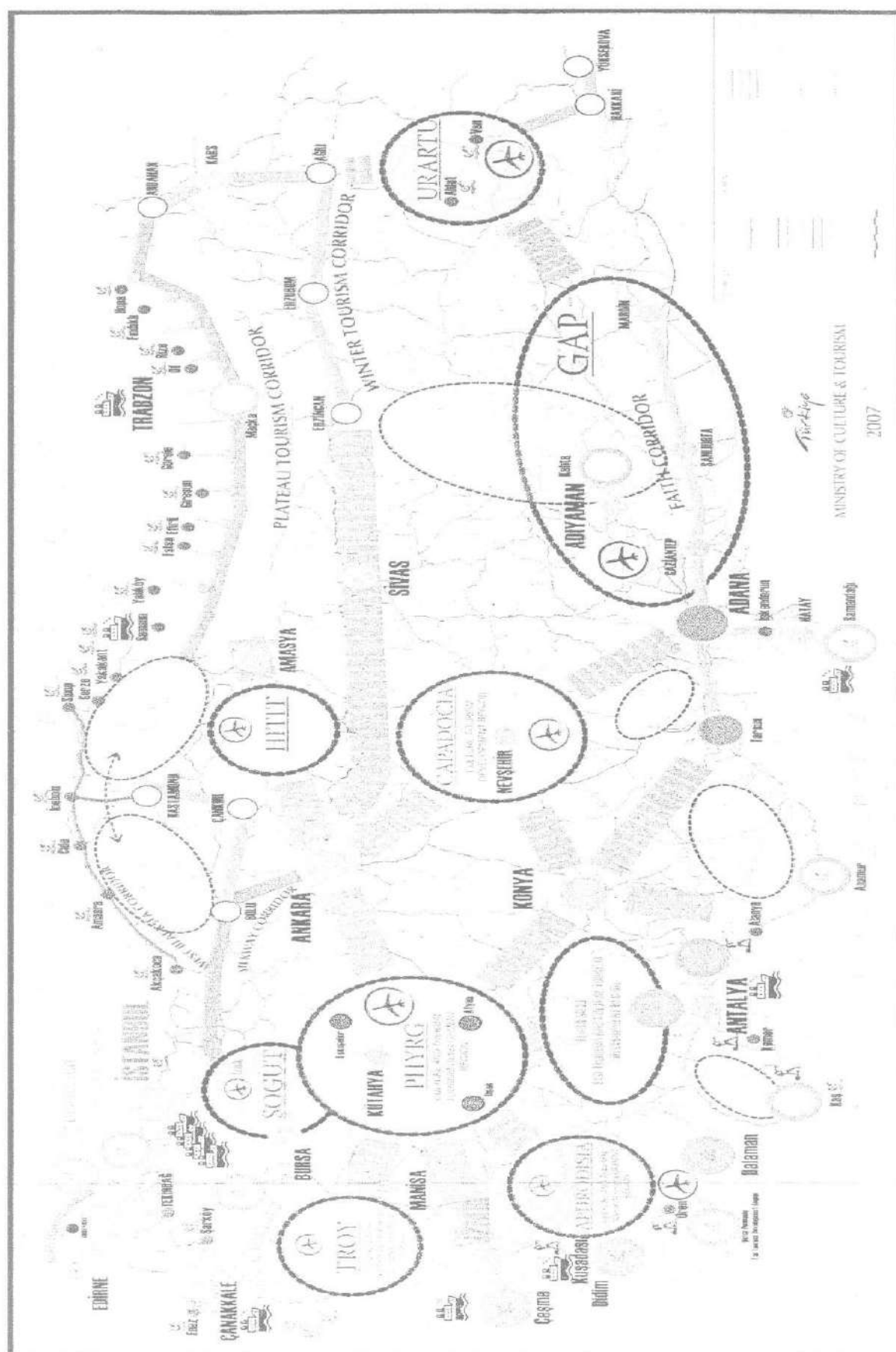


Рис. 7.1. Перспективні зони розвитку туризму Туреччини за програмою «Стратегія-2023»

туризму (хоча перевага відпочинкових – пляжних турів поки що не викликає сумнівів) завдяки активній політиці влади, що скеровується на розвиток центрів пізнавального туризму, гірськолижних курортів, а також збільшення числа приморських оздоровниць, що працюють постійно та приваблюють туристів як низькими цінами, сучасними аквакомплексами під дахом, так і безкоштовними екскурсіями країною. «Стратегія-2023» передбачає окремий план розвитку туристичного бізнесу в Стамбулі, потенціал якого використовується, за думкою турецьких фахівців, поки що недостатньо – для цього призначаються капіталовкладення в 3 млрд. доларів США. На думку проєктувальників існує можливість для збільшення числа туристів у Стамбулі у 20 разів – з 2,5 млн. до 50 млн. (що співставно з подібними показниками по Парижу та Лондону). У ході реалізації загальнонаціональної програми розвитку туризму, якою є «Стратегія-2023», доходи від даної галузі Туреччини передбачається збільшити до 20 млрд. доларів США.

Одним із головних достоїнств туристичної Туреччини (окрім, звісно, туристичних ресурсів) є її сфера гостинності, зокрема готельна база. Ніде в світі немає таких готелів та такого сервісу, як на турецьких курортах. Це одна з готельних індустрій на планеті, що розвивається найшвидше. Практично щотижня десь у Туреччині відкривається новий готель, а технології обслуговування гостей викликають подив навіть у бувалих подорожніх та туроператорів. У першу чергу це відноситься до міжнародної системи гостинності «Все включене» (англ. «All Inclusive»).

7.2. Як створювалася і розвивалася система гостинності «Все включене»

Початки відомої та дуже популярної в міжнародному туризмі системи «Все включене» відносяться до 1950-х рр., коли цей підхід почала використовувати в системі клубного відпочинку всесвітньо відома французька компанія Club Mediterranean (або Club Med). З кінця 1960-х рр. систему «Все включене» з успіхом застосували на деяких океанських лайнерах, що здійснювали круїзи Карибським морем. У 1970-х рр. народилася ідея зробити цю концепцію «суходольною».

З'явився навіть цілий острів «All Inclusive» (з англ. – «Все включене») - Кайо-Ларго біля берегів Куби. Одним з перших готелів з повноцінною системою «Все включене» став «Negril Beach» на Ямаїці, відкритий в 1976 р. (нинішня назва готелю – «Hedonism II»). Система «Все включене» так би і залишалася екзотичною формою відпочинку на «райських островах», якби в кінці 1980-х рр. її не почала копіювати та масово впроваджувати в свій туристичний бізнес Туреччина. Нині в Туреччині за цією системою працюють 96% готелів, у Єгипті та в Домініканській республіці – 95%, Таїланді та Китаї – 70%, Тунісі та Кіпрі – 20% тощо. До числа нових країн, що почали впроваджувати систему «Все включене», нині додалася Шри-Ланка, Мальдиви, Чорногорія, Болгарія, Хорватія, і навіть, Фінляндія.

Концепція та зміст системи «Все включене» залежить від зірковості готелю (табл. 7.1). Вона є найбільш вигідною для готелів 4-5*, але оскільки система «Все включене» подобається 99 % любителів пасивного відпочинку, то все більше готелів категорії 2-3 зірки стали переходити до цієї системи. В чому ж полягає сутність та принадність для туристів системи «Все включене»? Насамперед, у тому, що це є система обслуговування туристів, за якої за фіксовану плату відпочиваючий отримує необмежену кількість їжі та напоїв (як правило, це 3-5-ти разове харчування типу «шведський стіл»). Популярність системи «Все включене» серед туристів пояснюється частково психологічним чинником: можливістю вже на стадії купівлі путівки обмежити свої майбутні витрати конкретною сумою, що є особливо актуальним в сучасних умовах тотальної економії. Отже, для туриста система «Все включене» є зручною насамперед тим, що не потрібно під час відпочинку щоденно підраховувати свої витрати, приміром, на зайвий бокал вина в ресторані або порцію морозива для дитини.

Таблиця 7.1. Зіркова залежність: концепція та зміст системи «Все включене» залежно від «зірковості» готелю

Категорія готелю (за числом зірочок)	Особливості концепції та змісту системи «Все включене»
5*	Годують практично цілодобово: сніданок, другий сніданок, закусочні на пляжі, біля бару, морозиво в день, полудник із свіжою випічкою, вечеря. Окрім головного ресторану гості готелю можуть обідати та вечеряти в ресторанах «а-ля-карт». Якщо п'ятизірковий готель

	пропонує „Все включене ультра” (англ. «Ultra all Inclusive»), то до вищенаведених благ додаються безкоштовні свіжовичавлені соки та імпортовані алкогольні напої
4*	На пляжі може працювати закусочна, а також бар біля басейну. Безкоштовно надаються спортзал, джакузі
2-3*	Приваблюють доступною ціною. Меню щоденно те саме. Алкогольні напої місцевого виробництва. Коктейлі в барах можуть бути далекими від оригінальних рецептів. Міні-бар у номері безкоштовно поповнюється лише водою

До речі, саме світова нафтова криза 1970-х рр. послужила поштовхом до масового впровадження системи «Все включене»: люди тоді стали менше подорожувати, що негативно відбилося на міжнародному туризмі, тому фахівці туристичного бізнесу замислилися над «фішками», які б стимулювали попит. Як антикризове рішення, система «Все включене» активізувалася з 2000-х рр. Приміром, її почали застосовувати гірськолижні курорти Лапландії (Фінляндія). Одним з перших став готель Lapland Hotel Sirkantahti (курорт Леві). Директор цього готелю зазначав, що в умовах кризи, коли скоротився туристичний потік, виникла необхідність створювати турпакети, які б були більш привабливими для родинного кошторису. Однією з таких пропозицій було включення в ціну туру «шведського столу» з вином та пивом без обмежень, а також абонементи на прокат спортивного інвентарю та підйомників. Керівництво готелю слушно вважало, що збитковою така система не буде, адже туристи їдуть до Лапландії не для надмірного споживання алкоголю, а, насамперед, задля спілкування з природою, занять спортом на відкритому повітрі, затишної, приязної атмосфери. У 2019 р. українські турфірми пропонували новорічні тури за системою «All Inclusive» одразу до Єгипту, ОАЕ, Шри-Ланки, Домінікани, на Мальдіви. У наступних розділах ми побачимо, що це були одні з перших DESTINACIЙ, які відродилися у постковідний період, починаючи з 2021 р. І складником цього відродження туристичної активності була саме система «Все включене», що ще раз довело її популярність серед туристів.

7.3. Логістичний вимір системи гостинності «Все включене»

Система «Все включене» надає переваги, зокрема в логістиці, перш за все, самим готелям. Оскільки клієнт платить за все і одразу, тому є можливість заздалегідь максимально точно визначити (виходячи з числа відпочиваючих), скільки продуктів треба закупити та доставити в готель, а також, у який спосіб можна зекономити на харчуванні. На перший погляд система «Все включене» може видаватися збитковою для готелю, адже відпочиваючий їсть та п'є, скільки бажає – обмежень немає. Однак, як показала практика готельєрів, потреби туристів у харчуванні не є безмежними, вони мають свої біологічні межі, під які можна підлаштуватися та знайти свою вигоду. Приміром, середньостатистичний відпочиваючий цілком вкладається у вартість, що відведена на їжу: для п'ятизіркового готелю (в Туреччині, Єгипті, Греції) за сім днів ця сума складає пересічно біля \$ 150, що звичайно не перевищує 20 % від вартості путівки. Витрата продуктів вище середньостатистичного показника, за спостереженнями готельєрів, може бути лише в перший – другий день після масового заїзду гостей, а потім вона помітно знижується. За думкою генерального директора готелю Amora Dolce Vita в Кемері (Туреччина), це пояснюється тим, що спочатку люди накидаються на їжу, однак дуже швидко цей психологічний ажіотаж спадає, оскільки їжа не закінчується. Максимум 17 чоловік з 1700 відпочиваючих (тобто 1 %) заповнюють свої тарілки понад того обсягу, що визначений на період усього відпочинку, решта споживають потроху різноманітної їжі.

Середню потребу продуктів у розрахунку на одного гостя кожний готель визначає на підставі власної статистики. Щоб мати точні дані, закордонні готельєри здійснюють ґрунтовні дослідження, зокрема щодо специфіки „національного споживання”. Для цього туристи з різних країн отримують наручні браслети різного кольору (ніби для ідентифікації), а персонал (чи спеціальна група представників туркомпаній) ретельно фіксує, скільки та ким спожито алкоголю та додаткових послуг. Отримані результати дозволяють коригувати цінову політику за кожним національним ринком. Приміром, у ході таких досліджень в готелях Туреччини та Єгипту було виявлене підвищене споживання алкоголю з боку фінських туристів – в результаті готелі припинили працювати з цим ринком. Інший приклад пов'язаний

з надмірним споживанням пива німецькими туристами – як результат, деякі турецькі готелі створили власні міні-броварні (це виявилось дешевше, ніж закупівля та доставка пива імпортованого і навіть місцевого виробництва), при цьому такі міні-пивзаводи окупилися буквально за один сезон.

Хоча туристи набуваючи путівки за системою „Все включене”, оплачують „весь стіл”, його ціна за неточного розрахунку ризикує виявитися не конкурентоспроможною. Тому, крім визначення обсягу споживання, для готелю є дуже важливим зробити „шведське меню” різноманітним та маловитратним. Виконати ці вимоги надає визначення „формули” оптимальної кількості їжі на шведському столі та її вартості. При цьому кожний готель самостійно шукає баланс: коли і гості ситі, і зайвих залишків не утворюється. Звичайно такий пошук вимагає декілька сезонів та ретельних підрахунків: чи може кошторис системи дозволити, для прикладу, п'ять сортів пива або десять страв із морепродуктів. Методом подібних спостережень готель набуває досвід, іноді працюючи собі в збиток. За висновками турецьких готельєрів технологія „Все включене” виправдовує себе, якщо щоденні залишки їжі не перевищують 5%. Щоб цього досягнути, готелі, приміром, розширюють асортимент. Виявляється, чим більше страв на шведському столі, тим у менших кількостях гості накладають їжу до своїх тарілок. Те саме відноситься і до періоду подання ласощів, приміром, коли в турецьких готелях морозиво стали пропонувати цілодобово, а не лише в певні години дня, обсяги його споживання зменшилися.

З логістичного погляду істотним є вплив ціни закупівель на вартість столу в системі „Все включене”. Як правило, готелі забезпечують значну економію, самостійно вирощуючи деякі фрукти та овочі. Однак, якщо якісь продукти потрібні в дуже великих кількостях (наприклад, щоденна потреба турецьких готелів в літній сезон складає дві тисячі тон кавунів на 1 тисячу відпочиваючих), то їх вигідніше купувати в місцевих виробників (фермерів), адже свої теплиці або плантації – це додаткові витрати, у т.ч. на утримання персоналу. Ще один приклад економії в системі «Все включене»: продукти, що залишилися після сніданку, переходять на обід, а з обіду – на вечерю або з одного ресторану до іншого. Це вважається

нормальною практикою, оскільки залишки м'ясної нарізки чи свіжих овочів цілком підійдуть до приготування гарячих страв (солянка, борщ). У такий спосіб зменшуються відходи. Готелі категорії нижче п'яти зірок часто економлять, замінюючи натуральні соки соковими напоями тощо.

Отже, система «Все включене» має чіткий логістичний вимір, який полягає (рис. 7.2) у наступному:

- по-перше, в здійсненні рутинних операцій постачальницької логістики в ресторанному бізнесі, коли виконуються операції з пошуку та відбору кращих постачальників (причому переважно вітчизняних, місцевих, зокрема, з поставок продовольчої сировини), заключення з ними договорів, доставку та зберігання сировини та готових виробів, їхнє надходження у виробничий процес ресторану за потребами;
- по-друге, в поліпшенні координації потреб туристопотоку (за обсягом та структурою) з можливостями ресторанного виробництва з приготування страв, оскільки за системою «Все включене» обсяг та структура очікуваної величини туристопотоку відомі заздалегідь і є фіксованими показниками;
- по-третє, у застосуванні та вирішенні класичної задачі логістики «Зробити або купити» (MOB, Make or Buy, англ.), причому в двох варіантах. За першим - власне виробництво готелю може доповнюватися ринковими поставками у випадку збільшення обсягу туристопотоку (і відповідних потреб) у сезон (це особливо стосується споживання продовольчих товарів - кавунів, фруктів, овочів тощо). За другим варіантом може здійснюватися

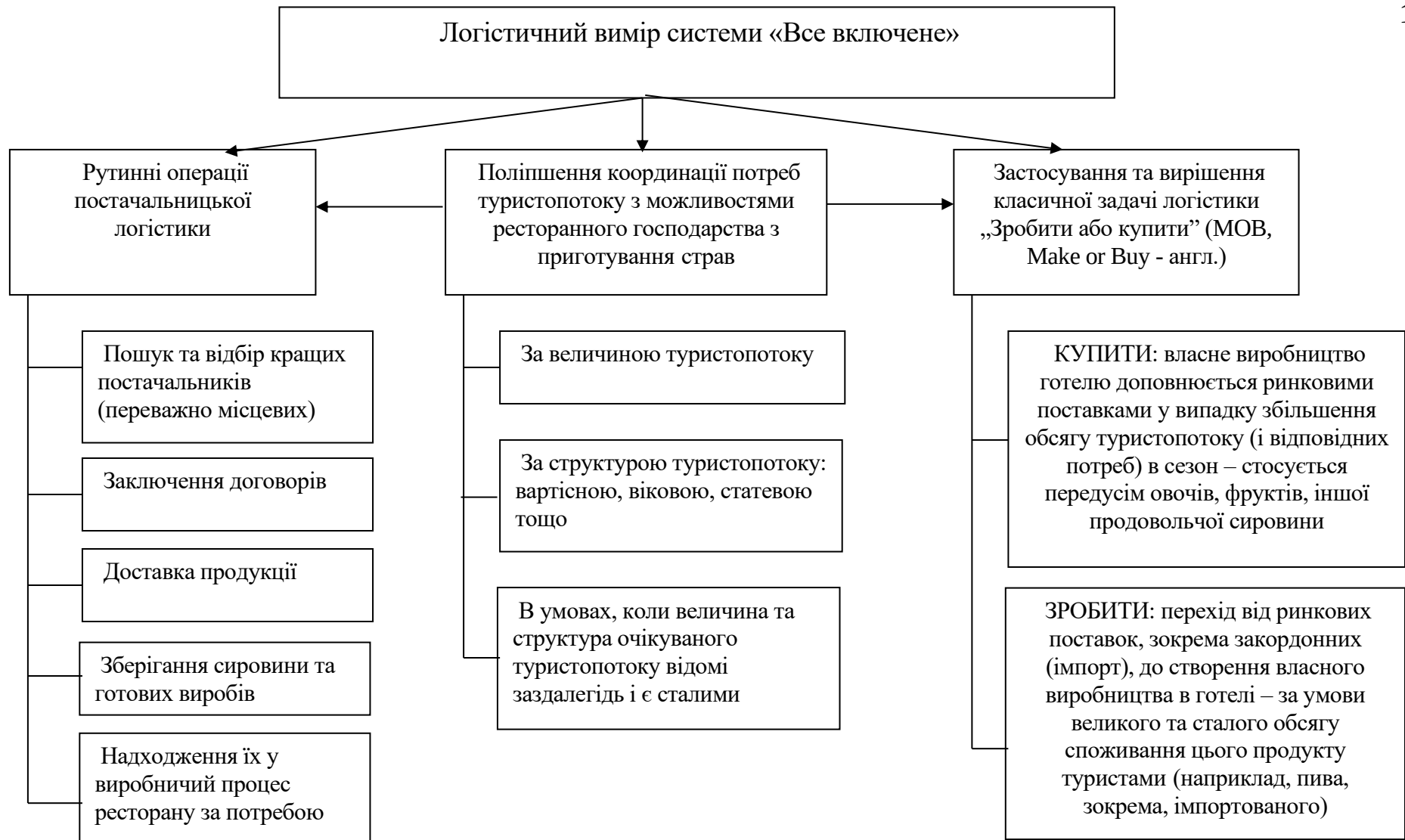


Рис. 7.2. Логістичний вимір системи «Все включене»

перехід від ринкових поставок (зокрема закордонних) до створення власного виробництва готелю за умови великого та сталого обсягу споживання цього продукту туристами (приміром, у випадку пива, зокрема імпортованого). Можна знайти й інші логістичні аспекти та шляхи застосування логістики в системі «Все включене», наприклад, це стосується збільшення чисельності обслуговуючого персоналу в сезон відповідно до зростання потоку гостей тощо.

Поряд з вищенаведеними перевагами, система «Все включене» має і проблеми. Найважливіша з них – мотивація та кількість персоналу. Оскільки туристам стає непотрібним витрачатися додатково понад вартості путівки, то персоналу рідше трапляються чайові. Відповідно у співробітників готелів зникає стимул підтримувати якість обслуговування на належному рівні, отже, менеджменту доводиться докладати особливих зусиль, щоб забезпечити достойний сервіс. До того ж система „Все включене” вимагає збільшеного штату працівників. За висновками турецьких готельєрів, якщо кількість відпочиваючих становить 700 осіб, то тільки в ресторані буде потрібно не менше 60 кухарів та офіціантів. Заради економії готелі набирають некваліфікованих сезонних працівників. Зрозуміло, що за таких умов чекати якогось суперсервісу не доводиться. Як зауважив комерційний директор компанії TEZ TOUR в Україні, тільки готелі високого класу, вартість путівок до яких становить декілька тисяч доларів, можуть підтримувати належний рівень обслуговування.

Пропозиції «Все включене» приваблюють найчастіше невибагливу публіку, від поведінки якої готелі можуть нести непередбачені збитки. Як зауважили турецькі готельєри, деякі туристи часто можуть брати по три бокали пива на людину, але випити все за один раз не можуть, отже, виливають залишки, і беруть свіже, холодне. Зрозуміло, що путівка покриває такі витрати, але при цьому прибуток готелю зменшується. Приміром, за попередньої системи харчування „напівпансіон” певний турецький готель за 60 % наповненості гостями мав частку прибутку від сектору харчування 50 %. За системи «Все включене» наповненість готелю зросла до 98 %, але сектор харчування забезпечив ледве 20 % загального прибутку. Отже, вважають турецькі фахівці, для готелів середнього класу система

«Все включене» не вигідна, але вони йдуть на це, враховуючи «любов» туристів до системи «Все включене», оскільки перехід на іншу систему гостинності призведе до банкрутства. Тому турецькі готелі розширюють використання системи «Все включене», оскільки вона залишається їхньою конкурентною перевагою на світовому туристичному ринку. Приміром, в Іспанії туристи змушені витратити до 1 тис. євро за харчування «напівпансіон», і ще стільки ж – на додаткове харчування, а турецька система: «Все включене» забезпечує за цю суму і те, і інше. Тому багато турецьких готельєрів вважає систему «Все включене» своїм «рятівним колом», що підтверджує, зокрема, досвід мережі готелів «Cornelia Deluxe Resort Otel».

Як показав турецький досвід, негативно система «Все включене» впливає лише на готелі, побудовані на початку 1990-х рр., оскільки через зменшення прибутку їхні власники не мають можливості інвестувати у відновлення матеріально-технічної бази, внаслідок чого готелі пришвидшено «зношуються» (через те, що туристи не виходять за його межі). Як наслідок, багато таких готелів втрачають свою престижність, а інколи - і зірковість.

Невигідною система «Все включене» може бути для деяких туристичних регіонів і в цілому для країни, що приймає туристів: через те, що останні не виходять з готелю (чи відпочинкового осередку), зменшуються можливості розвитку місцевого дрібного бізнесу. Саме через цю причину деякі готелі Туреччини та Єгипту починають відмовлятися від системи «Все включене», але роблять це поступово. За думкою керівника федерації готелів Туреччини для готелів є доцільним пропонувати туристам одразу декілька пакетів: від найпростіших і відповідно найдешевших (приміром, тільки харчування) до повного «Все включене», при цьому різні категорії гостей можна розрізняти за допомогою різнокольорових браслетів, про які згадувалося вище.

Ще один недолік системи «Все включене» полягає в тому, що готелі можуть долучати до цієї системи деякі специфічні сервіси, якими туристи звичайно не користуються або яких зовсім не існує. Так, за словами представника певної київської туркомпанії, з вартості путівки «Все включене» одного єгипетського готелю \$ 14 в день призначалося на різні розваги, в тому числі на користування

боулінг-клубом, якого взагалі не існувало, а, між тим, цю суму можна було б витратити на якусь екскурсію.

Щодо України, то курс на розвиток системи «Все включене» був взятий ще до ковідної кризи та до російсько-української війни. Так, у 2008 р. цю систему запровадили одразу три кримських готелів: «Адріатика», «Сосновий гай» та «1001 ніч», розпочавши своєрідний експеримент життєздатності системи «Все включене» в українському готельно-туристичному середовищі. Однак наступні події не дозволили знайти відповідь на питання про доцільність масового впровадження системи «Все включене» в туризмі України, це стане можливим в умовах післявоєнного відновлення туристичної галузі. При цьому українським турфірмам, вже нині доцільно звернути увагу на Карпатський регіон, де є курортні та лікувальні бази, що працюють цілий рік. У цих умовах система «Все включене» себе має виправдати, але для цього готельерам рекомендується спочатку спробувати взагалі увести поняття «харчування» в перелік послуг, що надаються, та проекспериментувати: рік попрацювати на сніданках, рік – на трьох разовому харчуванні без спиртних напоїв, поступово запровадити алкоголь. Такі заходи допоможуть без збитків підготувати ґрунт для впровадження системи «Все включене».

Отже, система «Все включене» є однією з сучасних ефективних технологій гостинності в туристичному обслуговуванні. Нині цю систему успішно застосовують майже всі країни – очільники світового туризму. Туристам система «Все включене» дуже подобається відсутністю обмежень щодо кількості їжі та напоїв, які можна спожити. Значні переваги система „Все включене” забезпечує і готелям, де вона використовується. Незважаючи на деякі проблемні моменти, застосування системи «Все включене» надає готелю (і країні) значну конкурентну перевагу на світовому туристичному ринку. Ця система має свою логістику, що охоплює, насамперед, схему закупівель та зберігання продовольчої сировини та постачання готових виробів (зокрема, безалкогольних та алкогольних напоїв власного виробництва та імпортованих) у відповідних обсягах згідно потреб наявного туристопотоку. В умовах системи «Все включене» заготівельно-

логістична діяльність стає більш прогнозованою, стабільною, оскільки обсяги та структура споживання є попередньо визначеними. З іншого боку, дослідження особливостей споживання в системі «Все включене», зокрема туристів з різних країн, дозволяють пропонувати вдосконалені логістичні рішення (приміром, за великих обсягів споживання пива туристами готелю доцільніше замість збільшення імпортованих поставок створити власний міні-пивзавод). З цими та іншими новинками та можливостями системи «Все включене» слід активніше знайомитися в Україні, де певний досвід та непогані перспективи впровадження цієї конкурентної системи гостинності мають області Карпатського регіону, зокрема у ході відновлення туристичної галузі країни по війні.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Чим подобається система гостинності «Все включене» туристам?
2. Чим вигідна система гостинності «Все включене» готелям?
 3. У чому полягає турецький досвід застосування системи гостинності «Все включене» в туризмі ?
 4. Яка Національна програма розвитку туризму, що передбачає використання системи гостинності «Все включене», реалізується нині в Туреччині?
 5. Де зародилася система гостинності «Все включене»?
 6. Яка світова туристична компанія першою почала використовувати систему гостинності «Все включене»?
 7. Які події у світовій економіці сприяли впровадженню системи гостинності «Все включене» в туризмі?
 8. Які досягнення використання системи гостинності «Все включене» були зафіксовані у доповідні роки?
 9. Який логістичний вимір має система гостинності «Все включене»?
 10. Які переваги надає готелям використання системи гостинності «Все включене»?
 11. Які проблеми виникають у закладів гостинності за впровадження системи «Все включене»?
 12. Які перспективи має запровадження системи гостинності «Все включене» в туризмі України по війні?

РОЗДІЛ 8. ЛОГІСТИКА КРУЇЗНОГО ТУРИЗМУ

8.1. Основні круїзні компанії світу та їхні площини конкуренції

Круїзний туризм – один із найдинамічніших видів туризму у XXI ст. за визначенням ЮНВТО. Його відрізняють високі темпи розвитку – 9 % річних за останні 25 років (до 2020 р.) проти 4 % всього туризму. Привабливість круїзного туризму полягає в тому, що він надає можливість поєднати комфортну морську (або річкову) подорож з різноманітними розвагами та ознайомленням з природою,

історією, культурою країн, які відвідують туристи під час подорожі. Україна останніми роками (до 2020 р.) намагалася відродити круїзний туризм у своїх акваторіях, зокрема в Чорному морі, на Дніпрі, Дунаї. Певні досягнення мали місце в реалізації планів країни увійти до міжнародних круїзних маршрутів. На жаль, анексія Криму росією (2014 р.), та наступна повномасштабна агресія останньої проти України (2022 р.) призвела до значних ускладнень у цій справі. Але по війні Україна може стати конкурентоспроможним суб'єктом на світовому ринку круїзного туризму за умови чіткого визначення цільових сегментів та усвідомлення своїх конкурентних переваг. Це стосується і співпраці з світовими круїзними компаніями, однією з конкурентних переваг яких у сучасних умовах стала логістика та управління ланцюжками поставок (англ. Supply Chain Management, SCM). Метою розділу є розкрити концептуальні основи та особливості логістики та управління ланцюжками поставок в круїзному туризмі як джерела конкурентної переваги на світовому круїзному ринку.

Круїзний туризм – один з найдинамічніших секторів туристичної галузі та водного транспорту. Це вид туризму, що постійно розвивався та зростав з середньорічними темпами 8-9% за період 1990-2019 рр. У передковідний рік (2019) кількість круїзних пасажирів у світі досягла майже 22 млн. осіб у рік. Навіть у складні постковідні часи темпи відновлення круїзного туризму (який першим потрапив під удар ковіду і скоротив свої обсяги більш, ніж наполовину, за 2020 р.) вражають.

При цьому слід враховувати особливість ринку круїзного туризму (на яку не вплинула ковідна криза) – його олігополістичний характер з домінуванням трьох світових круїзних компаній – «The Carnival Group» (США), «The Royal Caribbean International Group» (США) та «Norwegian Cruise Line/ Star Cruises» (Норвегія-Малайзія), на частку яких і залишилось (за різними оцінками) 73-81% пасажиромісткості всього круїзного флоту світу. «The Carnival Group» залишається найбільшою круїзною компанією світу з штаб-квартирами в Майямі та Лондоні. Їй належать так круїзні бренди, як «Carnival Cruise Lines», «Holland America Line», «Princess Cruises», «Seaborn» у Північній Америці, «P&O Cruises»

та «Cunard» у Великій Британії, «AIDA Crises» у Німеччині, «Costa Cruises» в Італії, «Iberocruseros» в Іспанії та «P&O Cruises» в Австралії. Флот компанії включає понад 100 круїзних лайнерів, кількість туристів у 2019 р. склала понад 10 млн. осіб (45,5 % світового потоку круїзних туристів).

«The Royal Caribbean International» – американська круїзна компанія з штаб-квартирою у Майямі, дочірня компанія ТОВ «The Royal Caribbean», що включає бренди ще декількох компаній – «Celebrity Cruises», «Pullmantour Cruises» (з одноіменною авіакомпанією), «Azamara Club Cruises» та «Crouisieresde France». «The Royal Caribbean International» має найсучасніший флот з 42 круїзних кораблів, два з яких «Oasis of Seas» та «Charm of Seas» донедавна вважались найбільшими в світі круїзними лайнерами (роки будівництва відповідно 2009 та 2010) з числом круїзних пасажирів кожний 5400 осіб та екіпажем відповідно 2394 та 2384 чол. Нині рекордсменом світового круїзного флоту вважається суперлайнер «Симфонія морів» (Symphony of Seas) 2018 р. будівництва, що також належить компанії Royal Caribbean (США), отже ця компанія продовжує політику будівництва та експлуатації найбільших та найсучасніших круїзних лайнерів (детальніше – у розділі 20).

«Norwegian Cruse Line / Star Cruses» – третя за величиною круїзна компанія світу, яка домінує на азійсько-тихоокеанському ринку круїзів. Була заснована в 1993 р., як дочірнє підприємство малайзійської «Genting Group», та має штаб-квартиру у Гонконзі (Сянгані, КНР). Компанії належать такі бренди, як «Norwegian Cruse Line», «NGL America», «Cruise Ferries», що експлуатують більше 20 круїзних лайнерів.

Така висока ринкова концентрація зумовила гостру конкуренцію серед учасників світового ринку круїзного туризму з метою досягти конкурентної переваги. В останні роки ця конкуренція концентрувалася головним чином у сферах вертикальної (якість послуг) та горизонтальної (асортимент послуг) диференціації круїзного продукту. На цьому фоні виділилися чотири головні площини конкуренції на ринку круїзних послуг, а саме: круїзний корабель, час круїзу, маршрут круїзу, продаж круїзу (рис. 8. 1).

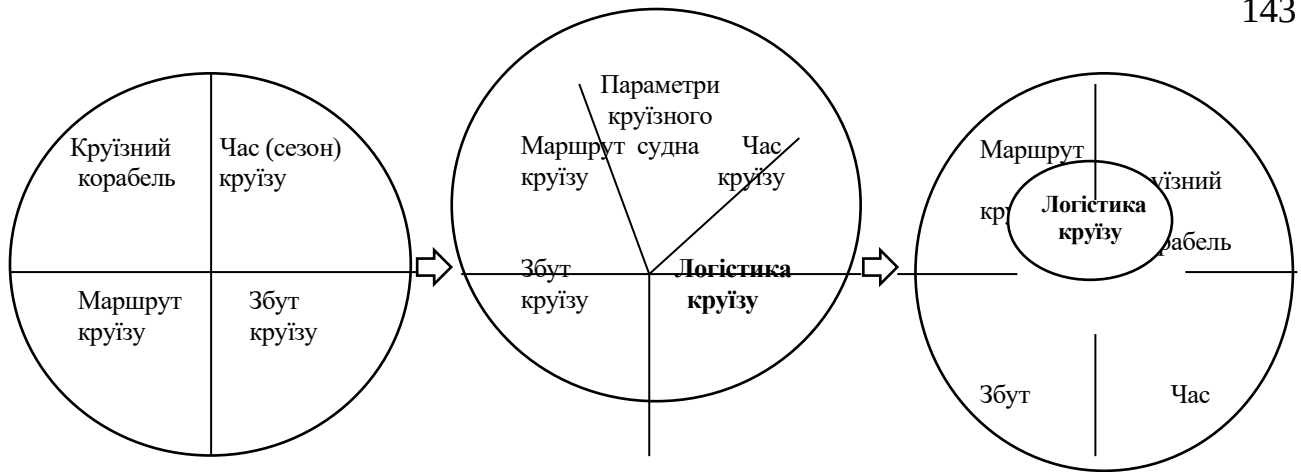


Рис. 8.1. Логістика круїзу як головна площина конкуренції компанії на ринку круїзних послуг

Так, прикладом конкуренції, заснованої на типі круїзного судна, є інвестиції круїзних компаній у будівництво найновіших, найбільших та найрозкішніших круїзних лайнерів, що можуть надати найширший набір послуг на борту (включаючи кіно, казино, театр, скалодром, каток, серф-майданчик тощо) з метою задовольнити вимоги пасажирів з різними смаками та фінансовими можливостями. Конкуренція на підставі часу (сезону) круїзної подорожі полягає в диференціації круїзного продукту за сезоном року (наприклад, новорічні та різдвяні круїзи) або за часом події (приміром, Олімпійські ігри, чемпіонати світу з футболу тощо). Також круїзний сезон є одним із головних чинників, що впливають на стратегію круїзної компанії щодо ефективного використання круїзних лайнерів. Конкуренція на підставі маршруту круїзу – важливий та складний чинник, що включає тривалість круїзу, кількість відвідуваних портів, число пропонованих екскурсій тощо. Нарешті, процес продажу круїзних турів також надає конкурентні переваги тій круїзній компанії, яка швидше впроваджує сучасні комунікаційні технології, продаж через Інтернет тощо.

Отже, в результаті того, що нині круїзні компанії надто зосередилися на вищенаведених площинах досягнення конкурентних переваг, вони випустили з виду такий потужний важель забезпечення корпоративної конкурентної переваги, як логістика та управління ланцюжками поставок. Даний матеріал і має метою розкрити важливість і сутність логістичного чинника в підвищенні ефективності діяльності круїзної компанії на ринку круїзного туризму з метою забезпечення

конкурентних переваг. Актуальність активізації застосування логістичних підходів в діяльності круїзної компанії з метою досягнення конкурентних переваг на ринку зростає у зв'язку з тим, що чотири площини конкуренції, розкриті вище, останнім часом виявляють ознаки насиченості, вичерпаності та ефективності, що знижується.

8.2. Логістична структура круїзного туризму

Логістика та управління ланцюжками поставок є важливою складовою круїзних операцій, незважаючи на той факт, що круїзні компанії майже не займаються питаннями забезпечення потреб потоку круїзних туристів (а він є головним потоком у логістиці круїзного туризму, так як і в логістиці туризму взагалі) як до потрапляння на круїзне судно (тобто до початку круїзу), так і після закінчення круїзної подорожі (хоча деякі круїзні компанії вже почали турбуватися про це шляхом укладання відповідних угод з готелями та авіакомпаніями «на березі»). При цьому круїзний ланцюжок поставок теж має бути ефективним у сенсі доставки «вантажу» точно вчасно за маршрутом транспортування. Відмінність від водних перевезень вантажів полягає у тому, що цим «вантажом» у круїзному туризмі є круїзні пасажери – досить вимоглива «публіка». В результаті ланцюжок поставок в круїзному бізнесі повинен забезпечити «додану вартість» саме круїзним туристам, під час їхньої подорожі на круїзному судні це й буде нова площина конкуренції ніж круїзними компаніями на додаток до наведених вище чотирьох.

Адже круїзна подорож є особливим видом водних перевезень, де метою є не саме перевезення, а забезпечення задоволення круїзним пасажиром від подорожі на круїзному кораблі. Останній можна вважати головним пунктом дестинації для круїзних туристів, тому для багатьох з них відвідування портів по маршруту з їхніми туристичними атракціями має другорядне значення. Отже, головною метою кожної круїзної компанії є гарантоване забезпечення задоволення туристів від подорожі на лайнері, що не так легко досягти, враховуючи, що кожний з них (туристів) має свої специфічні характеристики та потреби. Але задоволення пасажирів (туристів) є ключем до успіху в круїзному бізнесі. Тому логістика та управління ланцюжками поставок повинні внести свій внесок у досягнення цієї

мети круїзною компанією, відкривши нову площину конкуренції та знайшовши новий шлях здобуття конкурентної переваги на ринку круїзного туризму.

Логістика та управління ланцюжками поставок на сьогоднішній день найдетальніше опрацьовані в промисловості та торгівлі. Щодо туризму, то прикладання логістики до цієї галузі найбільш ґрунтовно виконав український вчений І.Смирнов, а щодо ланцюжків поставок у туристичному бізнесі, як нової сфери досліджень, можна послатися на американців К.Занга, Х.Сонга, Г.Хуанга. Останнім часом за кордоном з'явилися публікації щодо застосування теорії та практики Supply Chain Management, SCM (управління ланцюжками поставок) у круїзному бізнесі, зокрема це стосується канадських авторів С.Веронне та Ж.Роя, а також грецьких дослідників Г.К. Вагеласа та І.Н. Лагудиса. Незважаючи на це, можна стверджувати, що проблема застосування логістичного підходу і, зокрема, управління ланцюжками поставок у круїзному туризмі, поки що є недооціненою не тільки у наукових публікаціях, але й у самих круїзних компаніях. Між тим логістику та управління ланцюжками поставок у круїзному туризмі слід розглядати, не тільки як одну з площин набуття конкурентної переваги на ринку круїзних послуг (поряд з самим круїзним кораблем, часом та маршрутом круїзу, процесом продажу круїзної подорожі тощо) (рис. 8.1), але й як підставу ефективного менеджменту у круїзному бізнесі згідно холістичного (цілісного) підходу (від англ. whole – цілий), коли вищенаведені складники конкурентної переваги у галузі, що розглядається (а до них ще можна додати особливості харчування, проживання, веб-сайти, електронних агентів, маркетинг та позиціонування круїзного продукту на ринку тощо), об'єднуються в єдиний конкурентний набір (мікс) певної круїзної компанії з ефективною логістичною організацією їхньої діяльності (бізнесове призначення логістики, нагадаємо, - зменшувати витрати та у такий спосіб збільшувати прибутки згідно формули прибутковості, коли прибуток (зиск) дорівнює доходу мінус витрати). Отже, до круїзного бізнесу повністю пасує відоме твердження М.Кристофера, що в сучасному світі вже не компанії конкурують між собою, а їхні ланцюжки поставок. Ця думка знайшла підтвердження в сучасній діяльності морського транспорту

світу, де конкуренція між окремими компаніями все більше замінюється на «змагання» морських логістичних ланцюжків.

Однією із суттєвих конкурентних переваг, що надає формування ланцюжків поставок, є явище синергії, як результату спільної діяльності їх учасників. Чи може така синергія виникнути в круїзному бізнесі? Еволюція, що нині спостерігається в останньому, так як і в інших складниках круїзного логістичного ланцюжка (наприклад, у морських та річкових портах) показує доцільність застосування управління ланцюжками поставок, що базується на ефективних логістичних стратегіях. Так, нині круїзні компанії все частіше укладають стратегічні угоди з іншими компаніями-партнерами, формулюючи в такий спосіб круїзні ланцюжки поставок. Приміром одні круїзні компанії інвестують у будівництво портових круїзних терміналів (наприклад, Costa Crociere), у той час як інші використовують синергію, об'єднуючи такі послуги «на місці», як трансфери та культурно-пізнавальні тури (приміром MSC). Останнім часом з'явився навіть термін «терміналізація логістичних ланцюжків» у круїзній галузі, що означає, використання круїзних терміналів не тільки як пасажирських «габів» для з'єднання круїзних суден з суходольними та повітряними видами транспорту, але й як місць тимчасового перебування пасажирів з наданням їм різноманітних розваг, а також послуг із розміщення та харчування). Це означає, що круїзний термінал стає інтегральною складовою частиною круїзної логістичної системи.

Ще одна вагома причина необхідності ефективної логістичної стратегії для круїзної компанії полягає у застосуванні вертикальної інтеграції. Так, для круїзних компаній вже недостатньо управляти численними круїзними терміналами у багатьох портах світу: ці компанії прагнуть створити на базі терміналів цілі відпочинкові містечка, щоб мати змогу пропонувати своїм клієнтам комплексний круїзний продукт. Так, компанія «Royal Caribbean Cruises» має свій власний курорт у Гаїті – Лабаді, що є інтегральним складником корпоративного логістичного ланцюжка. Типова структура логістичного ланцюжка круїзної компанії представлена на рис.8. 2.

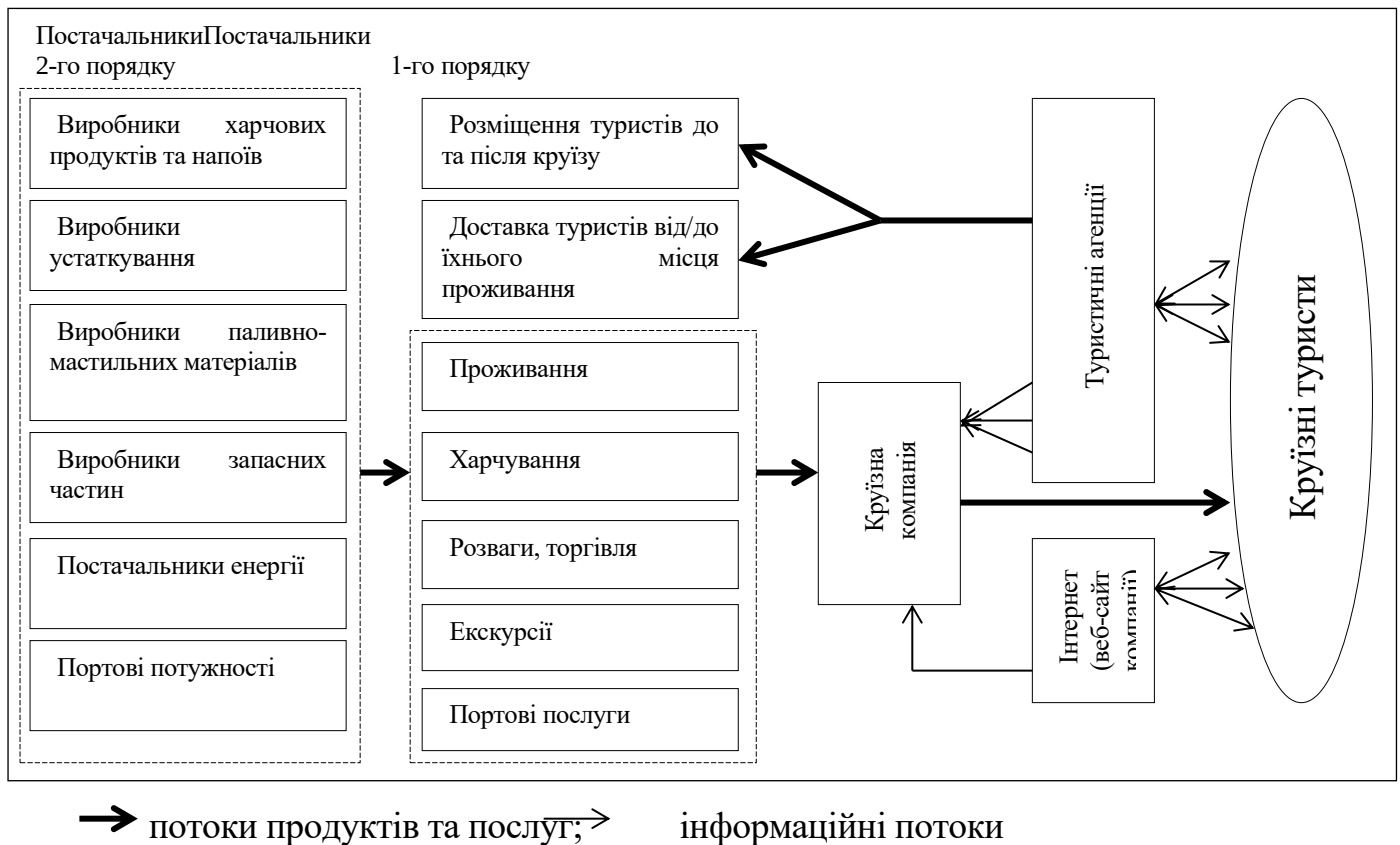


Рис.8. 2. Логістична структура круїзного туризму

Як видно з цього рисунку, типовий ланцюжок поставок у круїзному бізнесі включає багато «гравців», кожний з власними інтересами та стратегіями. Так, до постачальників першого порядку щодо обслуговування круїзних туристів відносяться структури, що опікуються розміщенням туристів до та після круїзу та доставкою туристів від/до їхнього місця постійного проживання. Як правило, це «головна біль» не круїзної компанії, а тих туристичних агенцій, які продають путівки на круїзи. Але ці турагенції надають інформацію круїзній компанії про кількість та ціни реалізованих путівок. Подібну функцію виконує і веб-сайт круїзної компанії в Інтернеті, останнім часом популярність цього каналу продажу круїзів зростає. Але до постачальників 1-го порядку, в першу чергу, відносяться ті структури, які безпосередньо обслуговують круїзних туристів під час подорожі. Це структури круїзного лайнера з проживання, харчування, розваг та торгівлі. Крім цього, є постачальники 1-го рівня за межами круїзного лайнера (їх теж слід враховувати), це екскурс-бюро та портові послуги в портах круїзного маршруту. До

постачальників 2-го порядку в круїзному туризмі відносяться виробники харчових продуктів та напоїв, а також виробники устаткування, паливно-мастильних матеріалів, запасних частин, постачальники енергії (під час перебування в порту), портові потужності (круїзні судна потребують спеціальних терміналів у портах).

8.3. Логістичні концепції в круїзному туризмі

Така складність логістики круїзної компанії (а із збільшенням розміру круїзного лайнера ця складність ще більше зростає) зумовлює те, що при формуванні своєї логістичної стратегії круїзна компанія не повинна полагатися на якійсь одній логістичній концепції, скоріше використати їхній ефективний мікс. Так, можна звернутись до варіанту ланцюжка поставок, заснованому на співробітництві з партнерами та прозорому наскрізному інформаційному потоці між ними (цей варіант популярний у торгівельній логістиці під назвою *«ефект бичого батога»* - англ. «bull whip effect»). Але проблема полягає у тому, що в круїзному бізнесі партнер компанії в ланцюжку поставок може бути також задіяний в логістичному ланцюжку іншої круїзної компанії – конкурента, а це небажано зі зрозумілих причин. Ще одну концепцію – *надлишку та гнучкості в ланцюгах поставок*, запропоновану И.Шеффі та Дж.Райсом, також важко застосувати у круїзній логістиці, оскільки круїзні компанії не нагромаджують запаси, адже вони пропонують послуги, а не продукти. Розуміючи гнучкість, як стратегію опору несподіваним порушенням функціонування ланцюжка поставок, (від незаконних дій до випадків якихось епідемій), ця концепція не підходить до круїзів, оскільки круїзні компанії намагаються всіляко гарантувати та підтримувати довготривалі бізнесові відносини з партнерами. У той же час застосування принципів ризик – менеджменту усіма компаніями-партнерами в круїзному ланцюжку поставок може бути ефективним рішенням можливих подібних проблем.

Отже, складність та специфічність ланцюгів поставок у круїзному туризмі зумовлюють необхідність застосування в круїзній логістиці концепції ефективного міксу «комплексу», як загальної методологічної бази цього новітнього напрямку логістики (англ. «concept of supply chain complexity in the cruise industry»). Ця *концепція комплексності* базується на трьох підходах: 1) щодо типу логістики; 2)

щодо рівня гнучкості; 3) щодо рівня комплексності систем транспортної (у т.ч. круїзної) логістики. Перший підхід має метою визначити, який тип логістики може бути характерний для круїзного туризму. Підставою для цього є кореляція між рівнем складності логістичних послуг, що надаються, та ступенем їх зв'язку з клієнтами (рис.33.3). У літературі цей підхід відомий, як метод (модель) А.Баска, за яким виділяють три типи логістики – рутинну, стандартизовану та кастомізовану. Для рутинної логістики характерні обмежені вимоги гнучкості – це стосується, наприклад, перевезень вантажів одним видом транспорту.

		Комплексність послуги		
		Проста	Середня	Комплексна
Зв'язок клієнтами	з	Рутинна		
	Слабкий		Стандартизована	
	Тісний			Кастомізована
	Помірний			

Рис. 8.3. Типи логістики в залежності від складності логістичного обслуговування та тісноти зв'язку з клієнтами за А.Баском

Перевізник є в ринковому середовищі. Замовлення послуги залежить, головним чином, від обсягу вантажу та цінової конкуренції, хоча враховуються і часові вимоги. Замовлений транспорт має бути гнучким щодо маршрутів, часу використання, рухомого складу. Рутинна логістика не вимагає тісних зв'язків замовника та перевізника. Тому перші можуть вільно обирати та змінювати других (кастомізація відсутня).

Стандартизована логістика передбачає певні початки кастомізації, наприклад, надання спеціалізованого транспортного засобу (вибір виду транспорту та засобу), отже, перевізник пропонує більшу ступінь гнучкості як в умовах доставки, так і в цінах, часі, що забезпечує гнучкість щодо видів засобів транспорту, що пропонуються. Тут потрібна більш тісна форма співпраці перевізника із замовником, з тіснішим зв'язком між ними. Якщо у перевізника бракує певного транспортного засобу, він може скооперуватися з іншим перевізником, у якого необхідне є. Тобто тут спостерігається гнучкість за видами і потужностями транспортування.

За кастомізованої логістики забезпечується повністю кастомізований сервіс за наявності всебічної гнучкості. На додаток до послуг рутинної та стандартизованої логістики (розглянутих вище) надаються послуги складування вантажу, контроль запасів та замовлень, контроль пересування вантажу, його переробка та інші операції зі збільшення вартості. Отже, на додаток до гнучкості доставки та транспортного міксу (виду та засобу транспорту) існує гнучкість щодо обсягів перевезень, складування та зберігання, переробки вантажів тощо. За цих умов замовник та перевізник мають бути у постійному тісному зв'язку на стратегічному, плановому та операційному рівнях своєї діяльності, забезпечуючи постійний обмін інформацією на усіх рівнях.

Другий підхід – щодо рівня гнучкості систем транспортної логістики – розглядає два типи гнучкості – внутрішню та зовнішню гнучкість на транспорті. Внутрішня гнучкість окреслюється, як поведінка організації, що визначає її компетентність, а зовнішня гнучкість – як можливості організації за оцінкою покупців. У табл. 8.1 наводяться 9 типів внутрішньої гнучкості щодо транспортної галузі та 5 типів зовнішньої гнучкості (за М.Наймом). Перші три типи внутрішньої гнучкості відносяться до фізичного руху вантажів і окреслюють вибір виду транспорту та можливостей відповідних транспортних організацій та окремих транспортних засобів. Наступні три – вузлова, лінійна та стаціонарна гнучкість тісно прив'язані до забезпечуючої інфраструктури з фізичного руху вантажу та об'єднані разом можуть називатися мережевою гнучкістю. Її матеріальною основою є складська та транспортна інфраструктури. Останні три типи внутрішньої гнучкості – це маршрутна гнучкість (залежить від часу та терміновості доставки та виду транспорту), гнучкість потужностей (здатність змінюватися відповідно до попиту) та інформаційна гнучкість (здатність організації забезпечити інформаційну прозорість ланцюжка поставок з метою задоволення потреб споживачів).

Таблиця 8.1. Характеристики гнучкості транспортних систем за М.Наймом

Типи внутрішньої гнучкості	Характеристика	Типи зовнішньої гнучкості	Характеристика
За видом транспорту (видова)	Здатність забезпечити різні види транспорту	За продуктом	Межі та здатність впроваджувати нові транспортні послуги
За транспортною організацією (організаційна)	Здатність забезпечити різні транспортні організації для доставки вантажів	За міксом (комплексом)	Межі та здатність змінювати поточні транспортні послуги
За транспортним засобом	Здатність забезпечити та поєднати різні транспортні засоби для доставки вантажів	За обсягом	Межі та здатність реагувати на зміни попиту на транспортні послуги
За транспортним вузлом (вузлова)	Здатність створювати нові вузли у мережі	За доставкою	Межі та здатність змінити термінів доставки
За транспортною лінією (лінійна)	Здатність створювати нові лінії між вузлами	За доступністю	Здатність забезпечити обширне покриття дистрибуції
За стаціонарністю (стаціонарна)	Здатність впорядкування інвестицій в транспортну інфраструктуру та координації дій користувачів		
За транспортною потужністю	Здатність транспортної системи реагувати на зміни попиту		
За маршрутингом (маршрутна)	Здатність до впровадження нових маршрутів		
За комунікаційністю (інформаційна)	Здатність до управління та використання різних типів інформації		

Нарешті третій підхід – щодо рівня комплексності систем транспортної (у т.ч. круїзної) логістики має підставою застосування *матриці П.Краліча* (рис. 8.4.), яка оцінює рівень комплексності ланцюжків поставок у круїзному туризмі через порівняння двох чинників – процесу вибору постачальника та його оцінку на підставі визначення ступеню ризику в постачанні. За матрицею Краліча виділяють чотири категорії товарів (товарних позицій) за співвідношенням очікуваного прибутку та ступеню ризику постачання (логістичного ризику):

1. Стратегічні товарні позиції – це високо кастомізовані товари та послуги, орієнтовані на потреби споживача у певному виді послуг або продукцію, що виробляється; мають небагато постачальників, спроможних їх надати; мають високу вартість, тому суттєво впливають на якість та ціну кінцевого продукту

(послуги). Рекомендуються доставка «Точно в строк» та високі стандарти логістичного сервісу; підкреслюється важливість довгострокових відносин.

		Ризик постачання	
		високий	низький
Вплив на прибуток	міцний	Стратегічні товарні позиції – формують партнерські відносини	Базові товарні позиції – засновані на купівельній спроможності
	слабкий	Критичні товарні позиції – від них залежить успішна діяльність бізнесу	Некритичні товарні позиції – забезпечують стабільне функціонування

Рис. 8.4. Матриця Краліча

2. Базові товарні позиції – переважно це стандартизовані товари та послуги, які постачаються за невисокою ціною, але мають високу якість. Вони не здійснюють вагомий вплив на якість кінцевої продукції (послуги), оскільки мають стандартні параметри формату та якості (їх легко замінити). Високий рівень стандартизації зумовлює їх наявність у багатьох постачальників, тому великої потреби в оптимізації замовлень немає: закупляємо, в кого вони дешевші.

3. Критичні товарні позиції – це постачання дорогих матеріалів чи послуг, але вони надзвичайно важливі для виробництва кінцевої продукції (послуги), тому їхнє постачання пов’язане з великим ризиком. Прикладами в морському транспорті є надання послуг лоцманів, портових послуг, погана якість або відсутність яких поставить під загрозу діяльність круїзних суден.

4. Некритичні товарні позиції – це предмети та послуги масового виробництва, які призначені для повсякденного використання на круїзному судні. Високий рівень стандартизації вимагає обмеженої кількості постачальників, здатних забезпечити стандартну (але високу) якість та доставку «Точно вчасно».

8.4. Логістичні особливості круїзного туризму

Щоб застосувати наведені логістичні підходи до ланцюгів постачання круїзної компанії з метою їхньої оптимізації, відзначимо деякі *особливості круїзного туризму*. Як великі круїзні компанії з потужними круїзними лайнерами та

довготривалими круїзами, так і невеликі круїзні фірми мають метою забезпечити комфортний відпочинок туристам. Клієнтська база круїзних компаній, як правило, складається з пасажирів усіх вікових груп, які прагнуть відпочити в певному регіоні за певним маршрутом (наприклад, у Середземномор'ї). Отже, сервіс, що пропонується круїзною компанією має бути кастомізованим з високим рівнем гнучкості у вигляді путівок різної вартості з вибором: а) приміщень для проживання (кают); б) екскурсій, що пропонуються; в) типу харчування (від «шведського столу» до ресторанного «а ля карт») тощо. Надання різноманітних анімаційних програм відповідно до різноманітних потреб туристів у розвагах на борту круїзного лайнерів є додатковою характеристикою кастомізації високої рівня, що притаманна як окремій круїзній компанії, так і круїзному туризму взагалі (рис. 8.5).

		Комплексність послуги		
		проста	середня	комплексна
Зв'язки з споживачами	Слабкі	Рутинна		
	Помірні		Стандартизована	
	Тісні			Кастомізована: Круїзна компанія

Рис. 8.5. Логістична стратегія круїзної компанії

Щодо гнучкості ланцюгів поставок у круїзному туризмі та щодо круїзної компанії, то внутрішні та зовнішні типи гнучкості, притаманні круїзній галузі, охарактеризовані в табл. 8.2. Отже, рівні внутрішньої гнучкості присутні лише за транспортними засобами – видова гнучкість (круїзні кораблі мають бути кастомізовані згідно вимог покупців), за транспортним вузлом – вузлова гнучкість (круїзна компанія здійснює значний інтегрований сервіс як на борту корабля, так і на березі), за транспортною лінією – лінійна гнучкість (різні локації можуть обслуговуватися по-різному згідно ринкових умов), за потужністю (компанія може змінювати маршрути та обсяги діяльності згідно ринкових змін), за маршрутингом – маршрутна гнучкість (компанія забезпечує географічну диверсифікацію бізнесу) та за комунікаційністю – інформаційна гнучкість (компанія має технологію та персонал щоб управляти інформацією довільного типу, приміром, електронним продажем путівок (e-booking) тощо).

Таблиця 8.2. Характеристики логістичної гнучкості круїзної компанії

Типи внутрішньої гнучкості	Характеристика	Типи зовнішньої гнучкості	Характеристика
За видом транспорту (видова)	Відсутня: круїзна компанія належить лише до круїзної галузі	За продуктом	Відсутня: круїзна компанія займається лише круїзним туризмом
За транспортною організацією (організаційна)	Відсутня: круїзна компанія оперує лише одним видом транспорту – круїзними лайнерами	За міксом (комплексом)	Присутня: круїзна компанія оперує різними типами круїзних судин, що дає можливість змін відповідно до попиту
За транспортним засобом	Присутня: круїзні судна можуть кастомізуватися згідно вимог туристів	За обсягом	Присутня: круїзна компанія оперує різними за величиною круїзними суднами
За транспортним вузлом (вузлова)	Помірно присутня: компанія використовує інтегрований сервіс	За доставкою	Відсутня: круїзна компанія має жорстко фіксований графік прибуття до певних портів
За транспортною лінією (лінійна)	Помірно присутня: можлива адаптація до ринкових змін	За доступністю	Помірно присутня: круїзна компанія частково задіяна в дистрибуції своїх послуг
За стаціонарністю (стаціонарна)	Відсутня: круїзна компанія, як правило, не інвестує в інфраструктуру		
За потужністю	Присутня: компанія може змінювати маршрути та обсяги діяльності згідно ринкових змін		
За маршрутингом (маршрутна)	Присутня: компанія забезпечує географічно диверсифікований сервіс		
За комунікаційністю (інформаційна)	Присутня: компанія має технології та персонал, здатні до управління кожним типом інформації		

Щодо зовнішньої гнучкості, то вона присутня лише у випадках міксу, обсягу та доступності. Ці результати означають, що круїзна компанія має обмежений рівень гнучкості, оскільки вона сфокусована на наданні вузькоспеціалізованих послуг певного типу для певних туристів (круїзного туризму). Тому круїзна компанія не зацікавлена в стратегіях транспортної інтермодальності (тобто використання різних видів транспорту), натомість вона прагне до більш тісної

співпраці з туристичними агенціями з метою забезпечення більш повного (інтегрованого) сервісу для круїзних туристів.

Застосовуючи матрицю П.Краліча до функціонування ланцюжків поставок круїзної компанії (рис. 8.6), можна зробити такі висновки: 1. Стратегічно важливими з показниками високого ризику та міцного впливу на прибуток круїзної компанії є надання послуг автобусними компаніями, туристичними агенціями, страховими компаніями та класифікаційними товариствами. Високий рівень ризику пояснюється тим, що число їх як партнерів дуже обмежене (автобусна чи страхова компанія взагалі може бути одна). Їхня важливість настільки велика, що з ними, як правило, підтримуються довготермінові відносини з метою кращої кооперації та координації, які б гарантували мінімізацію можливих помилок та максимізацію споживчої лояльності шляхом забезпечення задоволення туристів. Якщо хоча б один з цих партнерів не зможе вчасно надати свої послуги, то це зруйнує увесь процес круїзної подорожі, тобто діяльність круїзної компанії. Тому остання встановлює дуже тісні відносини з цими постачальниками стратегічно важливих послуг, що б в зародку усунути можливі непорозуміння.

2. До базових товарних позицій, що характеризуються низьким ступенем логістичного ризику та міцним впливом на прибуток, відносяться технічне постачання для оперативних потреб круїзного корабля (електронне та технічне устаткування, запасні частини), постачання готельних товарів першої необхідності, а також мастильних матеріалів та інформаційно-інтернетівських технологій. Разом з їхнім постачанням можливий і супутній сервіс (що особливо стосується різноманітного технічного устаткування), тому круїзна компанія у цьому випадку повинна мати банк «постачальників» та обирати з них кращих на підставі правила «якість-ціна-логістика».

	Ризик постачання	
	високий	низький

Вплив на прибуток	міцний	Стратегічні товарні позиції 1. Послуги автобусних компаній 2. Послуги туристичних агенцій 3. Послуги страхових компаній 4. Послуги кваліфікаційних товариств	Базові товарні позиції 1. Електронне устаткування 2. Технічне устаткування 3. Готельні товари першої необхідності 4. Запчастини 5. Мастильні матеріали 6. Інформаційно-інтернетівські технології
	слабкий	Критичні товарні позиції 1. Лоцманські послуги 2. Послуги з буксирування 3. Портові послуги 4. Фінансові послуги	Некритичні товарні позиції 1. Готельні товари 2. Їжа, напої 3. Пальне 4. Інструменти

Рис.8. 6. Логістична комплексність ланцюжків постачання круїзної компанії

3. До критичних товарних позицій в круїзному ланцюжку поставок належать: лоцманські послуги, послуги з буксирування, портові послуги, фінансові послуги. Вони мають слабкий вплив на прибуток круїзної компанії, але якщо їх не забезпечити на потрібний час та на високому рівні, то можливий високий ризик щодо успішності круїзу. В діяльності круїзного бізнесу є непоодинокі приклади, коли відсутність відповідних пристроїв чи інфраструктури для прийому круїзного лайнера, а також непрофесійна послуга лоцмана призвели до аварійних ситуацій. Фінансові послуги теж мають критичне значення в ефективній діяльності ланцюжка поставок в круїзному туризмі, особливо коли необхідне термінове фінансування круїзної компанії для розробки та впровадження нових проектів, інвестиційних програм, розрахунків з партнерами, будівництва нових лайнерів тощо. Рекомендована стратегія - мати багато постачальників - у даному випадку не обов'язково має цінову підставу, скоріше враховується їхня спроможність забезпечити надійний сервіс, кастомізований до потреб круїзної компанії.

4. Некритичні товарні позиції в ланцюжках поставок круїзної компанії характеризуються невисоким ризиком зриву постачання та слабким впливом на прибуток. До них відносяться готельні товари, продукти для приготування страв та напої, пальне та інструменти. Але вони мають надзвичайно велику важливість для забезпечення потреб туристів та успіху круїзної подорожі, тобто їх задоволення від круїзної послуги. Вибір найкращих постачальників серед багатьох можливих тут доцільно здійснювати на підставі цінової селекції.

Отже, круїзний туризм залишається і нині одним з найдинамічніших секторів туристичної індустрії. Особливістю ринку круїзного туризму є його олігополістичний характер, коли три найбільші компанії контролюють понад 73 % цього бізнесу. Ефективна логістика та управління ланцюжками поставок є одними з найважливіших конкурентних переваг компаній на ринку круїзного туризму. Удосконалення стратегії круїзної логістики можливе на підставі застосування концепції комплексності ланцюжків поставок у круїзному бізнесі. Ця концепція базується на трьох складових, а саме: теорії логістичних стратегій А.Баска, моделі гнучкості ланцюжків поставок М.Найма та матриці П.Краліча, яка ідентифікує певну структуру ланцюжка поставок, що потрібна для забезпечення необхідного рівня його гнучкості та відповідної логістичної стратегії. Можна стверджувати, що логістична стратегія круїзної компанії повинна бути кастомізованою до потреб круїзного бізнесу та запитів різних категорій круїзних туристів, а тому повинна бути доволі гнучкою. Внутрішня та зовнішня гнучкість круїзної логістики спостерігається відповідно на рівні типів круїзного корабля, транспортного вузла, зв'язку, потужності, маршруту та комунікаційності, а також міксу (комплексу), обсягу та доступності. Отже, гнучкість круїзної логістики є більшою у внутрішньому вимірі, ніж у зовнішньому, що пояснюється концентрацією круїзної компанії, насамперед, на максимальному задоволенні потреб круїзних туристів, ніж на просто морській (річковій) подорожі. Своєю чергою, матриця Краліча визначає важливість різних груп товарних позицій у логістиці (постачанні) круїзної компанії шляхом їх поділу на стратегічні, базові, критичні та некритичні на підставі співвідношення їхнього впливу на прибуток компанії та ступінь логістичного ризику. До найважливіших відноситься група стратегічних товарних позицій з дуже високим впливом на прибуток та таким же ступенем логістичного ризику. Сюди належать послуги туристичних агенцій, автобусних компаній, страхових компаній та класифікаційних товариств. Їхня важливість настільки велика, що круїзним компаніям рекомендується підтримувати з ними довгострокові відносини з метою найтіснішої кооперації та координації, що дозволить гарантувати мінімізацію непорозумінь та помилок та максимізацію задоволення туристів / оптимізацію

прибутку компанії. На протилежному боці є група некритичних товарних позицій (готельні товари, продукти для приготування їжі та напої, пальне та інструменти). Вони характеризуються низьким логістичним ризиком (їхніх постачальників багато, замінити їх не є проблемою) та слабким впливом на прибуток круїзної компанії, що не зменшує їхньої важливості в повсякденному обслуговуванні круїзних туристів та задоволенні їхніх вимог.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Що означає олігополістичний характер круїзного туризму?
2. Які нині існують найбільші світові компанії з круїзного туризму?
3. Який круїзний лайнер є найбільшим у світі і якій круїзній компанії він належить?
4. Яку роль відіграє логістика круїзу серед площин конкуренції у круїзному бізнесі?
5. Яка логістична структура круїзного туризму?
6. Розкрийте сутність та значення теорії логістичних стратегій А.Баска в круїзному туризмі.
7. Розкрийте сутність та значення моделі гнучкості ланцюжків поставок М.Найма в круїзному туризмі.
8. Розкрийте сутність та застосування матриці П.Краліча в круїзному туризмі.
9. На яких рівнях спостерігається внутрішня та зовнішня гнучкість логістики круїзного туризму?
10. Який відсоток ринку круїзного туризму контролюють три найбільші світові круїзні компанії?

РОЗДІЛ 9. РОЗВИТОК ТУРИЗМУ ТА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ У ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID-19: СВІТОВИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД

9.1. Міжнародний туристичний бізнес в умовах пандемії

Туризм, як сервісний вид діяльності, є залежним від об'єктивних та суб'єктивних чинників, що робить індустрію туризму як міжгалузевий комплекс, сформований галузями, що мають за мету задоволення потреб подорожуючої людини, ризикованим бізнесом. Ризики ведення цього бізнесу були закладені в основи організації туризму ще Т.Куком в середині XIX ст. і з того часу не зменшуються. Об'єктивним підґрунтям стрімкого розвитку туризму були здобутки науково-технічного прогресу, бо кожен якісний «стрибок» технологій відкриває нові можливості для індустрії туризму і стає основою для змін і поштовхом для розвитку. Зміна способу життя і характеру праці, пов'язана з урбанізацією, також стала стимулом розвитку туризму, вивільнивши час на особистий розвиток. Ці два взаємопов'язані процеси стимулювали розвиток туризму як способу саморозвитку,

як форми пізнання світу і власних можливостей. Масовий туризм, що розвивається по експоненті з післявоєнних часів, сформував відповідний стиль життя більшості населення не тільки економічно розвинених країн, а й країн з середнім рівнем розвитку, проникає в стиль життя середнього класу слаборозвинених країн, що засвідчує статистика міжнародних туристичних потоків UNWTO. Участь в туристичному процесі стала проявом особистої свободи, а не демонстрацією економічних можливостей особистості, і держави у своїй міжнародній діяльності враховують цей аспект. Саме можливість саморозвитку особистості в процесі тимчасової/сезонної міграції обумовила динаміку, глобальність і геоторіальність туристичного процесу, характерного для етапу постіндустріального розвитку, а новітні технології спростили доступ до туристичних послуг, прискорили діяльність суб'єктів туристичного ринку і надали можливість урізноманітнити туристичний продукт. Як вважає завідувач кафедри країнознавства та туризму Київського національного університету імені Тараса Шевченка, докторка географічних наук, професорка Ольга Любіцева, визначення туризму як динамічного, глобального, зі стабільним приростом туристичного потоку (на 4% у 2019 році) і зростання прибутків (на 5%, 2019), як однієї з найефективніших галузей третинного сектору експортної орієнтації у 2020 р. «стало історією». UNWTO констатувало катастрофічне падіння світових і регіональних показників туристичної діяльності за цей рік у понад 70%, що призвело до падіння зайнятості в цій сфері, закриття підприємств індустрії туризму. За оцінками експертів, на відновлення туризму до рівня 2019 р. знадобиться від 2 до 4 років.

Пандемія COVID-19, яка зненацька охопила неготовий до таких викликів світ, позначилась в першу чергу на туризмі як поліаспектному виді діяльності, і водночас виявила дійсні масштаби економічного і соціального впливу туризму, його мультиплікативний ефект. Населення України не таке туристично мобільне як населення США чи Німеччини (наприклад, за показником частки населення, яке здійснює міжнародні подорожі), але неможливість провести вільний час у вже звичному режимі подорожування, накладені пандемією обмеження в спілкуванні сприймаються переважно негативно. З іншого боку відсутність можливості

здійснити зарубіжну подорож спрямовує «погляд» потенційного туриста на вітчизняні можливості. До вітчизняних туристичних destinations можна дістатися особистим автотранспортом, можна скористатися пропозицією національних туроператорів, які активно почали переорієнтовуватися на можливості внутрішнього туризму і формувати власний туристичний продукт. Однак тут виявилось, що далеко не всі відомі туристичні принади доступні для вітчизняних туристів. Розрекламовані туристичні ресурси виявились неготовими приймати значні обсяги відвідувачів, оскільки практично не облаштовані, як сучасні туристичні destinations. Таким чином, бажання відпочити подалі від місць скупчення людей (за межами великих міст) наштовхується на неможливість дістатися до місця, яке зацікавило, через погані дороги, а задоволення від відвідування, наприклад, унікальних ресурсів, - на відсутність можливості поїсти відповідно своїм уподобанням, змістовно провести час, відпочити у затишному закладі розміщення тощо. Фахівці туристичної сфери України багато років говорять і пишуть про необхідність відновлення внутрішнього туризму і багато що робиться для цього – для розвитку спортивного та інших видів активного відпочинку, сільського, подієвого туризму, але Covid-19 показав неготовність внутрішнього туризму задовольнити потреби туристів. Які позитиви дала пандемія: 1) показала роль і значення туризму в глобальних масштабах і в масштабах кожної конкретної розвиненої країни, населення якої є міжнародними туристами; 2) розкрила економічні масштаби міжнародного туризму і його вплив на національні і регіональні економіки; 3) показала масштаби соціального впливу туризму на різні аспекти життя населення (від можливості займатися бізнесом до свободи вибору форми і змісту відпочинку). Тобто пандемія розкрила глобальність туризму як феноменального явища сучасної цивілізації, підтвердила його роль в економіці і соціальному розвитку. Що розкрила пандемія для українського туризму: 1) необхідність розвитку та відновлення внутрішнього туризму; 2) необхідність змін в організації туристичної діяльності. Які ж шляхи вбачаються для вирішення даних проблем: 1) формування «опорного туристичного каркасу» країни, а потім регіонів і далі – до локального рівня. «Опорний туристичний каркас» з логістичної точки

зору має складатися з діючих туристичних дестинацій, тобто спеціально облаштованих для відпочинку туристів місцевостей (вузлів, центрів, пунктів), поєднаних постійно діючими туристичними маршрутами, по яких бажано цілорічно можуть пересуватися туристи. Ці маршрути розробляють і забезпечують національні туроператори, турагенти і екскурсійні бюро, приймаючи і обслуговуючи внутрішніх і іноземних туристів. Наповненню «Опорного туристичного каркасу» мають сприяти державні програми розвитку шкільного туризму, наприклад, під гаслом «Україна – моя Батьківщина!». Така програма має бути складена за участі науковців-туризмологів, практиків турбізнесу, громадських і волонтерських організацій в сфері туризму і представників освітянської спільноти, пройти громадські слухання і бути затвердженою на державному рівні, що забезпечить її фінансування та реалізацію. Що маєтись на увазі: для школярів, починаючи зі школи I ступеня і до школи III ступеня, розробляється набір екскурсійно-туристичних продуктів відповідно до їхнього віку з урахуванням шкільної програми. Наприклад, для школярів молодших класів, які вивчають рідний край – це можуть бути екскурсії, переважно красзнавчі, які дають можливість ознайомитись з природою і культурно-історичним надбанням своєї місцевості, відвідання музеїв, а можливо, і проведення занять на їхній базі; для школярів середньої школи – екскурсії і тури вихідного дня до видатних пам'яток, які становлять національну природну і історико-культурну спадщину українського народу, але знаходяться у своєму і сусідніх регіонах; для школярів старшої школи – тури, які дадуть можливість не тільки ознайомитися з природною і культурно-історичною спадщиною України, а й з поточними культурними, спортивними та іншими подіями. Подорожі та екскурсії мають бути невід'ємною частиною навчального процесу при вивченні історії, географії, економіки України, складовою виховання патріотизму та національної самоідентичності, оскільки у людини, яка особисто відвідала місця слави предків, враження і гордість залишаться на все життя. Ще на один аспект наштовхують наслідки корона-вірусу: туризм це «креативна економіка», це галузь діяльності, яка ґрунтується на професіоналізмі, що закладається в тому числі вищою фаховою освітою. Саме університети, що

готують фахівців спеціальності 242 «Туризм» мають закладати творчий підхід до розуміння індустрії туризму, тенденцій її розвитку, до оцінки міжнародного досвіду і можливостей його застосування, до оцінки власних можливостей забезпечення сучасних вимог у сфері туризму. Таким чином, на вищу фахову туристичну освіту покладається завдання не тільки надавати знання про рекреаційно-туристичні ресурси, інфраструктуру туризму, спеціальні технології, в тому числі й інформаційні, але й навчати майбутніх фахівців туризму креативному мисленню, творчому підходу до організації власного бізнесу, до діяльності в сфері екскурсійно-туристичного обслуговування, до формування і успішного функціонування туристичних дестинацій, тобто до комплексного розвитку туризму в усій його різноманітності.

Розвиток туристичної освіти сполучний з розвитком науки про туризм – туризмології. Формування туризмології – міждисциплінарного напрямку наукових досліджень з туризму – пройшло вже етап зародження. Напрацювання науковців в економіці, географії, історії, педагогіці, архітектурі і містобудуванні, державному управлінні та інших напрямках наукових досліджень (таких нараховується 20 – за захистами кандидатських та докторських дисертацій) є підставою для такого твердження. Наявні монографії, статті в наукових фахових виданнях як в Україні так і за кордоном, у т.ч. у виданнях, включених до наукометричних баз, підручники і навчальні посібники, підготовка докторів філософії дозволяють зробити означений висновок: туризмологія переходить на етап свого становлення, як окремої науки, що має метою прогнозувати розвиток туризму. Таким чином, пандемія корона-вірусу може розглядатися не тільки, як фактор негативного впливу на туризму, що зрозуміло, а й як позитивний поштовх до дій у напрямку відновлення і подальший розвиток повномасштабної і ефективної сфери туризму в Україні у повоєнний час.

Таким чином, подорожі під час пандемії змінились і скоротились до мінімуму. Але туристи все ж таки шукали будь-які можливості відправитися до нових країн. За час пандемії перетворень зазнали не тільки подорожі, але й з'явилися нові їх форми та терміни, що розкривають ці зміни та відображають відношення до них.

До таких новітніх явищ у міжнародному туристичному бізнесі з відповідними назвами відносяться: тревел-шейминг, воркейшн, ворк фром хотел, стейкейшн, цифрові кочівники, тревел-пухирі. Що ж вони означають?

Подорожі під час пандемії можуть викликати не тільки радість, але й стид. Таке явище і отримало назву *тревел-шейминг* (з англ. – travel – подорож, shame – стид). До коронавірусу подорожі вважалися «соціальною валютою». Люди подорожували, знайомились з представниками інших країн, національностей, спілкувались в реалі або соцмережах. І, звісно, хвалилися новими поїздками: рахували кількість відвіданих країн, перельотів, міст та скільки днів вони провели поза домівкою у поїздках. При цьому збентеження переживали ті, хто мало подорожував, - їм нічого було сказати. Але після загальносвітового блокування внаслідок жорсткого карантину у 2020 р. соціальний статус подорожей змінився. Туристи, які намагалися подорожувати під час пандемії, могли зіштовхнутися з негативною реакцією оточення, оскільки багато людей вважали, що подорожі під час пандемії коронавірусу піддавали загрозі інших через можливість заразитися цією хворобою. Особливо велику хвилю засудження можна було отримати за фото у соціальних мережах, які подорожуючі виставляли після поїздки. В результаті неприязнь і засудження чийось подорожей зупиняло людей від купівлі туру: а що скажуть інші, якщо я поїду на відпочинок під пальмами у цей складний час. Що ж радили робити у цій ситуації? Краще було не хвалитися своїми поїздками, або просто не звертати увагу на тих, хто «голосно» висловлювався під такими світлинами. А подорожувати чи ні під час пандемії – кожен повинен був вирішувати самотійно та відповідати за ризики та можливі проблеми, що могли виникнути як під час поїздки, так і після неї.

Воркейшн - це робоча відпустка, а точніше робота під час відпустки (з англ. work – робота, vacation – відпустка). Поєднання роботи та відпустки передбачало роботу поза офісом, дозволяючи суміщення дозвілля з продуктивним часом. Основна ідея поняття «воркейшн» полягала у тому, що можна було не брати відпустку, щоб кудись поїхати. Навіть у поїздці можна було продовжити працювати віддалено. Цей тренд з'явився ще 2012 р., але став особливо актуальним під час

пандемії, майже зрівнявшись з звичайною віддаленою роботою. Теоретично воркейшн розрахований на офісних працівників, які не хочуть зупиняти робочий процес, але вирішили кудись терміново поїхати, щоб змінити спосіб життя. Практика воркейшна була впроваджені у багатьох фірмах США та Європи, які уважно відносяться до благополуччя працівників та альтернативних способів підвищення їх продуктивності праці у довготривалій перспективі. Звісно, нам поки що доволі складно собі таке уявити але у багатьох великих компаніях США та Австралії керівництво іде на такі поступки, щоб цінний працівник не перегорів на роботі, зміг поїхати разом з родиною до заміського будинку або відправитися у поїздку під час канікул дітей. Не завжди офіційні відпустки співпали з родинним розкладом, а от воркейшн це дозволяв. До речі, це був і непоганий варіант продовження звичайної відпустки. Залишалося домовитися з керівництвом про додатковий тиждень відпустки та переключитися на віддалену роботу у той час, поки родина продовжувала відпочинок на пляжі. Одночасно це був непоганий спосіб продовжити перебування у місці відпочинку, яке сподобалося.

Отже, 2020 р. був вкрай несприятливим для туристичної індустрії. Особливо це відбилося на готельному бізнесі – найбільшому та найважливішому складнику сфери гостинності та усього туристичного комплексу. Для того, щоб перекрити збитки деяким готелям довелося застосувати творчий підхід адаптації до нових умов бізнесу. Одна з таких спроб полягала у привабленні бізнес-мандрівників новою концепцією – WFH (англ. Work from hotel), *«робота з готелю»*. Отже, деякі готелі вирішили переорієнтуватися з подорожуючих на ділових людей, які працюють віддалено, тому можуть подорожувати, не чекаючи на відпустку, наприклад, своєю країною або до країн, які залишались відкритими до відвідування. Дистанційний режим роботи дозволяв виконувати свої обов'язки і одночасно лікуватися в санаторії, або відпочивати в Арабських Еміратах. У всьому світі готельні мережі розпочали нові програми для реалізації цієї концепції, використовуючи переваги вже існуючих зручностей. Хочете прийняти ванну під час обідньої перерви? Або провести зустріч в залі для нарад? Або попрацювати у зимовому саду готелю? Все це стає можливим, якщо замість офісу орендувати

номер у готелі. Тому у переліку популярних вимог до сервісу готелю з'явилися додаткові вимоги, як то: стабільний інтернет, доступні розетки, столи, що регулюються за висотою, ергономічні стільці, тихі та комфортні номери. Прикладами цього були: готель Marriott Providence Downtown, який сформував пакети Day Use зі знижками 50% для тих, хто працював віддалено; готель White у Брукліні (Нью-Йорк), що надавав в оренду номери для роботи щоденно з 8.00 до 18.00 (постояльці могли розміститися в номері з гарним видом з панорамних вікон, або у внутрішньому дворіку, при цьому у вартість оренди номеру входили безкоштовні напої та цифровий доступ до газети «The New York Times»). Багато готелів розробили пропозиції з істотними знижками для тих гостей, які приїжджали до них на постійне проживання, щоб попрацювати в готелі, від двох днів до декількох місяців. Постояльців забезпечували не тільки стандартними готельними послугами, так, можна було привезти з собою домашніх улюбленців, або родину. При цьому для дітей надавалася віртуальна допомога у дистанційному навчанні, а для дорослих – робочі місця у альтанках біля басейну та інші приємні особливості, яких не могло бути у стандартному офісі чи в зоні коворкінгу.

Оскільки небагато людей могли собі дозволити витратити великі кошти на тривалі подорожі, а в локдаун могли відмінити навіть потяги, тому придумали альтернативу справжньої відпустки – *стейкейшн* (від англ. staycation: stay - перебування, vacation – відпустка) – відпочинок неподалік домівки з рідними, друзями, дітьми і, навіть, з улюбленими домашніми тваринами. Цей термін став популярним під час фінансової кризи початку 2000-х рр., коли у багатьох людей забракло грошей на коштовні закордонні подорожі. Доводилося подорожувати недалеко від домівки, часто люди шукали нових вражень навіть у власному місті. Головне при цьому було – зробити все, щоб відчувати себе туристом, відволіктися від побутових проблем, не відповідати на робочу пошту, не займатися домашнім господарством. До речі, якщо взяти на озброєння цей термін, то можна організувати гарний відпочинок у святкові дні, наприклад, пожити у найкращому готелі міста, або піти у ресторан, замість того, щоб готувати вечерю для родини, а вранці отримати задоволення від нового виду з вікна, неспішного сніданку, замовленого

до готельного номеру, або просто погуляти містом, дивлячись на нього очима туриста. При цьому така пропозиція має багато переваг: виключена можливість запізнення на рейс, не треба збирати валізи, можливо побути на самоті, або удвох з коханою особою, а дітей для різноманітності залишити бабусям - дідусям. Головне - отримати яскраві враження і це є можливим, навіть не виїжджаючи далеко зі свого міста.

Ще одним новим явищем ковідного часу у світовому туризмі стали *візи для фрилансерів*. Їх було запроваджено у декількох країнах, для того щоб привабити туристів – «цифрових кочівників» (англ. – digital nomads), тобто працівників які не залежали від офісу. На що це потрібне фрилансеру, якщо він і так міг працювати віддалено, де захоче? Справа у тому, що в деяких країнах за туристичною візою не можна працювати. І навіть, якщо не афішувати свою трудову діяльність, то, як правило, туристична віза швидко закінчується і після цього треба виїхати з країни. А під час пандемії візи для фрилансерів забезпечували можливість потрапити до тієї країни, куди туристам в'їзд був заборонений. Так, у листопаді 2020 р. Емірат Абу-Дабі (ОАЕ) оголосив про створення нового типу віз, що дозволяли фрилансерам, які працювали на довгостроковій основі, проживати в Еміраті. Громадяни (резиденти та нерезиденти ОАЕ) могли подати заявку на отримання подібного дозволу. Раніше іноземці отримували право працювати в цій країні тільки, якщо їх найняла компанія в Абу-Дабі, ліцензії на фриланс видавались виключно громадянам ОАЕ. Ще одна країна – Ісландія, яка була закрита для мандрівників, запропонувала візи, за якими віддалені працівники могли переїхати туди на термін до 6 міс. При цьому можна приїхати з родиною і у такий спосіб побачити природні красоти Ісландії без юрб туристів. У деяких країнах з'явилися візи для «цифрових кочівників»: Грузія обіцяла таку візу при доході від \$ 2000 на міс. – можна було приїхати навіть під час пандемії, але з перебуванням 12 днів на карантині; чекали на фрилансерів і в Естонії, де можна було жити цілий рік, якщо місячний дохід перевищував \$ 3405.

Тревел-пухирі (з англ. – travel bubbles), вони ж – тревел-коридори (з англ. – travel corridors), або повітряні мости (з англ. - airbridges) дозволяли мандрувати між

двома або більше країнами без необхідності перебувати на карантині. По суті, це були ексклюзивні партнерські угоди, підписані урядами країн, які продемонстрували значні успіхи у стриманні пандемії Covid-19 та боротьбі з нею у межах своїх кордонів. Ці країни прагнули налагодити пасажиропотоки та відновлювали зв'язки між собою, відкриваючи кордони та дозволяючи подорожуючим вільно переміщуватися без необхідності проходити карантин після прибуття. Розповсюдження цього явища було ініційовано трьома країнами Балтії, а саме Естонією, Латвією та Литвою, коли вони сформували трьохстороннє партнерство, що дозволило громадянам цих країн в'їзд на територію держав-членів. Коли світ дізнався про цю ініціативу, багато країн перейняло їхній досвід, або, у всякому разі, серйозно задумалися про можливість формування відповідного блоку з сусідніми країнами. Так, у листопаді 2020 р. Гонконг та Сингапур оголосили про те, що хочуть створити тревел-пухир, який би дозволяв мандрувати між цими двома містами без карантинного контролю. Також Великобританія підписала угоду із США про відкриття тревел-коридору по закінченні різдвяних свят 2020 р. Карибські острови, багато країн Південно-Східної Азії також відкривали подібні коридори. Отже, до кінця 2020 р. вже з'явилися можливості мандрувати та переміщуватися світом, для чого треба було чітко відслідковувати інформацію по відкритих країнах та тревел-пухирях, щоб правильно скласти маршрут, при цьому не перебувати у кожній країні прибуття два тижні на обсервації.

9.2. Розвиток ресторанної галузі в умовах пандемії: світовий та український досвід

Розвиток туристичної галузі нерозривно пов'язаний з ресторанним бізнесом, оскільки харчування туристів – це складник туристичної послуги. Як відомо, туристична галузь через корона-вірус зазнала чималих проблем у своєму розвитку у 2020 р. як у світі, так і в Україні. Але ще більші проблеми мала ресторанна сфера. За думкою директора «Ресторанного консалтингу» О.Насонової, ресторанний бізнес виявився найбільш вразливим та найменш захищеним. Так, по Києву на початок 2021 р. були дані, що закрилися 25% ресторанів та кав'ярень, а це – 400

закладів. Щоправда і відкрились 170 нових. Витрати рестораторів, зокрема у Києві, були ті самі, що раніше, а от виручка зменшилася в два рази. Тобто у цій галузі мова про прибуток на той час не йшла, за думкою експертів очікувалось, що він з'явиться за півроку, а то й за рік. Також експерти попереджали, що найбільш важкими часами для рестораторів будуть не карантинні, а пост-карантинні. На це були такі причини:

По-перше, відбувся певний відтік клієнтів, які боялися заразитися коронавірусом; таких людей спостерігалось небагато (приблизно 10-15%), але вони були достатньо активні, не приховували своєї позиції і агітували слідувати їхньому прикладу і ігнорувати ресторани.

По-друге, досить несподівано почався відпускний сезон; О.Насонова відмічає, що це відбулося одразу після новин про затримку українських туристів у Греції в кінці червня 2020 р.; саме у цей момент багато українців нарешті усвідомили, що закордонний відпочинок того року їм не «світив» і прийняли активно збиратися у відпустки Україною. Отже, у повну силу відпускний сезон в Україні стартував з середини липня. Це означало, що ресторани в Одесі та інших курортних містах України почували себе непогано, чого не можна було сказати про заклади у Києві (який влітку 2020 р. спорожнів на очах), Львові (тут взагалі «касу» місцевим ресторонам робили польські туристи) та інших містах.

По-третьє, відпала сімейна аудиторія – родини з дітьми, яких взагалі практично не було: когось відправили до бабусь у село, хтось вивіз дітей на море, але немало залишались у міських квартирах. Дітям у масках було дуже некомфортно, тому ходити з ними у громадські місця було незручно.

По-четверте, поступово почалось зростання цін на продукти.

По-п'яте, більше не було знижок з боку орендодавців, які вони надавали у період карантину; ресторонам «включили» повну оренду, незважаючи на те, що зростання дохідності у них не було.

І, *наприкінці*, вплив чиннику очікування інфляції, що для ресторанів було «гірше карантину».

За таких умов передбачалося, що вже на початку 2021 р. деякі ресторатори в Україні згорнуть свої бізнеси в очікуванні продовження пандемії. Вони несли витрати з початку минулого року і пережити кризу змогли лише ті з них, у кого було декілька точок і їм було з чого вибирати, коли постала вимога закрити збиткові заклади і залишити більш-менш прибуткові, або ті, хто готовий був ще почекати і при цьому продовжував вкладати кошти.

За словами О.Насонової, ще до оголошення карантину вона спілкувалась з колегами, які в цьому бізнесі не один десяток років і всі при цьому прийшли до висновку, що криза затягнеться на рік – півтора. Ресторатори з досвідом, які пережили кризи 2008–2009 та 2014–2015 рр., з самого початку і не надіялися на «диво». Було зрозуміло, що надходить велика системна криза, яка затягнеться надовго. Тому досвідчені фахівці ресторанної справи з самого початку карантину готувалися до відтоку клієнтів, до падіння середнього чеку, до того, що треба буде закривати нерентабельні точки, знижувати витрати і просто перечекати цей складний карантинний період. Але на ресторанному ринку було багато новачків, які не мали досвіду ведення бізнесу у кризу, от вони, у першу чергу, і почали панікувати. Саме «новачки» не могли дочекатися зняття обмежень, оскільки були впевнені, що, як тільки ресторани відкриються, то до них повалять клієнти. Але ресторани відкрилися, а вала клієнтів не було, і для багатьох це стало шоком.

У кризі ресторанного «жанру» в Україні часів ковіду спостерігався і потужний психологічний складник, оскільки навіть тим людям, які відносились до корона-вірусу досить врівноважено і спокійно, після декількох місяців карантину було чисто психологічно важко змусити себе взяти готову їжу з рук сторонньої людини. Тобто на зміну корона-вірусу прийшла корона-фобія, коли багато хто насильно «повертали себе до минулого життя», буквально змушуючи себе братися голими руками за двірні ручки у під'їзді чи натискати на кнопку ліфту. Що тут вже говорити про ресторани. Але й у ресторанах такі клієнти теж були: боялися, але все одно йшли. При цьому перед входом до закладу вони обов'язково одягали маски, обирали стіл подалі від інших відвідувачів, а за обідом вимагали рукавички, щоб не торкатися голими руками ножів та виделок. Отже, ресторанний бізнес повинен був

враховувати і психологічне явище корона-вірусу в «головах» клієнтури і те, що знадобиться певний час, щоб його подолати.

О.Насонова зауважила, що у карантин ресторани і кав'ярні стали зручними «цапами-відбувайлами», і на них здійснювався адміністративний і моральний тиск з боку держави, так, коли відкрилися практично всі бізнеси, ресторанам через незрозумілі причини заборонили працювати після 23.00. За цих умов у рестораторів вибір був невеликий: або змиритися з подальшим обмеженням доходів, або «відкуплятися» від перевіряючих, або продовжувати працювати після 23.00 і тремтіти від страху. Таке ставлення до ресторанів та кав'ярень певним чином пояснювалось тим, що це не вважалося щоденною потребою, як, наприклад, ринок чи продуктовий магазин. Свій внесок зробили і соціальні установки, які до того часу були живучі у мешканців пострадянських країн: ресторани – це для багатих, марна трата грошей. І, нарешті, не на користь ресторанам зіграло те, що вони були достатньо примітні, у всіх на виду. Мабуть, через те ресторани і стали гарною мішенню: їх можна було показово «покарати» для науки інших. При цьому їм ніхто не тільки не допомагав, а навіть не співчував, оскільки у масовій свідомості українців закріпилося, що ресторатори у своїй більшості – це «нероби», «хапути» і «бариги», яким і так добре жилося.

Карантин, з іншого боку, викликав звертання ресторанів до нових форм діяльності, наприклад, доставки, яка стала забезпечувати біля 15% виручки. Які ж ресторани постраждали від пандемії найбільше? За думкою експертів ресторанної сфери, у першу чергу, ті, що знаходилися у бізнес-центрах, оскільки багато компаній так і не повернулися до повноцінної роботи в офісах. Наступна втрата: практично цілком «вимер» кейтеринг, оскільки жодних виїзних заходів за часів карантину не проводилося, а ця послуга для багатьох ресторанів становила значну частину доходів.

Наступне питання: які нововведення, що з'явилися під час пандемії, залишилися і після неї? Зрозуміло, що це, перш за все, доставка, як по меню ресторану, так і доставка напівфабрикатів. Взагалі доставка весною 2020 р. стала національною ідеєю ресторанного бізнесу в Україні: біля 70% закладів спробували

себе у цій послугі. Щодо QR-кодів на столах у ресторанах, то вони для багатьох клієнтів виявилися незручними, споживачі досить нервово реагували на це нововведення. Також QR-коди не сприяли можливості додаткового замовлення, ймовірність якого було значно вищою, коли офіціант приносив меню повторно. Отже, QR-коди не витиснули з ресторанного обслуговування паперові меню, як передбачалося.

Як вплинув карантин на розвиток ресторанів з українською та іноземною кухнями? Хоча останніми роками у Києві стабільно зростало число ресторанів з грузинською кухнею, цей тренд вже майже вичерпав себе. У моду починають входити фуд-холи - такі, як Kyiv Food Market (місце проведення першої прес-конференції В.Зеленського в якості президента України) або проєкт Д.Борисова на Бесарабці, де представлено багато закладів з різними концепціями. Це віддзеркалення популярного світового тренду у ресторанному бізнесі – створення мультикулінарних закладів. Спостерігається зростання цікавості до італійської кухні, а саме до альтернативи піцци – пінці. Різниця між ними - у тісті: у пінці воно легше - з трьох видів борошна – соєвого, рисового та пшеничного. Набирає обороти мексиканська кухня – біля велодрому у Києві вже відкрився відповідний ресторан. Але ця кухня не стане у нас настільки масовою, як грузинська, оскільки остання це – виготовлення недорогого продукту з місцевих, українських інгредієнтів, з Грузії достатньо привезти лише спеції, а решту - робити в Україні. В результаті у грузинському ресторані за невеликі гроші можна гарно поїсти, а страви мексиканської чи італійської кухні обійдуться значно дорожче.

Щодо української кухні, то є різниця між регіональними кухнями (наприклад, галицькою та полтавською), але на даний час найбільш популярним є варіант домашньої сільської кухні, що з одного боку - добре, а з іншого – вже ні. Ще 10-15 років тому національні ресторани були обов'язково оформлені у вигляді сільської хати, офіціанти – у шароварах, а з їжі - борщ, вареники, голубці і сало. Усе це було більше подібне на атракціон для приїжджих, так, кияни гостя з Америки ведуть, першою чергою, в такий ресторан, а самі практично до них не ходять. Пояснення: при погляді у меню на борщ за 200 грн. у людей включається внутрішній лічильник

і вони розуміють, що в домашніх умовах собівартість такої тарілки буде 35 грн. Саме тому українців більше цікавлять кухні інших країн, а у цих країнах – навпаки, перше місце за популярністю займають свої національні страви. Але українська кухня є значно ширшою, ніж її сільський варіант. Чого тільки вартий «гетьманський борщ», який «придумав» гетьман України Іван Скоропадський, якого так і називали «ясновельможний пан гетьман ... борщів». Українці починають розуміти та цінувати відмінності та смаки регіональних кухонь, тієї самої карпатської, галицької, одеської тощо. Ця тенденція і має призвести до відкриття нових українських ресторанів у ході післявоєнного відновлення українського туризму. При цьому, за думкою експертів, свою популярність збережуть концептуальні заклади (ресторани та кав'ярні) на кшталт львівської «Криївки», чи вінницького ресторану «Кінь у протигазі». Останній - це ресторан-паб, що знаходиться на вул. С.Петлюри, 20. Його інтер'єр виконаний у стилі мілітарі: в одній із арок можна побачити навіть кулемет, стільці біля барної стійки – на кшталт сидел, а столові прибори подаються в армійських казанках. Офіціанти – у петлюрівках (у таких м'яких кашкетах ходили воїни УНР). На стінах – фото військового життя початку ХХ ст. на деяких з них можна побачити коней у протигазах (так захищали тварин від газових атак під час I Світової війни). Тут не тільки дуже атмосферно, а ще й смачно, а головне – пропонують страви подільської кухні, наприклад, паштет у кахлях (по суті це – пиріг з начинкою з ліверу та печінки, родзинка у тому, що тісто запікають у кахльових формах), а на десерт можна замовити вінницькі сластіони – аналог лінових вареників, тільки в них ніжніше тісто, подібне до мусу, подаються з вишневою підливкою. Вінниця, останнім часом, стала відома і іншими цікавими закладами гостинності, наприклад, рестораном єврейської кухні «Марсель», рестораном «Нова провінція» з літньою терасою на даху місцевого «хмарочосу» - десятиповерхового будинку, рестораном «Вінницька реберня», де основна страва - реберця.

Щодо Києва, то тут незмінним успіхом користуються і зараз ресторани класу люкс «для еліти»: «Санахант Лаунж» на вул.Грушевського, «SanPaolo» у Музейному пров., «SanTori» на Подолі, «Гірчиця» та «Липський особняк» на

Печерську, незважаючи на те, що ціни тут – «захмарні» як для пересічного українця. Не дуже постраждали від пандемії коронавірусу й інші ресторани преміум-сегменту у м.Києві (табл.9.1).

Таблиця 9.1. Найдорожчі ресторани Києва.

№	Назва	Особливості
1.	«Велюр»	Не перший рік займав лідируючі позиції на ресторанному ринку столиці. Основні відвідувачі - знані українські політики. Ціни – захмарні, на рівні середньої української зарплати і вище.
2.	«Монако»	Відомий ресторан середземноморської кухні.
3.	«Lamour»	Атмосфера і ціни Парижу.
4.	«Cartel»	Висока європейська кухня, високі ціни та рівень обслуговування.
5.	«Dolce»	За мотивами Італії, світла та простора зала.
6.	«MonAmi»	Найкраще підходив для зустрічі з друзями, є літній майданчик.
7.	«Azteca»	Відзначався демократичними цінами (якщо порівнювати з топом).
8.	«Мі П'яче»	Для родинного відпочинку, спокійна атмосфера.
9.	«Інтерконтиненталь»	Розміщений в готелі, пропонувався сніданок або окреме харчування.
10	«Тераса»	Дорогий ресторан – салон, для активної молоді.

Інші світові оригінальні ресторани концепції також використовувалися в Україні. Наприклад, до них належала «Їжа в повітрі», коли пристібнутого клієнта піднімали на платформі на 50 м – це називалося «Dinner in the Sky». Вони гастролювали у різних країнах, а 2013 р. були у Києві. Досвід «Їжі у темряві» пропонував бар на київському Подолі під назвою «Темний». Але вони були закладами одноразового відвідування, лише атракціонами, щотижня там ніхто не обідав. Тому бар «Темний» на Подолі не вижив. «Жертвами» карантину також стали ресторани Ані Лорак і Потапа, відкриті у Києві свого часу. Експерти пояснили це тим, що кожний повинен займатися своєю справою, у світі теж небагато прикладів, коли зіркам вдавалося надовго відкрити успішну ресторанну мережу. Закрився паб «25» - місце зустрічі затишних вболівальників «Динамо», зникла варенична «Перемога» на вул.Софіївській, де пропонували «радянські» бутерброди зі шпротами та «макарони по-флотські» у «радянських» тарілках, а

також кав'ярня «Соляна печера» з стінами із закарпатської солі. У той же час у Києві відкрилося багато кав'ярень і ресторанів з яскравим креативом, це: ресторани «Канапа», «Остання барикада», «Спотикач», «Любчик», «Палата №6», «Банка», кав'ярня-бар «Chicken Kyiv», гриль-кав'ярня «Ватра». Крім цього у напівпідвальному приміщенні на Хрещатику відкрилась філія львівського театру пива «Правда», фішкою якого є живий оркестр, а бар «Velocity» біля Протасового Яру відкрив пункти оренди сноубордів та лиж. До цього часу популярною залишається кав'ярня «Friends», створена для фанатів відомого американського телесеріалу, а також «Львівські круасани». З іншого боку, деякі експерти вважають, що мода на креативні кав'ярні проходить, оскільки нині світовий тренд – не креатив, а отримання гастрономічного задоволення. Тому сучасні концепції ресторанного бізнесу йдуть від продукту, а ресторани спеціалізуються на м'ясі, рибі, грилі, моцарелі.

Родзинкою ресторанної справи у Києві були т.зв. «секретні» ресторани та бари, відомі в Києві і до карантину (табл.9.2), але з настанням пандемії вони отримали друге життя. Про деякі з них ми вже згадували.

Таблиця 9.2. 10 «секретних» рестораних закладів Києва

№	Назва	Адреса	Особливості інтер'єру та асортименту напоїв та страв
1.	«Палата №6», абсент-бар	Вул.Воровського, 31А	Стилізований під лікарню. Знаходиться у підвальчику. Вивіски не має. Замість неї – табличка з написом «Передачі приймаються з... до...». На вході до туалету – напис «Урологічний кабінет». Великий вибір алкогольних коктейлів, абсента. Напої приносять у пробірках, мензурках, шприцах. Офіціанти вдягнуті у медичні халати. З їжі пропонуються салати та гарячі страви. Ціни – демократичні.
2.	«Стейк-хаус»	Вул.Володимирська, 49А	Київський ресторан Сави Лібкіна, основний заклад - в Одесі, у Києві – з 2017 р. Без вивіски. Вхід – за м'ясною лавкою. Площа – 500 м ² . Відкрита кухня. Інтер'єр мінімальний, індустріальної фактури. Працюють кухарі з Ізраїлю, Німеччини. Є коктейльна карта.
3.	«Квартира №1»	Вул.Срібнокільська, 1	Інтер'єр - в атмосфері богемних 1960-х. Стиль радянської квартири з відповідними меблями і обстановкою. Кухня – європейська та японська.

4.	«Петрович», клуб-ресторан	Вул.Ярославська, 5/2	В дусі СРСР – інтер'єр (годинник з зозулею, ліжі на стінах, портрети та фото), музика. У меню: страви української та російської кухні (пельмені, котлети). Настільні ігри.
5.	«Паротяг», бар-ресторан	Кінотеатр «Київ», вул.В.Васильківська, 19	Інтер'єр – вагон потяга. Відпочиває альтернативна молодь. Бар – цілодобовий. Кухня – європейська. Музика – арт-хаусна.
6.	«Chicken Kyiv», бар-лабораторія	Вул.Хрещатик, 15/4	Заклад Діми Борисова. Спеціалізується на стравах з курки. Доволі відомий. Але: за таємними дверями шафи знаходиться вхід до бару-лабораторії, де інтер'єр – у стилі 1970-х. Відомий експериментами з напоями: сервують прозорий томатний сік, віскі зі смаком ірисок.
7.	«Бар 13»	Вул.Рейтарська, 21/13	Знаходиться у підвалі, інтер'єр – цегляні стіни, свічки, старовинні лампи. Працює до 2.00. 60 посадкових місць. Пропонуються авторські коктейлі: Long, Medium, Coupe, а також віскі, скотч., бурбон, лікери, пиво, сидр. Великий вибір кави, чаю. Розважальна програма: концерти, майстер-класи, ді-джеї.
8.	«Doramine bar»	Вул.Саксаганського, 110	Два поверхи: 1-й – кав'ярня, підвал – коктейль-бар. Працює до 3.00. Пропонує алкогольні і безалкогольні коктейлі, закуски, бутерброди, випічку.
9.	«Loggerhead», гріль-бар	Булв. Шевченка, 1	Вхід – через телефонну будку, треба подзвонити і сказати пароль. Величезний вибір авторських коктейлів з оригінальною подачею. Працює до 1.00.
10.	«Остання барикада»	Майдан Незалежності, 1	Заклад Діми Борисова. На вході – сказати гасло «Борітеся – поборете». Проводяться поетичні та музичні вечірки, лекції та майстер-класи. Меню: холодні закуски, м'ясні страви. Кухня: українська. Гарна винна карта, пиво, коктейлі.

Отже, мода на традиційні українські борщ, вареники і сало, якими приваблювали туристів з-за кордону, в умовах пандемії коронавірусу зменшилася - разом з туристами, яких не стало через карантин. Популярними стають заклади, де пропонуються страви з незвичайними інгредієнтами. Отже, пандемія Covid-19 та відсутність іноземних туристів відбилися і на ресторанній сфері. Заклади, розраховані на гостей з-за кордону, змушені були закриватися або проводити ребрендинг. Навіть у львівському ресторані «Криївка», відомому своїм патріотичним меню і оформленням, повідомили, що відвідувачів у часи коронавірусу дійсно стало менше: «Наша мережа ще вижила. Але наскільки нам відомо, у інших львівських ресторанів були проблеми».

Натомість у моду увійшла осучаснена національна кухня з авторськими елементами: стали актуальними заклади з українською фьюжн-кухнею, наприклад, вареники з крабами, або деруни з ікрою. Саме таку кухню пропонувала «родина» ресторанів Д.Борисова. Але коронокриза на них теж відбилася: «Як ми прогнозували, саме в ресторанах з українською кухнею зменшення числа гостей є найбільш помітним – від 50 до 70%. У серпні 2020 р., з появою певного числа туристів у Києві, ситуація поліпшилась, але восени все повернулось до вихідних позицій», - вважає Д.Борисов. Щоб вижити, міркує він, слід знати свою аудиторію і креативити. У випадку ресторанів – це меню. Так, в ресторані «Канапа» можна скуштувати борщ з копченим чорносливом, груші в капусті, чорні вареники з судаком та українську буррату. А до ресторану «Остання барикада» клієнти приїжджають за українськими делікатесами – великою колекцією локальних сирів, устрицями та стейками з української мармурової яловичини. Раніше, щоб потрапити до «Канапи», столик слід було бронювати за два тижні. Нині, звісно, гостей стало відчутно менше, але вони все ж таки є. А це означає, що керівництво мережі зробить все можливе, щоб зберегти і розвивати ці проєкти.

Наприкінці можна сказати, що з ресторанів української кухні в Києві від коронавірусу не постраждали тільки ті, де приймали офіційні міжнародні делегації. Це Fairmont Grand Hotel на Подолі, Premier Palace Hotel на бульварі Тараса Шевченка, Inter Continental на Михайлівській площі. Серед основних страв в них, як і раніше - борщ, вареники та котлета по-київські. Але це - ресторани при готелях, де гарантовано були відвідувачі, «чужі там не ходили», за словами О.Насонової. Вона відзначала, що деякі ресторани заклади, що закрилися під час карантину, виконали ребрендинг і пізніше відкрилися заново. Збереглися «родинні» мережі ресторанів, серед них – братів Гусовських та Д.Борисова. У них і отримала розвиток українська креативна кухня, яка стала нині найбільш популярною, з демократичними цінами. З туристичних міст, куди приїжджали іноземці, від коронавірусу найменше постраждала Одеса, в ресторанах якої завжди пропонували «кухню-мікс», тобто не чисто українську, або єврейську, а авторську. Такі заклади

як раз і виявилися цікавими не тільки іноземним туристам, але й українським громадянам з різним достатком.

Ще одна тенденція ковідного та постковідного часу – це переміщення ресторанного бізнесу з центру міст до їхніх периферійних районів, так, якщо в центрі Києва ресторани закривалися, то в спальних районах вони, навпаки, отримали розвиток. Це особливо помітно в Дніпровському, Оболонському та Дарницькому районах м.Києва, де є набережні Дніпра. Наприклад, Русанівська набережна нині перетворилася у цілу ресторанну вулицю. Споживачі зараз обирають заклади ближче до місця проживання, з гарним видом та транспортним сполученням.

Резюмуючи, можна сказати, що період пандемії викликав значні зміни у сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу – як у світі, так і в Україні. Виникли нові форми туристичної активності, готельного бізнесу та ресторанної діяльності. Вони стали відомими у світі і отримали розповсюдження в Україні. Пандемія негативно відбилася не тільки на туристичній галузі, але й на ресторанному бізнесі в Україні. Число ресторанів зменшилося, зокрема в Києві, одночасно відбулася їх реструктуризація, у т.ч. в територіальному аспекті. Передусім закрилися заклади, що були розраховані на бізнес-центри. У цей список «невдах» потрапили й малі сімейні заклади, а також численні бари, яким просто не було чого доставляти та які, до того ж, мали обмеження по роботі. При цьому локдаун та карантин практично не відбулися на дорогих ресторанах Києва. Не закрились великі мережеві ресторани типу «Пузата хата», McDonald's, KFC, піцерії Domino's, оскільки ресторанні мережі завжди мали більші фінансові ресурси. Тому вони не тільки не закрилися, але й розвивалися. У них для цього були всі можливості: доставка, гарне розміщення, налаштовані бізнес-процеси. Також не закривалися елітні ресторани, що мали свою постійну клієнтуру. Отже, песимістичні сценарії розвитку сфери гостинності у період пандемії не справдилися, адже були прогнози, що карантин прибере з ринку 50-70% ресторанів та кав'ярень. Але по факту на початок 2021 р. закрилися всього 25%. За думкою експертів, цей бізнес не зник, до того ж він став більш гнучким та живучим. Але так вважалося за результатами другого локдауну.

На жаль, до нас прийшов і третій локдаун – карантинні обмеження у березні 2021 р. вслід за Львовом оголосив і Київ. Серед постраждалих опинилися ті самі ТРЦ, ресторани та заклади культури, де і так спостерігався мінімум відвідувачів.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Що таке геоторіальність туристичного процесу?
2. Чому динамічні показники розвитку світового туризму у 2019 р. “стали історією”?
3. Який вплив на гостинність здійснила пандемія коронавірусу COVID -19?
4. Чому в нинішніх умовах набув актуальності розвиток внутрішнього туризму в країнах світу, у т.ч. в Україні?
5. Які зміни у системі підготовки туристичних кадрів викликала пандемія коронавірусу COVID -19?
6. Як відбилась пандемія коронавірусу COVID -19 на розвитку науки про туризм — туризмології?
7. У чому сутність таких нових форм туристичного бізнесу та гостинності в умовах пандемії коронавірусу COVID -19, як тревел-шеймінг, воркейшн, ворк фром хотел, стейкейшн, цифрові кочівники, тревел-пухирі?
8. Як вплинула пандемія коронавірусу COVID -19 на розвиток ресторанної галузі, як складника гостинності, в Україні та світі?
9. Які найдорожчі ресторани Києва і як на них вплинула пандемія коронавірусу COVID -19?
10. Які “секретні” ресторани Києва і як вони виживали в умовах пандемії коронавірусу COVID -19?

РОЗДІЛ 10. ЯВИЩЕ ВІДКЛАДЕНОГО ПОПИТУ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ЛОГІСТИКИ ТУРИЗМУ У ПОСТКОВІДНИЙ ПЕРІОД

10.1. Відкладений попит як двигун постковідного відродження туризму

2020 рік був украй невдалим як для глобальної туріндустрії, так і для туристичної галузі України. За даними Всесвітньої ради з питань подорожей і туризму (WTTC) частка туризму у світовому ВВП скоротилася за цей рік з 10,4 до 5,5%, а втрати у грошовому вимірі сягнули майже \$ 4,5 трлн. Не стали винятком і подорожі класу «люкс». Проте вже найближчими роками сектор елітного туризму зростатиме в середньому на 11% річних і 2027 р. сягне майже \$ 1,2 трлн, прогнозують у індійській компанії ринкових досліджень Allied Market Research і для порівняння наводять відповідний показник за 2019 р.- \$ 945,6 млн. Заможні клієнти стануть важливою частиною відновлення найбільш постраждалих від пандемії готельно-ресторанної, рекреаційно-туристичної й транспортної індустрій, погоджуються аналітики Федерального Резервного банку Нью-Йорка. І все це завдяки мільярдам доларів, накопиченим за період пандемії Covid-19 представниками середнього класу і багатіями з різних країн.

Це явище називається відкладеним попитом. Він вже вплинув на відновлення туристичної галузі в світі і в Україні у 2021 р., і, за прогнозами фахівців, буде діяти і в наступних роках. Відкладений попит означає, що усі, хто так або інакше хотів, але не зміг реалізувати свої бажання поїхати на відпочинок до іншої країни, спробують це зробити у той момент, коли пандемія відступить і кордони максимально відкриються без особливих вимог до подорожуючих. Це підтверджують статистичні дані, що отримала найбільша світова платформа з бронювання житла Booking.com, яка здійснила опитування серед подорожуючих та оприлюднила результати свого масштабного дослідження, у якому взяли участь понад 24 тис. подорожуючих з 31 країни: відсоток бажаючих використати накопичені дні відпустки збільшився з 42 до 63%. Під час пандемії всі подорожі довелося відкласти, але вже у 2022 р. споживачі готові були сказати подорожам «так»: 72 % опитаних були згодні відправитися на відпочинок куди завгодно, якщо він доступний і фінансово можливий. Протягом довгих місяців багато потенційних туристів змушені були відмовитись від поїздок, веселощів і зустрічей з друзями, тому експерти прогнозують, що наступними роками подорожі стануть наймоднішим способом турботи про себе. Так, 79% опитаних відзначили, що поїздки позитивно впливають на їхній психічний та емоційний стан. Причина цього – змушене «ув'язнення» в квартирах і будинках під час пандемії, повсякденна метушня у закритому просторі, де люди працювали, виховували дітей, здійснювали онлайн-купівлі та, навіть, займалися спортом. Тому багато людей стали цінувати ще більше можливість вирватися з рутини. Як раз подорожі і виводять людей з стану нервового стресу: вони, як ковток свіжого повітря, дають можливість побачити нове, чути нові мови та куштувати страви нової кухні. Під час поїздок подорожуючі прагнуть повністю зануритись у іншу культуру та проникнутися «духом нового місця». Доведено, що нові та яскраві емоції діють на людський організм не гірше вітамінів, тому саме вони стануть новим типом турботи людства про своє ментальне та фізичне здоров'я. Фахівці туристичної галузі рекомендують споживачам: відправляйтеся туди, куди ви вже і не надіялися потрапити, куштуйте

нові страви – на вас чекають незабутні враження, які допоможуть відчувати радість життя.

Пандемія продемонструвала, що для людства є дійсно важливим, і тепер воно ще більше, ніж ніколи, стало цінувати свободу руху. Людям необхідно зустрічатися з іншими людьми. Zoom і онлайн-конференції всіх вже втомили – хочеться живого спілкування. Саме тому 60% мандрівників висловились за знаходження нових знайомств під час подорожей. Можливо, для українців, які можуть вільно подорожувати не тільки до Туреччини та Єгипту, але і до багатьох європейських країн, бажання спілкуватися з іноземцями може видатися доволі дивним. Але у світі ще є Австралія, Нова Зеландія та Сингапур, які, як закрилися весною 2020 р., так тривалий час після того не впускали туристів, а місцеві мешканці не могли виїжджати за межі своєї країни. Повернення подорожей, відкриття країн світу для туристів найближчими роками означатиме можливість не тільки знову побачити друзів та членів родини, але й завести нові знайомства (до речі, 50% опитаних плекають надію зустріти під час поїздок свою «другу половинку»). Завдяки відеодзвінкам, які вже стали частиною повсякденного життя, багато з цих романів мають усі шанси продовжитися і після повернення подорожуючих додому.

За час пандемії людство навчилося використовувати по максимуму те, що знаходилося недалеко від дому. Люди стали активніше брати участь у житті своїх регіонів, у т.ч. підтримувати місцевий бізнес. Тепер мандрівники прагнуть робити це і у поїздках. Так, 58% вважають важливим, щоб їхні поїздки приносили користь місцевим спільнотам. 29% хотіли б дізнатися, як гроші, витрачені ними на подорож, вплинуть на розвиток місцевих спільнот. Дійсно, як допомогти місцевим мешканцям тих регіонів, куди ви плануєте відправитися у подорож, і не порушити їхній звичний уклад життя? Всесвітня туристична організація (UNWTO) закликає усіх до «свідомих подорожей» у наступні роки. Це означає: обирати для подорожі більш віддалені місця; залишатись там якомога довше, не змінюючи локацію кожні два дні. Для того, щоб змінити туристичний вектор, слід, по-перше, обирати немасові дестинації (наприклад, їхати не до Барселони, де і так повно туристів, а до спокійнішої Валенсії, де пляжі не гірші і багато культурно-історичних пам'яток).

По-друге, обирати низький сезон для подорожей (так у Венеції туристів набагато менше у грудні, ніж у серпні, а місто є не менш прекрасним і під зимовими хмарами). По-третє, рекомендується відвідувати маловідомі місця, де місцеве населення не розбещене увагою туристів. У такий спосіб, можна взнати щось зовсім нове і допомогти економіці «нерозкручених» туристичних дестинацій.

З надходженням пандемії оселі у всьому світі перетворились на офіси та віддалена робота стала новою нормою життя. У багатьох офісних працівників протягом 2020-2021 рр. з'явилась можливість суміщати працю і поїздки (відпочинок). Про це згадується у попередньому розділі (термін «воркейшн»). З одного боку, це надавало можливість переміщень, не відриваючись від праці, з іншого – все одно не вдавалося по-справжньому зануритися у знайомство з новими місцями, культурою, в кінцевому підсумку – нормально відпочити. Багато людей просто втомилися від такого виду подорожей, коли доводилося постійно думати про працю. Саме тому 73% опитаних заявили, що у поїздках наступними роками не хочуть займатися робочими справами: віддалені працівники прагнуть таким чином відновити здоровий баланс між працею та особистим життям. Отже, припиниться практика суміщати працю та поїздки, брати на відпочинок комп'ютер, приймати повідомлення у месенджерах, поєднувати відпочинок і працю з тим, щоб не вигоріти, постійно думаючи про робочі процеси.

Багато з туристів розглядають поїздку до місця відпочинку, як вимушену необхідність, а не джерело задоволення та радості. Але оскільки за останні роки і так було мало можливостей подорожувати, то нині потенційні туристи скупили навіть за перебуванням у дорозі. Для 75 % опитаних подорожуючих доїзд до місця призначення може бути значно приємніший, якщо сприймати його, як частину подорожі. При цьому туристи тішаються не тільки подорожами потягами та літаками, так, 55% респондентів заявили, що їм не менш цікаво знайомитися з особливостями громадського транспорту в інших країнах та містах. Отже, після довгої вимушеної перерви у подорожах, навіть найзвичайніші речі виявляються новими.

Невизначеність стала постійним супутником нашого життя. Зміни відбуваються щоденно. Ми стали звикати до того, що у будь-який момент все може

змінитися: можуть оголосити локдаун, вимагати сертифікати вакцинації у театрах та кав'ярнях, можуть закритися кордони через новий штам вірусу, скасується довгоочікувана подорож. 2021-2022 рр. навчили споживачів не планувати свої подорожі далеко наперед, але не відбили бажання побачити світ. У майбутні роки потенційні туристи можуть справитися з цією невизначеністю завдяки технологіям. Згідно дослідженню, 63% опитаних вірять, що сучасні інформаційні технології допоможуть знизити ризики для здоров'я під час відпочинку, а 62% вважають, що такі технології забезпечать менше хвилювання у поїздках. Для цього з'являються нові застосунки, у яких щоденно обновляється туристична інформація про вимоги країн до перетину кордонів. Можливо відслідковувати актуальну інформацію про авіарейси на сайтах аеропортів та в додатку flightradar 24. У соціальних мережах з'являються повідомлення подорожуючих, у яких можна поставити довільне питання, яке цікавить, та отримати оперативну відповідь не тільки від туристів, але й від професіоналів у сфері туризму. Все це спрощує подорожі в епоху невизначеності.

10.2. Професор С. Гадсон (США) про вплив явища відкладеного попиту на пост-ковідне відновлення туризму

Повертаючись до явища відкладеного попиту, як двигуна відновлення туризму у пост-ковідний період, то можна зазначити, що за час локдаунів домогосподарства в усьому світі нагромадили на \$ 5,4 трлн більше за середній очікуваний рівень заощаджень (що перевищує фінансові втрати туристичної галузі за весь 2020 р. - \$ 4,5 трлн) і тепер готові вільніше їх витратити, зокрема на елітні подорожі приватними літаками та яхтами, на оренду шикарних вілл та цілих островів тощо. Так, уже зараз американці вводять пошуковий запит «розкішні готелі» частіше, ніж будь-коли за останні 15 років, констатують у Google. А мандрівники, які відносять себе до категорії заможних, зізнаються, що протягом року планують здійснити в середньому чотири подорожі (за результатами опитування американської компанії туристичного маркетингу MMGY Global).

У постковідний період виник високий відкладений попит на дорогі тури, відмічає Саймон Гадсон, професор Коледжу індустрії гостинності, ритейла та

спорту при Університеті Південної Кароліни (США), автор наукового дослідження «COVID-19 та його вплив на туризм: питання, відповіді, результати» (англ. Covid-19: Travel Impacts, Responses and Outcomes), опублікованого у вигляді окремого видання. Професор згадує, як спілкувався з топ менеджерами люксових американських туроператорів і ті констатували: замість того, щоб скасовувати заплановані подорожі, клієнти залюбки їх відкладають. Тепер популярні серед заможних клієнтів країни, що раніше за інших відкрили свої кордони для туристів, включаючи Мальдівські острови, Об'єднані Арабські Емірати та держави Карибського басейну, активно залучають відпочивальників. «Самим же мандрівникам аж свербить, як хочеться знову подорожувати, і вони готові щедро витратитися на якісний відпочинок із сім'єю чи друзями» - зазначає С.Гадсон. Ще один приклад дестинації для обраних – італійське містечко Портофіно на узбережжі Лігурійського моря, дорогий курорт, широко популярний серед зірок і багатіїв з усього світу. Зазвичай влітку тут велелюдно, проте не в часи пандемії. За словами Анджели Г'юз, власниці турагенства «Trips and Ships Luxury Travel» у Флориді (США), яка вже більш ніж 35 років займається організацією елітних турів, «хоча серпень вважається високим сезоном, зараз тут нескладно забронювати столик для вечері і людей зовсім небагато». Подорож до спустілого через пандемію міста вона називала чи не єдиною можливістю отримати максимально автентичні враження про Італію. Маріанна Сігала, професор туризму факультету бізнесу в університеті Південної Австралії, також вважає, що відсутність туристичних натовпів, а також здоров'я подорожей після пандемії створюють ідеальні умови для розвитку люксового сегменту туристичної індустрії. До популярних серед австралійців напрямків, що відповідають таким вимогам, М.Сігала зараховує острови типу Мальдівів та Філіпін, а також будь-які інші країни з можливістю приватного усамітненого відпочинку. Своєю чергою А.Г'юз розповідає, що серед заможних американських мандрівників найбільш затребуваним напрямком після пандемії стала Африка. Підвищеним попитом серед клієнтів її агентства стали користуватися також тури до Греції, Італії й Таїті, а на деякі напрямки виник ажіотажний попит, так, гарячими пропозиціями залишаються експедиції класу

люкс до Антарктики, Ісландії, Гренландії, а всі місця на круїз до Ісландії були розкуплені вже першого дня продажів. У компанії Lindblad Expeditions, що займається ексклюзивними круїзами, підтверджують, що така тенденція існує. Там стверджують, що зріс попит на їхній 35-денний тур до Антарктики вартістю від \$ 50 тис., а його бронювання на 2022 р. навіть перевершило допандемійний рівень. Також через велику кількість охочих здійснити літній круїз на Аляску ця фірма збільшила кількість круїзних суден на цьому напрямку з двох до чотирьох.

У постпандемічному світі споживачі матимуть вищі очікування, а пріоритетом для них стане ситуація у сфері охорони здоров'я і гігієнічні стандарти туристичних країн та об'єктів, підкреслює С.Гадсон. Тому люксові туроператори, готелі та цілі держави активно пристосовуються до нових потреб і побажань мандрівників постпандемічного світу. Так, Дубай та Мальдіви свого часу просували ідею «вакциної відпустки» - поєднання елітного відпочинку з курсом вакцинації, а елітні п'ятизіркові готелі по всьому світу запровадили нові протоколи безпеки. Так, готель Bucuti & Tara Beach Resort на Арубі запровадив безконтактну реєстрацію гостей, щоденний скринінг здоров'я персоналу та організував внутрішній пункт тестування на Covid-19 із негайною відправкою електронною поштою результатів, отриманих того самого дня. Французька готельна мережа Ассог обладнала свої готелі технологією Ассог Key: під час заселення гості завантажують спеціальний застосунок для смартфонів та отримують віртуальний ключ до номера, а також до ліфтів, конференц-залів та інших приміщень готелю. Ще один приклад – австралійський готель Pier One Sydney Harbour, що пропонує гостям вибір дезінфікуючих засобів для рук від низки місцевих брендів, для чого запровадили посаду «сомельє дезінфекторів», А в курортному готелі Anantara Veli на Мальдівах туристами займається спеціально виділена людина «опікун гостей», що має стежити за дотриманням правил охорони праці та безпеки в усіх точках контактів туристів із персоналом. Подібні «досвіди, що зцілюють душу», а також оздоровчі та велнес-тури стали особливо популярними серед подорожувальників постковідної «ери», вважає А.Г'юз: заможні мандрівники подорожують, аби відновити зв'язок зі своїм глибинним «я», і не шкодують на це ні часу, ні грошей.

Отже, у світовому туризмі постковідних часів спостерігається чіткий тренд до збільшення вартості і тривалості подорожей, внаслідок відкладеного попиту, що підтверджують результати опитування мандрівників: понад 60% туристів планують витратити на поїздки в майбутні роки більше, ніж зазвичай, оскільки вони не могли нормально подорожувати у 2020 – 2021 рр. Такий висновок зробили автори дослідження Amex Trendex від американського банку American Express за результатами опитування жителів Австралії, Канади, Індії, Японії, Мексики, США та Великої Британії. Українка Тетяна Калета з Ужгорода також підтвердила, що на подорож до Мальдівів її родина витратила більше, ніж зазвичай витрачає на закордонну відпустку, оскільки за карантин вони скупили за подорожами, оскільки чотири місяці зовсім не виходили з дому і влітку 2020 р. не подорожували – берегли себе.

Після пандемії дедалі більшої популярності серед мандрівників набувають саме ті тури, що раніше пропонувалися у люксовому сегменті, наприклад, відпочинок у дикій місцевості; подорожі з метою лікування та оздоровлення; етичний туризм і мандрівки з проживанням у приватних оселях. Крім того, туристи намагаються уникати натовпів і локацій з надмірною кількістю відвідувачів (овертуризму). Усі ці тренди сприятимуть розвитку елітного туризму, вважає С.Гадсон. Не менш оптимістично налаштовані гравці світової індустрії елітних подорожей та гостинності: вони не баяться відкривати нові об'єкти та маршрути. Так, у Дубаї відкрився розкішний готель SLS Dubai із двома панорамними басейнами на 75 поверсі, а вже скоро тут на штучному острові Пальма Джумейра має відчинитись для туристів суперлюксовий курорт The Raffles Palm Dubai із майже трьома сотнями номерів, кожен з яких має терасу з видом на Персидську затоку. Тим часом американська готельна мережа Ritz Carlton готується надати туристам три круїзні яхти вартістю близько \$ 200 млн кожна. Два нових круїзних судна планують запустити і в Lindblad Expeditions, розширивши пропозицію своїх ексклюзивних круїзів такими напрямками, як Ісландія та Гренландія.

Проте повного відродження елітного туризму ще доведеться почекати, попереджає професор С.Гадсон. При цьому відновлення глобального туризму дуже

залежить від Китаю – найбільшого туристичного ринку у світі. Протягом усієї пандемії країни намагалися знаходити баланс між здоров'ям і грошима та продовжуватимуть робити це, поступово відкриваючи двері для туристів. Тож ключем до відновлення подорожей буде затухання поширення пандемії Covid-19 у світі.

10.3. Пост-пандемійне відродження туризму в Україні

Вищевказані тенденції відновлення світового туристичного процесу в пост-пандемійний період внаслідок дії явища відкладеного попиту проявилися і в Україні. Цей вплив кодується декількома термінами – назвами – у виїзному (закордонному), в'їзному (іноземному) та внутрішньому туризмі. Так, у виїзному туризмі явище туристичного «сплеску» внаслідок відкладеного попиту, який, за оцінками, склав в Україні біля \$ 10 млрд, знайшло відображення у таких назвах популярних туристичних дестинацій:

1. *Мальдіви, Домінікана*. Сплеск цікавості українських туристів до таких екзотичних та коштовних турів став дійсно несподіванкою 2021 – початку 2022 рр. *Мальдіви*: цей недешевий (м'яко кажучи) туристичний напрям тільки у першій половині 2021 р. обрали 25 тис. наших співвітчизників і, у такий спосіб, українці стали третьою за чисельністю групою іноземних туристів на Мальдівах, поступившись лише німцям та індійцям. *Домінікана*: за словами О. Кулика, керівника мережі туристичних агенцій «Поїхали з нами», такого обсягу туристів до цієї країни, як 2021 р., ніколи раніше не спостерігалось: Домінікана вважалася чимось особливим, куди менш ніж за \$ 5 тис. на двох не потрапиш. А 2021 р. це можна було зробити за \$ 2,5 - 3 тис. Тому Домініканська республіка для українських туристів у пост-пандемійний час стала масовою дестинацією. Причин цього - декілька: по-перше, у далекомагістральних дестинацій нині майже немає альтернатив; по-друге, практично всі готелі у цій країні працюють на засаді «Все включено»; по-третє, українських туристів, сюди пускали без ПЛР-тестів. Отже, станом на кінець 2021 р. у Домінікану можна було полетіти за ціну 60-70 тис. грн. за двох на 7-9 днів з проживанням у готелі 4-5*.

2. *Занзібар*: цей тропічний острів біля узбережжя Південно-Східної Африки, який є частиною держави Танзанія, на початку 2021 р. став справжньою «Меккою» для українських туристів, оскільки усі інші дестинації типу «3 S» (англ. Sea – море, Sun- сонце, Sand – пісок) були закриті через корона-вірус, а Занзібар залишався відкритим для українців. При цьому сприятливими чинниками були: а) спрощення візового режиму; б) запровадження прямих авіарейсів Київ – Занзібар українською бюджетною авіакомпанією SkyUp з кінця 2020 р. Причому такий тур був недешевим – коштував понад \$ 1 000, тобто 30-40 тис. грн. Але це не зупинило українських туристів, спраглих подорожей за карантинний 2020 р.: щоденно з аеропорту Бориспіль до Занзібару виконувалося декілька рейсів літаками Боїнг, які брали на борт по 200 пасажирів (20 туристичних груп). Цей факт виявився, коли один з літаків поламався, і українські туристи змушені були чекати на справний літак у аеропорті Занзібару 2 доби. Між іншим, серед цих туристів виявилось цікаве подружжя молодят – «Настя з Уханя» (відома тим, що відмовилася виїжджати з українськими громадянами, яких евакуювали з цього міста через Covid-інфекцію, тому що їй не дозволили взяти з собою свою собачку) та її чоловік – голова Міграційної служби України. Занзібар і нині належить до популярних турів в Африку, які всі були розкуплені на Новорічні свята 2022 р., хоча турагенства радять не здійснювати раннє бронювання турів, щоб виключити непередбачувані обставини. Танзанія і Занзібар знаходились у п'ятірці найпопулярніших закордонних туристичних напрямків в Україні станом на початок 2022 р.

3. *Туреччина, Єгипет, ОАЕ* – ці популярні раніше напрямки були призупинені у 2020 р., але коли були зняті обмеження на в'їзд українських туристів влітку 2021 р., то туристопотік швидко відновився, і у червні – серпні 2021 р. з аеропортів Києва (Бориспіль) та Львова щоденно на курорти Туреччини відправлялося по декілька рейсів. При цьому українським туристам навіть не перешкодили пожежі на турецьких курортах, які сталися того року посеред сезону. Станом на кінець 2021 – початок 2022 рр. Туреччина та ОАЕ займали друге місце за популярністю серед українських туристів, а от Єгипет став найпопулярнішою закордонною дестинацією.

У в'їзному туризмі в Україні відкладений попит призвів до принаймні двох випадків овертуризму (це відповідь на питання, чи можливий овертуризм в умовах пандемії Covid-19):

1. Місце туристів з Білорусі, які в минулих роках, особливо влітку, зупинялись надовго в сітєвих готелях Києва, Одеси, Львова та Закарпаття, а у 2021 р. зникли внаслідок припинення авіасполучення між нашими країнами, зайняли туристи з *Саудівської Аравії, Катару та Об'єднаних Арабських Еміратів*, оскільки Західна Європа була закрита через Covid-19, а Україна для них скасувала візи і, до того ж, відкрилися прямі регулярні авіарейси з цими країнами. Вони приїхали до нас, тому що недорого, смачно і прохолодно (в них влітку температура повітря +50 С° у тіні), до того ж – це був новий для них напрямок. Влітку 2021 р. ці туристи завітали в Україну, зокрема до Києва, Львова, Одеси та Буковеля часто, надовго, з родинами по 18-19 осіб, заселялися у дорогі готелі і пред'являли свої підвищені вимоги (наприклад, обов'язкову наявність біде у ванних кімнатах готелів). У готельних ресторанах арабські туристи вимагали халяльної їжі (м'ясо корів і овець, вирощених і забитих за правилами ісламу), а якщо такої не було, обирали вегетаріанське меню і пісний борщ. Львівські ресторани навіть провели розвідку, хто в регіоні може продукувати халяльну їжу і виявилось, що з цим у Львові великі проблеми.

У мусульман *халяльною* називається їжа, що дозволена до вжитку, при цьому є певні обмеження, приблизно такі самі, як і в інших релігіях: не можна їсти м'ясо тварини, яка померла своєю смертю або в результаті непередбачених зовнішніх чинників – повені чи пожежі. Заборонено забивати тварин без мети і без вживання імені Аллаха, вживати в їжу хворих тварин та вагітних самок; бажано також, щоб тварини не бачили, як знищують інших тварин. Суворо заборонено вживати в якості їжі кров, а тому для забою худоби не можна використовувати електричний струм, оскільки при цьому відбувається розрив капілярів і виникає крововилив у тканинах (іншими словами, кров не зливається, а просочує м'ясо, і воно перестає бути халяльним). Також мусульманам заборонено їсти свинину і продукти створені на її основі, навіть коли свинини в них міститься зовсім небагато. До речі, точного

визначення, чому мусульманам заборонено їсти свинину не має, але є припущення: деякі вважають що свиня - не чиста тварина, а ще Гіппократ говорив «Ти є те, що їж». До мусульманської (і іудейської) релігії цей вираз увійшов буквально. Не виключено також, що заборона на свиней витікає з наступного твердження Корану: «Той, кого прокляв Аллах і на кого він розгнівався, і зробив з них мавп і свиней ...», тобто поїдання свинини рівносильно вживанню в їжу тварин, проклятих Аллахом. Є ще припущення, що витікає з попереднього: споживання свинини заборонено з тієї причини, що організм цієї тварини більш, ніж інших (не рахуючи тієї ж мавпи), подібний до людини; до того ж свині хворіють на ті ж самі хвороби, що і люди, а деякі паразити, що живуть у свинях, не гинуть під час термообробки – тобто сенс у цій забороні напевно є.

Загалом влітку 2021 р. Україну відвідало понад 30 тис. туристів з арабських країн. Пані в абаях, що повністю закривали обличчя, та їх кавалери у світлих костюмах стали звичним видовищем влітку 2021 р. на київському Хрещатику та на площі Ринок у Львові, а готелі в Карпатах навіть почали перекладати меню ресторанів арабською мовою. Україну арабські туристи відкрили з легкої руки блогера, який побував у Києві і описав місто, як «недорогу Європу», тим більше, що «дорога Європа» для заможних арабських туристів була під замком через Covid-19. Їхній стиль подорожей – більше шопінгу, менше екскурсій. Це перші багаті закордонні туристи, яким вдалося «продати» львівський дощ. Подорожували вони великими родинами – навіть по 18-19 осіб. За думкою голови Об'єднання учасників ринку туризму України А.Тараненко, туристи з арабських країн - це був порятунок для українського туризму в постпандемійних умовах. Висока платіжоспроможність дозволила їм витратити в Україні по \$ 2,5 тис. за 5-7-денну поїздку. Дані по Львову показали, що ці туристи витрачали по \$ 1 тис. щодоби, а авіаквиток в один бік обходився в \$ 700 з особи. Відповідно за літній сезон 2021 р. зарібок України на гостях з Близького Сходу склав понад \$ 100 млн. Одночасно виявилися і проблеми обслуговування туристів з арабських країн – це, насамперед, брак гідів, які знають арабську мову, особливо у Львові. А ще саудівці категорично не люблять піших екскурсій центром міста, в них не прийнято багато ходити пішки, тому у львівських

«Чудо-буси» та «Чудо-поїзді» були запроваджені аудіоекскурсії арабською мовою. Саудівців також зацікавили поїздки у Карпати, до Буковеля.

Місто Умань – 2021, що означало прибуття до Умані в кінці вересня 2021 р. на свято єврейського 5780-го (за іудейським календарем) Нового року Рош ха-Шана рекордної кількості хасидів – понад 50 тис., що в 15 разів більше ніж 2020 р. Якщо попередній рік був для них невдалим, тому що через локдаун було заборонено в'їзд до України, то вересень – початок жовтня 2021 р. виявився сприятливим для подорожей в Україну паломників з Ізраїлю – без локдауну. Рош ха-Шана, за ініціативою президента В.Зеленського, отримав в Україні статус національного свята, тому м.Умань у 2021 р. пережило справжню навалу хасидів. Хасиди належать до ортодоксальної гілки іудаїзму, засновник якої цадик Нахман похований в Умані. Для кожного хасида побувати на могилі цадика Нахмана в іудейський Новий рік означає прощення усіх гріхів за рік минулий та щастя на рік майбутній, тому хасиди з Ізраїлю, США, Західної Європи та інших країн світу вже понад 30 років (за радянських часів такі подорожі були неможливими) з'їжджаються на цю дату до Умані. Хасиди переважно люди не бідні (так, у м.Амстердам, Голандія вони контролюють усю торгівлю діамантами і алмазами), а от слова «дякую» вони не стосують, оскільки готові платити за кожну послугу. Це враховують мешканці м.Умані, беручи плату з хасидів за усі можливі послуги, (наприклад, показати потрібну вулицю - \$ 5, піднести валізу - \$ 10, продати кролячу шапку, оскільки хасиду треба мати на свято на голові щось пухнасте, - \$ 30-50). І взагалі місцевий базар з приїздом хасидів переходить на американські долари і інші ціни (приміром, літрова пляшка кока-коли продається хасидам за \$ 5, у той час як для місцевих мешканців напій коштує пару десятків грн.). При цьому хасиди люблять торгуватися, це на півгодини як мінімум. Але останнім часом вони стали хитрішими – за покупками йдуть до супермаркетів. Також заробляють на хасидах місцеві таксисты, власники готелів, закладів масового харчування, продавці на ринках та в магазинах. Свою вартість має і ліжко-місце для хасида – ще недавно це становило \$ 100 / доба, а нині – вже \$ 200. Хасиди приїжджають приблизно на 10 днів, отже можна поррахувати, якою буде кінцева сума. Мешканці Умані здають

хасидам на цей період свої квартири, де ставлять двоповерхові залізні ліжка: якщо це двокімнатна квартира, то вона здається 7-8 хасидам, а самі мешканці переїжджають до родичів у село. Але квартира після перебування хасидів має жалюгідний вигляд, оскільки вони не прибирають за собою – їм це забороняє релігія. Могила цадика Нахмана знаходиться на старому єврейському цвинтарі Умані – в самому кінці головної вулиці міста Пушкінській. Далі українська провінція закінчується і починається суцільний «Єрусалим»: тут утворився цілий хасидський квартал з написами на івриті, кошерними їдальнями (найбільша на 10 тис. осіб), численними кошерними ресторанами та готелями, а також приватними будинками (ціна яких дорівнює цінам на Хрещатику). Будується найбільша в Україні синагога. Але місць проживання для хасидів все одно не вистачає і вони змушені орендувати квартири. У такий спосіб мешканці Умані заробляють на хасидах значні кошти. Питання перебування хасидів в Умані на єврейський Новий Рік узгоджено з урядом Ізраїлю, який направляє сюди на цей термін свою поліцію, яка тісно співпрацює з українською. Це дозволяє уникнути можливих конфліктів та сутичок, причому за серйозні порушення хасидам загрожує депортація з України без права в'їзду на наступний рік. Якщо раніше хасиди селились компактно біля могили Нахмана, то зараз вони заповнюють майже всі райони міста Умані. Багато з них нині приїжджають до України не тільки у справах духовних, але й на дешеві, у порівнянні з Ізраїлем та іншими країнами, шопінг, лікування, спа-обслуговування, тобто крім паломницького туризму в Умані, завдяки хасидам, отримують розвиток і інші напрямки туризму. На хасидах може заробляти і держава, якщо побудує тут відповідну готельну базу, кошерні ресторани, забезпечить хасидів кошерною їжею на зворотню дорогу (кошерні страви можна створити з українських продуктів, але приготовлених в особливий спосіб) тощо.

Взагалі *кошерна кухня*, притаманна іудейській релігії, передбачає досить суворі обмеження у порівнянні, для прикладу, з християнською релігією. Так, забороняється споживати яйця птахів з однаково гострими чи тупими кінцями. Це може видатися дивним, але у дійсності все пояснюється дуже просто: яйця такого кшталту звичайно належать хижим птахам, а споживання хижих птахів може,

згідно іудейським віруванням, передати людям агресивність цих пернатих. Отже, правовірним євреям можна їсти лише кошерну їжу. Слово «кошерний» можна перекласти, як підходящий». Тобто їжею, підходящою для іудеїв, вважається м'ясо тільки тих тварин, які є одночасно парнокопитними і жвачними, приміром, овець, оленів, жирафів їсти можна, а от свиней та бегемотів вже ні, оскільки вони парнокопитні, але не жвачні. Зайців теж їсти не можна, хоча вони не парнокопитні, хоча, згідно Біблії, жвачні. Дуже важливим аспектом в іудейській кухні є приготування кошерного м'яса: шохети, тобто професійні різники, спочатку повинні перевірити тварину на відсутність будь яких хвороб; далі вони повинні вміти забивати худобу так, щоб тварина помирала без болю (уві сні); м'ясо в жодному випадку не можна колоти ножом, а сало та жири обов'язково слід видалити, оскільки вони не кошерні; вся кров теж повинна бути вилучена – іудейська релігія, як і християнська забороняє вживати кров у їжу (ця заборона пов'язана, першою чергою з тим, що кров є символом душі всіх божих створінь. Також жорсткі обмеження в хасидській кухні стосуються і морепродуктів: їсти дозволяється тільки те, що має луску та плавники, тобто рибу у чистому вигляді, відповідно з іудейського меню виключаються молюски та ракоподібні. Є в іудейській релігії і така заповідь: «Не вари козеня в молоці матері його», що в буквальному сенсі означає, що не можна одночасно використовувати молоко і м'ясо однієї і тієї ж тварини. Пояснення цієї заборони полягає у тому, що м'ясо вважається символом смерті, а молоко, навпаки, є символом життя, що зароджується. Раніше була ще заборона кип'ятити молоко, адже воно має зв'язок з своїм джерелом – коров'ячим або козячим вим'ям; вважалось, що кип'ятіння «зіпсує» худобу, знизить надої чи взагалі позбавить її молока.

До речі, з 2017 р. хасиди повинні сплачувати туристичний збір – 5 % від мінімальної зарплати в Україні. Уманська міськрада встановила на 2021 р. максимальну ставку туристичного збору з іноземних туристів – 300 грн./доба з людини за умови, що вона проживає в приватному будинку, і 150 грн., якщо проживає в офіційно зареєстрованому готелі, що сплачує податки. Для міста Умані хасиди – додаткове навантаження на міську інфраструктуру – водо-,

енергопостачання, а також на вивіз сміття. Держава Ізраїль готова брати участь у спільних зусиллях по вирішенню цих питань – про це домовились у посольстві України в Ізраїлі з метою розвитку міста Умані, як міжнародного центру паломництва хасидів. У межах «Великого будівництва» Умань повинна стати одним з «25 магнітів» країни – ця ініціатива має метою популяризацію України для туристів. Відповідно в Умані передбачалося збудувати міжнародний аеропорт, вертолітний майданчик, комплекс «Маленький Єрусалим» у складі історичного музею і парку, сміттєпереробного підприємства, а також реконструювати синагогу, міські мережі водопостачання та каналізації, запровадити нові автобусні та залізничні маршрути.

Новинкою туристичного сезону 2021 р. у *внутрішньому туризмі* України став проєкт *Camino Podolico*, який презентували 15 липня 2021 р. у Вінниці. 25 липня – це День святого Якова, до мощів якого в Іспанії прокладено десятки європейських пішохідних маршрутів – Каміно, якими щорічно проходять тисячі пілігримів та туристів. Цим літом шматочок Каміно з'явився і в Україні – це, власне, і є *Camino Podolico*. В Іспанії знаходиться третя після Єрусалиму та Риму католицька святиня – місто Сантьяго-де-Компостела, в центрі якого – собор Святого Якова, у якому зберігаються мощі Якова Зеведеєва, одного з 12 апостолів Ісуса. Після воскресіння Сина Божого Яков відправився нести слово Боже на Іберійський півострів, в Іспанію. За декілька років проповідування Яков повернувся на землі Іудеї, де був страчений за наказом царя Агріппи I. Учні Якова поклали тіло до човна, який за деякий час прибило до берегів Галісії – Північно-Західної частини Іспанії. Довгий час на мощі святого не звертали увагу, поки в IX ст. їх не знайшов монах-відлюдник. Мощі перенесли до невеликого міста Сантьяго-де-Компостела, що було назване на його честь, де їм віддають шану і нині. А що, святий Яков ходив по Україні? Таке питання ставили багато людей, дивуючись появі першого шматочка цього шляху на просторах нашої країни. У дійсності ж не Яков ходив, а до його мощів йшли і йдуть паломники-пілігрими. При цьому паломник може розпочати своє Каміно з довільної точки, навіть з порогу власного будинку. У такий спосіб мережа маршрутів св.Якова розрослася всією Європою і пролягають вони від однієї

католицької святині, костела чи монастиря до іншого, поступово наближуючись до Сантьяго-де-Компостела. Останніми роками ці шляхи стали не тільки паломницькими, але й культурно-туристичними, ними рухаються не тільки за релігійними мотивами, але й прості туристи, які прагнуть більш предметно побачити країну. Українцям теж сподобався такий спосіб подорожей: щорічно шляхом св.Якова ходять вже не сотні, але тисячі пілігримів з нашої країни, так, 2019 р. до собору в Іспанії прийшли 1052 українця. Найближчі до України маршрути Каміно є у наших західних сусідів – у Польщі та Словаччині. Це означає, що і з України можна прокласти подібні шляхи. Особливо логічно це зробити на територіях, де раніше була Річ Посполита, оскільки тут знаходиться багато католицьких костелів та монастирів, через які можна прокласти маршрут.

Проект Camino Podolico, який презентували у Вінниці, має маршрут Вінниця-Кам'янець-Подільський. Проект реалізують міська рада міст Вінниці та Бару, територіальні громади Вінницької та Хмельницької областей у межах партнерської програми «Культура. Туризм. Регіони» Українського культурного фонду та Державного агентства розвитку туризму в Україні (ДАРТ). Цей проект поклав початок першому повноцінному українському пішохідному маршруту, створеному за моделлю шляху св.Якова (Camino de Santiago). Маршрут тільки запускається, але вже є розмітка, яку закінчили восени 2021 р. Узгоджена основна та альтернативна частини маршруту. Camino Podolico починається у Вінниці, в костелі Святої Діви Марії (біля якої споруджено пам'ятник св.Якову), далі шлях проходить через Гнівань, Браїлів, Жмеринку та Бар до Кам'янця-Подільського. Протяжність Camino Podolico – біля 250 км, маршрут прокладено другорядними дорогами та стежками, повз костели та старовинні маєтки, через ландшафтні парки, поля та ліси. Проходячи пішки мальовничими місцями українського Поділля, можна посправжньому побачити красу своєї країни, познайомитися з різноманітними традиціями, поспілкуватись з людьми. Отже, це не стільки релігійний маршрут, скільки культурно-етнографічний – для пілігримів та звичайних туристів, які прагнуть випробувати свої сили, взнати та побачити щось нове у власній країні. Усі бажаючі пройти маршрут можуть отримати паспорт пілігрима у Вінниці (в костелі

Святої Діви Марії Янгольської), або у Барі (у Барській публічній бібліотеці та костелі Святої Анни). Подорожуючим цим маршрутом у певних місцях ставляться печатки в «паспорті пілігрима», це можна зробити в храмах, культурних закладах та місцях ночівлі – готелях та монастирях. У містах Бар та Кам'янець-Подільський пілігримам, які пройдуть маршрут пішки і зберуть до свого «паспорта пілігрима» відповідне число печаток, видається іменний сертифікат про проходження маршруту. Також є домовленість з музеями Кам'янця-Подільського, що з цим сертифікатом пілігрим може безкоштовно відвідувати екскурсії та експозиції.

Маршрут Camino Podolico розрахований на 10-12 днів шляху, в середньому треба проходити 20-25 км на день, що не дуже складно, враховуючи рельєф. Тільки на Хмельниччині починаються невеликі горби, які по факту достатньо похилі і їх нескладно долати, а на Вінничині частіше всього треба йти рівниною вздовж річок та полів. Обирати для такої подорожі найкраще неспекотну та суху пору року, але з цим можна не вгадати, оскільки влітку може бути спека до 40⁰, а може статися циклон з дощами та грозами. Так, у червні на Поділлі часто дощить, а у липні – серпні досягають ягоди та фрукти, але може бути доволі спекотно. Отже, найкращий час для пішохідного походу цим маршрутом – вересень, коли ще не так холодно, але і не так мокро, як у наступні місяці. Бажаючим прийняти участь у пішохідному маршруті Camino Podolico не рекомендується брати багато речей, достатньо буде декілька футболок, декілька пар білля та шкарпеток та аптечку з врахуванням властивостей свого здоров'я та багато пластирів від мозолів. Обов'язково радять взяти панаму та сонцезахисні окуляри (коли сонячно), а також дощовик (коли дощить) – він хоч і не повністю врятує від дощу, але якась частина тіла залишиться сухою. Щодо взуття, то рекомендується взяти бігові кросівки з тканини з гарним протектором – вони не ковзають та швидко висихають після зливи. Туристу радять мати телефон, та додаткову батарею для підзарядки, оскільки слід постійно звірятися з мапою, щоб не збитися з маршруту. Організатори Camino Podolico розробили електронний маршрут та висилають його за запитом подорожуючого разом з невеликим путівником. З організаторами можна зв'язатись

за адресою: caminopodolico@gmail.com або підписатись на групу у Facebook www.facebook.com/camino.podolico.

Які ж результати запровадження першого в Україні пішохідного маршруту Camino Podolico (або Подільського шляху св.Якова), створеного за прикладом Іспанії: 1) Розроблено детальний маршрут Camino Podolico з повноцінною мапою у різних форматах для найпоширеніших програм; 2) створено довідник з вказівкою усіх місць проживання, харчування, пам'ятками культури, архітектури та історії, що трапляються на маршрути; 3) вказано місця, де видають паспорти прочанина, сертифікати про проходження маршруту та вклеюють відповідні наліпки; 4) видано паспорти пілігрима та сертифікати про проходження шляху; 5) нараховується вже більше 20 людей, які пройшли шляхом Camino Podolico; 6) виконано маркування маршруту – встановлено дороговкази та вказівні стрілки для руху пілігримів; 7) надано матеріали для мандрівників (сторінка Camino Podolico) за посиланням <https://cutt.ly/3mDCnhI>; перелік пунктів отримання наліпок за посиланням <https://cutt.ly/8QPL4Fe>; 8) український маршрут св.Якова «Camino Podolico» включено до Європейської мережі Camino (2023).

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Які особливості розвитку туризму у світі у постковідний час?
2. Який американський професор написав книгу про постковідний туризм?
3. Яке явище він вказав серед основних двигунів постковідного туризму?
4. Що таке «відкладений попит» та як він вплинув на розвиток постковідного туризму?
5. Які види туризму отримали спеціальний розвиток у постковідний час?
6. Як відкладений попит вплинув на постковідний розвиток туризму в Україні?
7. Які особливості та явища постковідного розвитку туризму в Україні спостерігались у виїзному туризмі?
8. Які особливості та явища постковідного розвитку туризму в Україні спостерігались у в'їзному туризмі?
9. Які особливості та явища постковідного розвитку туризму в Україні спостерігались у внутрішньому туризмі?
10. Що таке Camino Podolico та яка його роль у розвитку українського туризму?
11. Наведіть різниці між халяльною та кошерною кухнями.

РОЗДІЛ 11. ВОЛОНТЕРСЬКИЙ ТУРИЗМ ЯК НАПРЯМОК РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД (НА ПРИКЛАДІ М.КАМ'ЯНЦЯ-ПОДІЛЬСЬКОГО)

11.1. Туристично-логістична характеристика середньовічних фортифікацій м.Кам'янця-Подільського

Місту Кам'янцю-Подільському з його унікальною ресурсною базою для розвитку різноманітних напрямків туризму приділяється багато уваги в туристичній, географічній та історичній літературі, проте це не відноситься до характеристики його середньовічних фортифікацій з можливостями розвитку воєнного та волонтерського туризму та відродження туризму після перемоги. Метою розділу є розкриття можливостей розвитку туризму, зокрема волонтерського, в умовах військового стану в Україні через російську агресію та відродження туризму після перемоги (на прикладі м.Кам'янця-Подільського) з розкриттям логістичного аспекту.

Кам'янець-Подільський у недалекому минулому був повноправною столицею Поділля (Пониззя): у 1362-1395 рр. – князівства., з 30-х рр. XV ст. – воєводства у складі Польського королівства (пізніше Речі Посполитої); у 1672-1699 рр. – турецького ейялету (губернаторства) Османської імперії; з кінця XVIII ст. – Подільської губернії; у 1924-1940 рр. – області. Кам'янець-Подільський, який вважався в XV-XVIII ст. “ключом до Польщі”, був відомий усій Європі як “твердиня християнства”, “башта, створена рукою Божою”. Місто являло собою природню фортецю, яка була потужно фортифікована та мала дві головні групи фортифікацій: міські укріплення та замок (Старий і Новий). Географічне розміщення міста є унікальним і не має аналогів в Україні: у глибокому каньйоні тече р.Смотрич (ліва притока Дністра), яка майже замкненим колом оточує скельний півострів. Середньовічна історична частина міста (Старе місто) з'єднується з рештою території тільки вузьким перешийком. Висота каньйону р. Смотрич у межах міста сягає 30-40 м., ширина – 150-200 м. Природну міць міста, що мало стратегічне оборонне положення на півдні українського Поділля, люди доповнили фортифікаційними спорудами, що постійно посилювались та відновлювались. Довжина лінії оборони складала понад 4 км. Археологи твердять, що Кам'янець-Подільський виник у XII ст., коли на скельній кручі на захід від міста було споруджено невелике дерев'яне укріплення, а у XIII-XIV ст. (за часів Галицько-Волинського князівства) були збудовані перші кам'яні башти у Старому

замку (збереглися фрагменти їхніх фундаментів). Літописні джерела приписують будівництво кам'яної фортеці литовським князям Коріатовичам (у другій половині XIV ст.). Татари, що часто здійснювали напади на Подільський край, навіть не намагались захопити саме місто. Коли Османська імперія встановила свою владу над Молдовою, і р. Дністер, що знаходилася на відстані всього 15 км від міста, стала кордоном між Польським королівством і Османською імперією, оборонне значення Кам'янця-Подільського значно зросло. Перший відомий опис Кам'янецького замку відноситься до 1494 р. Тоді з боку міста він мав браму з баштою, у північній стіні була споруджена Польна брама. З опису 1544 р. відомо про інші башти замку – чотири кутових Папських башти, збудованих на початку XVI ст. і зафундованих Римськими понтифіками, з яких збереглася лише одна – створена за кошти Папи Римського Юлія II (1505 р.), на стінах якої і тепер можна побачити старовинний герб римської родини Делла Ровере, з якої походив Юлій II. Пізніше ця башта отримала назву Кармалюкової, оскільки в 20-х рр. XIX ст. тут відбував покарання народний герой У. Кармалюк. На захід від неї знаходяться башти Ковпак, Тенчинська, Ляська (кошти на будівництво якої дав архієпископ Ян Ляські). Військова міць цих башт посилювалася потужним оборонним муром, вздовж якого пізніше був прокладений шлях до міста. Найближче до міста знаходиться башта Нова східна (квадратна за формою з колодязем всередині). На її стіні є латинський напис: “1544, Боже, тобі єдиному слава. Іов Бретфус, архітектор”. У стіни башти вмонтовано кам'яні ядра в якості оздоби та символів військової міцї Старого замку. У північно-західному куті Старого замку знаходиться башта Рожанка, збудована 1505 р. на власні кошти єпископа Вроцлавського Креслава, про що свідчить вмурована в стіну таблиця з відповідним написом латиною. Між Рожанкою та Новою східною баштою знаходяться башти Лянцкоронська та Комендантська, підступи до яких захищає Північний бастион, який востаннє було відновлено в 1790 р., про що також сповіщає відповідна таблиця, вмонтована у стіну. Із західного боку замку у 40-х рр. XVI ст. споруджено башти Нову західну (Велику, 1542 р.) та з'єднану з нею Денну башту або башту св. Михайла. Раніше біля них була башта Мала західна, під якою у XVI-XVII ст. розміщувались порохові склади і від якої

нині залишилися руїни. Між Великою та Малою баштами у стіні замку зберігся отвір, до якого підходив ланцюговий міст, що з'єднував Старий та Новий замки. Останній був зведений за проєктом та під керівництвом військового архітектора Теофіла Шомберга і належав до голландського типу укріплень, пристосованих до боїв з використанням артилерії. Новий замок складався з високих насипних земляних валів, які мали два напівбастіона з казематами та були оточені глибоким сухим ровом. Вали і рів були облицьовані камінням. Навіть сьогодні зберіглася система переходів і казематів, а також більша частина кам'яних стін, які являли собою ескарпи і контрескарпи. Власне, на території Нового замку і проходила головна битва під час двотижневої облоги міста турецькими військами у серпні 1672 р. Тут тримали оборону біля тисячі захисників Кам'янця – піхота та драгуни, а всього гарнізон міста нараховував 1,5 тис. жовнірів. Турки мали п'ятикратну перевагу з артилерії та більш, ніж у 80 разів – у живій силі. Вони здійснювали потужний артилерійський обстріл міста. Так, тільки на Новий замок щоденно падало 400 ядер та 200 мортирних гранат. Турецькі сапери здійснювали підкопи. Захисники міста вирішили відступити до Старого замку. 25 серпня турки здійснили підриг вибухівки під Великою західною баштою і почали штурм, який оборонці змогли відбити, але стало зрозуміло, що замок довго не протримається. Формально обороною міста керував подільський староста Микола Потоцький, але фактично керівництво здійснював полковник Єжі (Юрій) Володиєвський. Почалися переговори з турками, але у цей час 26 серпня вибухнула башта Чорна. Загинуло біля 500 осіб, серед них керівник оборони міста, “Гектор кам'янецький” Є. Володиєвський. Існує думка, що підриг порохівих запасів здійснив командир артилерії замку Геклінг, який не зміг примиритися з капітуляцією замку і міста. В Османській імперії цю перемогу за розпорядженням султана Мехмета IV святкували три дні, натомість для Речі Посполитої це була трагедія, яку не пережив польський король Ян Казимир. На його могильному пам'ятнику, що знаходиться на паризькому цвинтарі St.Germain, навіть про це написано: «Почувши про взяття турками Кам'янця і не в змозі пережити цю поразку, помер 16 грудня 1672 р».

Щодо міських укріплень, то перші оборонні башти та стіни з бійницями було споруджено у XV ст. Спочатку виник оборонний вузол, що прикривав в'їзд через долину річки Смотрич з півночі, який отримав назву Ляцької (Польської) брами. З південного боку в'їзд до міста захищав комплекс Руської брами, створений у XVI ст. Назва «Руська» відносилася до місцевого руського (українського) населення. Ці дві брами мали шлюзи, з допомогою яких можна було піднімати рівень води в річці. До складу оборонного комплексу Польської брами належало шість башт, з'єднаних мурами (4 – на березі р. Смотрич з боку міста, 2 – на протилежному березі), барбакан (укріплення-пастка перед головними воротами) та міст з оборонною галереєю. Через повені в кінці XVIII ст. зруйнувався міст та були розібрані мури та деякі башти. Донині збереглися тільки три башти: Надворотня з барбаканом, Наскельна та Настінна. До Польської брами провадила дорога долиною р. Смотрич (300 м вверх по течії) від броду, що знаходився під захистом Захаржевської башти (або Башти на броді), яка збереглася. Від Польської брами дорога вела стрімко вгору – до башти Стефана Баторія – найбільш потужної в системі міських укріплень. Ця башта разом з прибудованими до неї брамами, мурами та бастіоном, що був збудований за часів турецької окупації міста (1672-1699 рр.) утворюють потужний оборонний вузол верхньої Польської брами (рис.11.1). Вона була споруджена ще в XVст., але в кінці XVI ст. перебудована та посилена коштом польського короля С. Баторія. Башта має 7 поверхів, при чому 2 верхніх були добудовані 1785 р. З двох сторін до неї прилягають прямокутні споруди, в одній з яких знаходиться тзв. Вітряна брама. Над нею є картуш з колись білого мармуру – таблиця з латинським написом “1585 р., збудована Стефаном Баторієм, К(королем) П(польським); 1785 р., відновлена і добудована Станіславом Августом, КП”.



Рис.11.1. Верхня Польська брама (башта Стефана Баторія)

Фортифікаційний комплекс Руської брами включав 8 башт, барбакан, каземати та мури протяжністю 230 м, які повністю перетинали каньйон, та шлюзи (рис.11.2). Донині збереглися Дозорна, Прибрамна та Прибережна башти, а також нижні яруси Надбрамної башти, барбакан та казематна куртина. Надбрамна башта має стіну, а на ній - таблицю з білого мармуру, на якій знаходиться добре збережений дотепер герб Польського королівства – Білий орел, який має на собі герб короля С. А. Понятовського. Під час оборони міста у 1672 р. гарнізон Руської брами складався з 230 вояків під командуванням летичівського стольника Станіслава Маковецького. Польську браму тоді обороняло лише 20 солдатів.



Рис.11.2. Фортифікаційний комплекс Руської брами

В XVI-XVIII ст. до оборонної системи міста також належали:

а) укріплення, що захищали вхід до міста з боку Старого замку (це батарея св. Терези, яку також називають Міський шанець або Вірменський бастион, батареї св. Мартина та св. Михайла); б) фортифікаційні споруди для захисту міста на оточуючих скелях (башти Гончарна, Різницька та Слюсарна – назви вказують на ремісничі цехи у Кам'янці, що відповідали за стан та зміцнення укріплень), батареї св. Григорія та Діви Марії; в) Турецький бастион (форт Дальке), мур Гловера тощо.

В 1768-1785 рр. комендантом міста та прикордонних фортець Поділля був Ян де Вітте, інженер та архітектор. За його проектами з північного боку міста в 1778-1779 рр. були збудовані нові порохові склади (міський арсенал), а на півдні в 1780-1788 рр. – гарнізонні кошари. Цей чотирьохповерховий будинок якби утворює одне ціле з стрімкими скелями, що оточують місто. У місті цю споруду називають просто «Кошари», а її історична назва - «Кошари Станіслава Августа» (напрошується порівняння з «Казармами Фердинанда» у Львові, але останні були зведені більше ніж 100 років пізніше, і нині існують). За радянських часів тут містилася тютюнова фабрика, нині споруда - в занедбаному стані, місто шукає інвестора з метою перепрофілювання на туристичний комплекс (готель, ресторан, спортивний центр

скелелазання, медичний центр тощо) (рис.11.3). На цьому закінчимо дуже стисло логістичну характеристику середньовічних фортифікаційних споруд м. Кам'янця-Подільського, які, як видно з вищевикладеного, становлять унікальну ресурсну базу для розвитку як внутрішнього, так і міжнародного (іноземного) туризму, але потребують значних інвестицій та уваги з боку держави та місцевої влади для того, щоб забезпечити їхнє відновлення та ефективне використання з метою розвитку туризму в м. Кам'янці-Подільському та взагалі на Поділлі по війні.



Рис.11.3. Споруда «Кошар Станіслава Августа»

11.2. Можливості здійснення волонтерського туризму у м.Кам'янці-Подільському та околицях в умовах російської агресії

Як же живе в часи російської агресії проти України Кам'янець-Подільський, туристичне диво України №1? Це тилове донедавна місто через російські провокації у Придністров'ї теж мало шанси стати прифронтовим. Але навесні 2022 р. до нього курсували евакуаційні потяги з Києва, якими рухалися тимчасово переміщені особи – громадяни України, що покинули місця свого постійного проживання у Східній та Центральній Україні через загрози жаків російської агресії. Багато з цих людей хотіли б дізнатися більше про місто та місцевість, куди їх привела трагічна доля біженців. Тому крім оголошень про можливість отримання безкоштовно речей в стокових центрах для біженців, місцевій владі слід було б

надати оголошення про безкоштовні екскурсії, а точніше – безкоштовні пішохідні екскурсії для внутрішньо переміщених осіб по м.Кам'янцю-Подільському та околицях. Такий волонтерський туризм напевно викликав би значний попит серед означеної аудиторії, якій часто не було чим зайняти вільний час, зокрема в суботи та неділі. З іншого боку, можливість проведення таких екскурсій є дуже гарною нагодою проходження практик для студентів туристичних фахів місцевого Національного університету імені І.Огієнка, а також студентів агротехнічного університету, де напевно діють краєзнавчо-туристичні гуртки (адже жити і вчитися у такому унікальному місті і не цікавитися його минулим неможливо), а також коледжів – архітектурно-будівельного, культури і мистецтв, індустріального, харчового та Центру професійно-технічної освіти). До речі, останній має у своєму складі Навчальний готельно-туристичний осередок. Така екскурсійна практика дозволила б поглибити знання студентів про туристичні ресурси свого міста та краю (в ході підготовки матеріалу для екскурсії), набути навички спілкування з туристичною аудиторією, ознайомитися з враженнями від безпосередніх свідків про агресивні дії російських військ на Сході та Півдні України. Такі екскурсії могли б проводитися на підставі загально-кафедрального зразку або авторські – згідно наукових інтересів студентів – екскурсоводів. Темі екскурсій можуть охоплювати різноманітні напрямки туризму (туристичні ресурси міста і краю на це дозволяють): історико-архітектурний, середньовічно-оборонний, національно-патріотичний, воєнний, містичний, геотуризм (на прикладі каньйону р.Смотрич), екстремальний (скелелазання відвісними скельними стінами каньйону, політ на повітряних кулях) тощо. До участі у такому волонтерському туризмі могли б долучитися і співробітники НІАЗ «Кам'янець». За умови знаходження спонсорів – волонтерів можливі автобусні екскурсії до Хотинської фортеці та до м.Чернівців, до м.Хмельницького та Меджибіжського замку, а також до смт Жванця на р.Дністер та руїн місцевого замку (відомих з перебування тут гетьмана України П.Конашевича-Сагайдачного на початку XVII ст.), до м.Мельниці-Подільської у Тернопільській області, де знаходяться Окопи Святої Трійці – бувші польські укріплення, побудовані за часів турецької окупації Кам'янця в кінці XVII ст.

Жванецький замок та Окопи входять до числа семи замків околиць міста, екскурсії до яких можна запропонувати допитливим відвідувачам м.Кам'янця-Подільського. Решту цього списку складають руїни колись могутнього замку в с.Панівцях (7 км від міста), замок та синагога оборонного типу XVII ст. у с. Сатанові (50 км), замок у м.Старокостянтинові, руїни замків у с.Сутківцях та Чорнокозинцях (на відстані 20 та 15 км від м.Кам'янця-Подільського відповідно). Крім відвідин середньовічних замків цікавими можуть бути екскурсії до стародавнього скельно-печерного монастиря Бакоти на р.Дністер, Національного природного парку «Подільські Товтри» (який увійшов до переліку «7 природних чудес України») та Природного заповідника «Медобори» (біля с.Сатанова).

Надамо коротку характеристику семи замків околиць Кам'янця-Подільського. Так у *с.Панівці* знаходяться руїни колись могутнього замку, виникнення якого відносять до XV ст. Близько 1590 р. Панівецький замок був розбудований кам'янецьким старостою Я. Потоцьким. У його маєтку знайшли притулок гнані в той час кальвіністи. Ними були зведені корпус колегіуму та кірха. На першому поверсі палацу в 1608 – 1621 рр. розміщувалася друкарня. Через своє стратегічно вигідне розташування твердиня привертала увагу завойовників: в 1621 та 1633 рр. замок витримав облогу турків, але невдовзі був захоплений козаками. Замок був спустошений в 1672-1699 рр., у період турецької окупації Поділля. З тих часів він почав руйнуватися і поволі втрачати своє оборонне значення, до наших часів збереглися північно-західна та південно-західна кутові вежі, а також фрагменти оборонних мурів.

Замок у *с.Сатанів* постав у 1430-1440 рр., як родовий замок Одровонжів. У XVI ст. нові господарі твердині Сенявські перебудували й укріпили її. Висота мурів сягала 11 м, товщина – 1,5 м, загальна площа 1,5 га. Містяни Сатанова брали активну участь у Визвольній війні 1648-1657 рр., вони відчинили козакам на чолі з Б.Хмельницьким ворота містечка. Двічі замок завойовували турки, які знищили все міське населення, не пожалівши нікого. До наших днів зберіглася пам'ятка цієї трагедії – порубана турками ікона Христа в Юр'ївській церкві. 1722 р. замок був відбудований коронним гетьманом А. Сенявським.

У *с.Жванці* знаходяться залишки колишньої прикордонної фортеці. Перші кам'яні укріплення на місті Жванецького замку існували ще за часів Київської Русі. Фортифікація перетворилася на п'ятикутну у плані фортецю за М. Язловецького, котрий з 1450 р. володів Жванцем. 1621 р., в часи польсько-турецької війни, тут перебував королевич Владислав разом з козацьким гетьманом Петром Сагайдачним під час повернення з Хотинського походу. Нині від Жванецького замку зберіглися фрагменти північної частини, де можна побачити руїни трьох веж.

В *с.Окопи* Тернопільської області зберіглися руїни фортеці, побудованої 1679 р. коронним гетьманом Речі Посполитої С.Я.Яблоновським. Вона називалася «Окопи Святої Трійці, блокада Кам'янця-Подільського». Твердиня розташовувалася так, що з неї праворуч було видно Хотинську фортецю, а ліворуч – Жванецький замок.

Замок у *м.Старокостянтинові* був зведений в другій половині XVI ст. князем Костянтином Острозьким. Фортеця дозволяла контролювати майже 50-кілометрову ділянку східних кордонів, адже саме там проходив лиховісний Чорний шлях, яким на Україну сунула орда. Фортеця була надзвичайно міцною і неприступною: її жодного разу не було захоплено. Навіть під час наступу 30-тисячного татарського війська 1618 р. замок вистояв. Замковий комплекс було розбудовано 1636 р. До нього входили палац з оборонною вежею, церква з дзвіницею, в'їзна брама та оборонний мур. Під палацом знаходились льохи з колодязями-камерами, що вели до річки.

У *с.Сутківці* знаходяться руїни замку XV ст., побудовані Ф. Сутківським на горі над долиною р.Ушиці. Площа квадратного в плані замку невелика, бік квадрату – 60 м. З чотирьох веж до наших днів зберіглася лише одна – північно-західна. Товщина мурів сягала 3 м, товщина баштових стін – 3,5 м. На протилежному боці яру стояла Покровська церква, побудована на зразок фортеці. В інтер'єрах церкви збереглися фрески XVI ст. Сутківський замок разом з Покровською церквою вважається важливою пам'яткою українського оборонного зодчества.

Замок у *с.Чорнокозинці* був збудований князями Коріатовичами у другій половині XIVст. Він був прямокутний у плані, 80 м завдовжки, 50 м завширшки з півночі і 65 м – з півдня. З 1467 р. і майже до кінця XVIII ст. замок перебував у

розпорядженні кам'янецьких єпископів, які влаштували тут свою літню резиденцію. У 1699 р. замок відбудували та розширили. До нашого часу збереглися залишки стін, руїни замкової башти, галереї першого поверху та брама початку XVIII ст.

Не можна обійти увагою і характеристику історичного містечка та фортеці *Меджибіж*. Це мальовниче містечко знаходиться між двома річками – Південним Бугом і Бужком – звідси його назва. Перша письмова згадка про селище зустрічається в Іпатіївському літописі від 1146-1148 рр., коли київський князь Ізяслав Мстиславич передав у власність Святославу Всеволодовичу п'ять міст, серед яких і «Межибоже». За свою бурхливу і часом загадкову історію Меджибозька фортеця здолала багато загарбників. Але, як і у випадку Кам'янецької фортеці, всі вони - татари, турки, литовці, поляки, московити пішли з української землі, залишивши свій слід в історії міста і фортеці. На початку XVI ст. Меджибіж належав А. Гербурт – прабабці польського короля Яна III Собеського. Починаючи з 1540-го р., майже два століття містечко перебувало у володінні могутнього шляхетського роду Сенявських, які відбудували замок, звели пишній палац і церкву, котрій судилося побувати і православною, і католицькою, і, навіть, мусульманською. В Меджибожі процвітали ремесла і торгівля: тут діяли ткацький, кушнірський, гончарний, кравецький, шевський і ковальський цехи. Місцеві мешканці мали торгівельні зв'язки з стародавнім містом Лева та Львівським братством, Києвом і Польщею. У 1593 р. Меджибіж отримав Магдебурзьке право. Місто під захистом фортеці жило бурхливим життям, міцніло, розбудовувалося і незабаром за чисельністю мешканців майже зрівнялося з тогочасним Києвом. На самому початку Визвольної війни українського народу 1648-1657 рр. Меджибозька фортеця була захоплена козаками на чолі з Максимом Кривоносом, але наступного року польські війська повернули її. Два рази – у 1651 та 1653 рр. у фортеці побував Великий гетьман українського козацтва Богдан Хмельницький з Військом Запорозьким. У 1657 р. Меджибіж став свідком капітуляції семигородського князя Дьордя II Ракоці – претендента на Польську Корону і союзника Богдана Хмельницького. В 1702 р. Меджибіж сильно постраждав від місцевого населення,

коли повстанці взяли замок в облогу. Близько 1730 р. містечко перейшло у володіння князівського роду Чарторийських. На початку революції 1917 р. у Меджибожі розпочалася українізація частини царської армії генералом П. Скоропадським. З того часу почалася суто українська робота Скоропадського, котра врешті довела його до гетьманства. Меджибіж – одна з колисок хасидизму: тут мешкав мандрівний філософ, іудейський духовний наставник Ізраїль Бешт (Баал Шем-Тов). До його могили щорічно на іудейські свята з'їжджаються хасиди з усього світу. Сьогодні Меджибіж – містечко у Хмельницькій області. Про його колись могутнє і пишне минуле нагадують добре вцілілі міцні мури фортеці, увінчані баштами, залишки палацу князів Сенявських (на території фортеці), діюча православна церква, руїни костелу 1600-1632 рр. та келії домініканського монастиря. Окрасою Меджибожа є стародавня добре збережена фортеця, виникнення якої відносять до XIV ст. Саме тоді вимурували замок, оточений земляними валами та ровами. Фортеці судилося стати важливою оборонною спорудою, під стінами якою захищалися чимало ворожих нападів. 1436 р., після приєднання Волинської землі до Польської Корони, Меджибозька фортеця стала належала князю Люборту Гедиміновичу, який її зміцнив за зразком Луцького замку. 1539 р. замок перейшов у володіння роду Сенявських. Тоді з Кам'янця був запрошений видатний архітектор Іов Бретфус (про якого згадувалося раніше), який вдихнув у фортецю нове життя: перебудував і значно розширив. При цьому архітектура замку є унікальною, оскільки не повторюються жодний мур, жодна башта. 1586 р. Р. Сенявським посеред двору фортеці був збудований костел. У славні героїчні часи Визвольної війни 1648-1657 рр. Меджибіж разом із фортецею належав козакам. Сумнозвісним став для Меджибожа 1676 р., коли султан Мехмет IV вирішив вогнем і мечем помститися за смерть сина у Ладжині. Турки захопили фортецю і хазяйнували тут до 1699 р., коли подільські землі були звільнені від їхнього панування. В першій половині XVIII ст. замок був відбудований князівським родом Чарторийських, котрі на той час володіли містом. Меджибозький замок має вільне планування. До його комплексу входять три вежі, кам'яні зубчаті мури, палац, декорований білокам'яною різьбою, житлові та

господарські корпуси, а також кам'яна однефна церква. Мури зберегли бійниці та гарматні амбразури різної конфігурації. Біля входу до фортеці, впритул до західної стіни знаходиться ще один, прямокутний в плані палац, збудований наприкінці XVIII - початку XIX ст. Фортеця є зразком замків перехідного типу – від фортифікацій оборонного призначення до замків-палаців, що пов'язано з розвитком тогочасної військово-інженерної справи. В 2001 р. фортеця була оголошена Державним історико-культурним заповідником «Меджибіж». Сьогодні тут ведуться археологічні дослідження, в результаті яких були знайдені старожитності Кам'яної доби, Трипілья, Київської Русі, пізнього Середньовіччя. У замковій церкві виявили біля 200 поховань XIV – XV ст.

Екскурсії до цих та подібних пам'яток українського оборонного зодчества були особливо корисні для дітей шкільного віку, враження від яких та від перебування у м.Кам'янці-Подільському та його околицях назавжди закарбувалися в пам'яті. У цьому контексті ще одна пропозиція для волонтерського туризму, а саме - викупити за кошти спонсорів наявні примірники та замовити друк додаткового накладу книги авторства Аніти Майданюк «Дітям про Кам'янець», котра містить коротку історію цього прекрасного древнього міста Поділля, викладену у цікавій, доступній для дітей формі, з гарними ілюстраціями, та подарувати кожній дитині шкільного віку з родин тимчасово переміщених осіб, які завітали до Кам'янця (знову ж таки – шляхом надання оголошення про таку можливість біля стокового центру – з уточненням: для учасників екскурсій). А для дорослих відвідувачів міста найкращим сувеніром під час екскурсії був би короткий путівник по м.Кам'янцю-Подільському з планом міста, що допоможе краще орієнтуватися на місцевості, знайти найкоротші маршрути з центру міста до Національного історико-архітектурного заповідника («Старе місто») та до Старого та Нового замків («Стара фортеця»). Знову ж таки тут потрібна допомога спонсорів, яких у Кам'янці, впевнені не забракне. Прикладом може бути Дмитро Зволейко, видавець, один із фундаторів друкарської справи на Поділлі, директор підприємства «Видавництво Абетка – Світ», який підготував і видав тисячі книжок, серед яких чільне місце займають видання про рідне неповторне місто Кам'янець-

Подільський. Сподіваємось, що даний розділ з пропозиціями та рекомендаціями стане в нагоді багатьом містам і селам України, зокрема Західної, що відчують нині в умовах російської агресії значний вплив вимушено переміщених осіб. Разом з тим, це є приклад можливостей розвитку туризму в Україні за сучасних складних обставин, в умовах воєнного стану та залучення студентів туристичних (і не тільки) фахів та вишів до цих процесів, а в подальшому – після перемоги і до відновлення туристичної галузі в Україні.

11.3. Напрямки відновлення та розвитку туризму у м.Кам'янці-Подільському по війні

Зупинимось на можливих напрямках відновлення та розвитку туризму в м.Кам'янці-Подільському по війні. На нашу думку, перше, що треба зробити (вже зараз!) - це відремонтувати хідники (тротуари) на вулицях міста, що є у знищеному стані навіть у центрі, не кажучи про окраїни. Ходити такими тротуарами, що являють собою маленькі товтри (кам'яно-асфальтові бугри) незручно та нищівно для взуття. Тому, до речі, велосипедами та самокатами (на відміну від Києва) вулицями Кам'янця місцева молодь не їздить – їм зручніші для цього проїжджі частини вулиць міста, де автомашин не так і багато (зате встановлено світлофори) – за виключенням пр.Грушевського, вул.Привокзальної, князів Коріатовичів, Огієнка, Шевченка та деяких інших – нечисленних. Власне, проходячи вулицями міста, можна зауважити, що хідники на них колись-таки були – від зроблених ще за «губернських» часів (коли місто було центром Кам'янець-Подільської губернії) – це хідники з прямокутних кам'яних плит, встановлені безпосередньо біля будинків, де у минулому, мабуть, знаходилися якісь важливі губернські установи – адміністративні (суди), медичні (лікарні), освітні (гімназії) тощо. Та вони становлять поодинокі винятки серед «моря» залишків асфальтового покриття тротуарів совітських часів, коли один неякісний асфальт накривався шаром іншого, а потім їх усіх «з'їдала» ерозія – як стихійна (переважно водна), так і антропогенна (амортизація від руху містян). В результаті маємо таку ситуацію, коли сучасний Кам'янець перетворився у «місто розбитих хідників». І це в умовах, коли біля міста працює один з найбільших в Україні гірничо-цементний комбінат та асфальто-

бетонний завод. Гадаємо, місцева влада тут не доробляє, і для «туристичної перлини», якою позиціонує Кам'янець місцева влада, така ситуація є неприйнятною. Тобто, на нашу думку перш, ніж запрошувати туристів (українських та іноземних) до міста, слід виконати якісний ремонт хідників на його вулицях. На важливість цього чинника розвитку туризму в містах вказують І. Кочеткова, О.Любіцева, які його зараховують до складників сприйняття туристом міського простору. Це сприйняття залежить, по-перше, від психічних характеристик самого туриста; по-друге, від достовірності отриманої ним інформації; нарешті, по-третє, від облаштованості і комфортності незнайомого для туриста міста. Як раз про останній складник і повинні дбати місцева влада і туристичний бізнес міста. Це означає, в першу чергу, інформаційну підтримку, наявність інформації, вказівників (кількома мовами, щоб турист міг обрати для себе мову спілкування), туристично-інформаційних центрів, які мають зорієнтувати туриста (буклети, картосхеми, застосунки до гаджетів), наявність QR-кодів на туристичних об'єктах з максимально можливою інформацією про них (можна навести приклад Львова, який це вже зробив). По-друге, це рівень сервісу в об'єктах індустрії туризму та гостинності – в закладах розміщення, харчування, дозвілля. По-третє, це якість екскурсій, їх різноманітність та професіоналізм екскурсоводів, зокрема здатність перекласти латинські написи, яких на пам'ятках міста доволі багато. І нарешті, це та сама «аура» міста, яку створюють його мешканці своїм способом життя, в якому відтворюється культура, самобутність та охайність самого міста (ошатні будинки, хороші дороги, зручні тротуари тощо). Узагальнено в фахових туристичних публікаціях це називають дизайном туристичного місця, який формується планово і створює та підтримує певний «образ, дух міста». Відсутність такого дизайну, такого підходу до формування туристичного іміджу міста призводить здебільшого до негативних наслідків у сприйнятті його туристом.

І вже після цього, за нашою думкою, можна говорити про подальший розвиток готельно-ресторанної інфраструктури, яка представлена на сьогодні досить непогано: є у значній кількості великі та невеликі готелі та ресторани, кав'ярні, у т.ч. у підвальних приміщеннях відновлених історичних будинків Старого міста. До

значних готелів міста сьогодні можна віднести «7 днів» (номерний фонд 218 од.), «Клеопатра» (83 од.), «Ксенія» (50 од.), «Україна» (50 од.) у центрі міста та «Reikartz» у Старому місті, а також кілька невеликих готелів: «Чотири сезони» (недалеко вокзалу), «Біля річки» (на Польських фільварках, біля середньовічної башти – залишку фортифікацій Польської брами) тощо. Загальна місткість засобів розміщення дозволяє обслуговувати більше 4 тис. туристів щодобово та близько 1,5 млн. щорічно.

Туристичне господарство міста включало перед війною 21 туристичну фірму (зараз менше), а екскурсійні послуги надавали понад 70 кваліфікованих екскурсоводів. Інфраструктура гостинності налічувала 92 засоби розміщення, серед них понад 20 одиниць – заклади готельного типу. Впродовж останніх років відвідуваність туристів у місті коливалося в діапазоні 160-240 тис.осіб. Пікові показники відмічалися у 2008-2010 рр., а також у 2016-2017 рр. Зокрема 2017 р. до Кам'янця з туристичною метою завітало 248 тис.осіб, що наразі є рекордним показником за останні 25 рр. За цими досягненнями Кам'янець залишає далеко позаду усі інші міста Поділля, але, звісно, показники не виглядають захмарними у порівнянні з Києвом та Львовом (які приймали понад 2 млн гостей) і, навіть, польським Тарновом, який має таке ж населення, як Кам'янець (біля 100 тис.), але число туристів тут становить 1 млн/рік. Традиційно найбільшим попитом місто користується у польських мандрівників (60% від усіх іноземців), а також у туристів з Німеччини (11%) та США (8%). Загалом туризм є важливим іміджевим та економічним чинником для Кам'янця-Подільського: так, лише прямий туристичний збір міста у 2018 р. склав 264 тис.грн., а сума доходів від музейних об'єктів того ж року сягнула 5 млн грн., загальні ж прибутки від туризму становили 5% міського бюджету.

Досить багато у місті невеликих ресторанчиків та кав'ярень, приємною ознакою яких для туристів є традиційні українські страви, приготовлені за смачними домашніми рецептами, але за помірними цінами (значно нижчими, ніж у Києві, Одесі чи Львові) та з традиційно, як для провінції, великими порціями. Зокрема такі позиції є в меню легендарного місцевого ресторану «Стара фортеця»,

що у Старому місті, та знаходиться в 4-х поверховому будинку бувшої синагоги, зведеної самісінько над каньйоном. А біля нього – пам'ятка архітектури – Гончарська башта з XV ст. з меморіальною табличкою та середньовічним гербом. На підтвердження наводимо меню однієї з кав'ярень Старого міста, де вказані порції та ціни станом на травень 2022 р. (табл.11.1).

Таблиця 11.1. Меню однієї з кав'ярень м.Кам'янця-Подільського*.

№	Назва страви	Порція (г/шт.)	Ціна (грн)
1.	Салат з капусти	150 г	35
2.	Картопля по селянські	200 г	35
3.	Мисливські ковбаски	3 шт.	75
4.	Шпикачки, обсмажені в тандирі	2 шт.	75
5.	Курячі стегна, смажені в тандирі	200 г	75
6.	Шишлик зі свинини	100 г	50
7.	Сухарики	50 г	15
8.	Соус часниковий для картоплі	-	20
9.	Соус томатний для шашлика	-	20

* Меню кав'ярні «Старе місто», травень 2022 р.

Недарма до ТОП-100 найкращих ресторанів України (станом на осінь 2021 р.) потрапив і ресторан м. Кам'янця-Подільського під назвою «Ніка», що знаходиться на вул.Старобульварній, 4 (середній чек: 350 грн.;кухня: українська, європейська). Завдяки незвичному інтер'єру цей кафе-ресторан по дорозі до Старої фортеці схожий скорше на казковий будиночок із минулого: на стінах висять чорно-білі фотографії старовинного міста, у приміщенні багато свічок, а гостьову залу прикрашають грамофон, плетені скатертини, фонтанчики, статуетки і навіть гамак. У меню – традиційні українські страви, приготовані за домашніми рецептами. Рекомендується спробувати «М'ясо в хлібині по-кам'янецьки» й запити його авторськими настоянками. До речі, у Львові місцеві настоянки з карпатських трав продаються у спеціальному магазині на площі Ринок і користуються значним попитом у туристів. Чому б цей досвід не перейняти і Кам'янцю? Не відстає від ресторану «Ніка» і кав'ярня «Під брамою», що біля Замкового мосту. Враховуючи реалії військового часу, її назву прикрашає табличка з обіцянкою безкоштовного

обіду після перемоги усім бажаючим, а вже зараз кухарі кав'ярні готують безкоштовні обіди для переселенців в одній з місцевих шкіл (рис.11.4).



Рис.11.4. План-схема кав'ярні «Під брамою»

Отже, можна порадити продовжити успішну практику відбудови і пристосування пам'яток архітектури міста під об'єкти туризму: готелів (готель «Біля річки»), кав'ярень (кав'ярня «Під брамою»), а також сувенірних крамниць, екскурсійних бюро тощо. У цьому контексті яскравим прикладом можуть бути «Кошари Станіслава Августа», які знаходяться нині в аварійному стані та чекають на інвестора (рис.11.3). Список таких будівель можна продовжити, більшість їх знаходиться в Старому місті – тобто на території НІАЗ «Кам'янець».

Як повідомила 21.06.2022 р. у Фейсбучі очільниця ДАРТ (Державне агентство розвитку туризму України) Мар'яна Олесків, за перші 4 місяці 2022 р. сума туристичного збору в Україні зросла на 65% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року і досягла 64 млн. 611 тис. грн. До п'яти областей з найвищою динамікою цього показника віднесено: Київ (зростання на 98%), Львівська обл. (відповідно на 268%), Закарпатська обл. (на 144%), Хмельницька обл. (на 65%) та Івано-Франківська обл. (на 48%). Як видно, за динамікою туристичного збору Хмельницька обл. входила до п'ятірки лідерів серед областей України, а левову частку цього показника забезпечувало м.Кам'янець-Подільський.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Яку ресурсну базу має для розвитку туризму м.Кам'янець-Подільський?
2. Які туристичні пам'ятки має Старий та Новий замки?
3. Які пам'ятки оборонної та сакральної архітектури має Старе місто?
4. Які проблеми та напрямки туристичного відновлення має пам'ятка середньовічної оборонної архітектури «Кошара Станіслава Августа»?
5. Які можливості розвитку волонтерського туризму має м.Кам'янець-Подільський в умовах російсько-української війни?
6. Які основні зацікавлені сторони у розвитку волонтерського туризму у м.Кам'янці-Подільському?
7. Чим цікавий і корисний волонтерський туризм для підготовки студентів туристичних фахів місцевих вищих та середніх навчальних закладів?
8. Чим цікавий і корисний волонтерський туризм для внутрішньо-переміщених осіб у м.Кам'янці-Подільському?
9. Які об'єкти замкового туризму можна рекомендувати для екскурсій для внутрішньо-переміщених осіб у м.Кам'янці-Подільському та його околицях?
10. У чому полягає логістичний аспект по відношенню до замкового туризму у м.Кам'янці-Подільському?
11. Які можливі пропозиції із зацікавлення дитячої аудиторії під час екскурсій для внутрішньо-переміщених осіб у м.Кам'янці-Подільському?

РОЗДІЛ 12. УКРАЇНСЬКЕ БАРОКО В САКРАЛЬНІЙ АРХІТЕКТУРІ КИЄВО-ПОДОЛУ ТА ЙОГО ТУРИСТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ

12.1. Поділ, як «серце» середньовічного Києва

Як відомо, історичний Київ поділявся на Верхнє (Горішнє) місто та Нижнє місто (Поділ). Верхньому місту історично постійно не везло: його руйнували татаро-монголи у XIII ст., більшовицька влада (церкви) у 1930-х рр., радянські підпільники та нацисти у II Світовій війні. Післявоєнне відновлення практично повністю змінило Верхнє місто, зокрема головну вулицю Хрещатик та прилеглі райони. Натомість Києво-Поділ історична доля у більшості врятувала, і сьогодні ми можемо побачити тут середньовічний Київ (тому що Поділ був його «серцем»: адміністративним, сакральним, культурним, освітньо-науковим, торговельно-господарським та транспортним) – особливо після навали у 1240 р. військ хана Батия, коли було зруйновано Верхнє місто. Після отримання у 1494 р. Києвом магдебурзького права Києво-Поділ на декілька століть (!) став найбільшим культурно-освітнім та релігійним центром України. Про кожен з вищезгаданих аспектів функціонування Києво-Подолу можна і треба говорити окремо – є про що, але у даному розділі ми розглядаємо адміністративно-сакральний Поділ, який до кінця XIX ст. виконував функцію центру магістратського Києва. У розділі ми

розкриваємо недооцінений туристичний потенціал Києво-Подолу, як некоронованої столиці гетьманської України XVII - XVIII ст., зокрема, як «заповідника» української сакральної архітектури у стилі українського (або козацького, мазепинського) бароко, а також акцентувати внесок гетьманів України, а саме Самійла Кішки, Петра Конашевича-Сагайдачного, Богдана Хмельницького, Івана Мазепи у розбудові середньовічного Києво-Подолу та його церковної православної архітектури.

Отже, за Середньовіччя функцію центру Києва перейняв на себе Поділ. І він набув свою особливу міську структуру як середньовічного міста (рис.12.1): центральну ринкову площу (Житньоторзьку, нині Контрактову), головну вулицю (Покровську, пізніше нею стане Олександрівська, нині Сагайдачного), торгівельні ряди (Гостинний двір), міський магістрат (не зберігся), ярмарковий будинок-театр (Контрактовий дім), міський суд (бувний будинок купця Сухоти), вищий навчальний заклад (Київська академія, нині Національний університет «Києво-Могилянська академія»), пожежну стражу з каланчею, в'язницю (як же без неї), цвинтар (особливість Подолу – цвинтар розміщувався на горі Уздихальниці, зруйнований більшовиками у 1930-х рр.), централізований водогін (фонтан Самсон) нарешті - велику кількість православних монастирів і церков (Братський монастир, Богоявленський собор, Святодухівська церква, Катерининський грецький монастир з дзвіницею, Петропавлівський монастир, Флорівський жіночий монастир, Притисько-Микільська церква, Покровська, Миколи Доброго (дзвіниця), Набережно-Микільська, Іллінська, Хрестовоздвижинська тощо. Серед втрачених церков Подолу внаслідок руйнацій більшовицького періоду відмічають Воскресенську (одну з найдавніших кам'яних церков Києво-Подолу), Миколи Доброго, церкву Костянтина і Єлени (на честь Візантійського імператора і його дружини, прилучених до сонму святих), Введенську та Микільсько-Йорданську церкви. Із зруйнованих церков Подолу на сьогодні відновлено лише Успенський храм ікони Богородиці Пірогощої, церкву Різдва Христового на Поштовій площі та дзвіницю Катерининського грецького монастиря на Контрактовій площі. На черзі - відновлення знаменитого Богоявленської (Мазепиної церкви) Братського

монастиря (де був похований П.Конашевич-Сагайдачний) – головну святиню Києво-Могилянської академії. Клірові відомості Київської консисторії у 1917 р. зафіксували на Подолі понад 20 церков, нині ми не маємо і половини.



Рис. 12.1. Контрактова (Житньоторзька) площа - центр Києво-Подолу

За спогадами іноземців, які відвідували Київ наприкінці XVIII ст., зокрема майбутнього першого президента Венесуельської республіки Франсиско де Міранда (1787 р.), якщо дивитись з Верхнього міста, Поділ являв собою скупчення золотих церковних маківок, які прекрасно гармонізували з навколишніми будівлями. Він оглянув деякі «з множини подільських церков», однією з найгарніших, за його думкою, була Богоявленська церква «з брамою, віттарем, масивними срібними люстрами і фресками». Поблизу від неї Міранда зауважив «прекрасний масивний будинок університету, що відносився до монастиря», це, звісно, знаменита Києво-Могилянська академія, перший вищий навчальний заклад у східнослов'янських землях. Але на той час академія вже перебувала у занепаді. Хоча у великій будівлі було багато аудиторій, а також велика зала для зборів вчених, але щоденно, за словами Міранди, користувались лише декількома

приміщеннями першого поверху, при чому одне з них було відведене для занять граматиною, арифметикою і географією. Богоявленську церкву зруйнували 1935 р., а «Могилянка» знову є одним з провідних вишів України. У будинку, про який згадував Міранда, нині розміщується бібліотека, а зала для вчених зборів більше не є порожньою – використовується за призначенням. Міранді сподобалась Андріївська церква – і зовнішній вигляд, і розташування, і внутрішнє оздоблення. Останньою в списку «туристичних об'єктів» виявилась подільська ратуша, де міський голова влаштував прийом. Ратушу заморський гість не розгледів, а її будинок до нашого часу не зберігся.

Характерною особливістю архітектурного стилю практично усіх церков Києво-Подолу є їхнє оформлення відповідно до канонів українського (його ще називають мазепинським або козацьким) бароко. Сакральні споруди були, власне, маркером державної належності міста або території, тому що кожна держава мала, особливо за середньовіччя, свою панівну релігію, відповідно і будувала відповідні сакральні об'єкти. Таке твердження повністю витримується щодо сакральних об'єктів Подолу, оскільки за польської влади (у першій половині XVII ст.) на Подолі ще існували католицькі орденські монастирі-кляштори (домініканський, бернардинський, єзуїтський) та Латинський костел, але усі вони були знищені за Хмельниччини і більше не відновлювалися. В результаті домінуючим стилем церковного будівництва Києво-Подолу стало українське (мазепинське або козацьке) бароко. Хоча історичний Поділ і не зазнав значних воєнних руйнувань у минулі часи, але над ним постійно «нависали» дві інші великі загрози: повені з боку Дніпра та пожежі, від яких регулярно страждала дерев'яна цивільна забудова (остання така відбулася 1811 р., після якої і утворилася сучасна міська структура Києво-Подолу). Тут не можна не відмітити внесок архітекторів І.Григоровича-Барського (допожежна архітектура Подолу, зокрема сакральна) та А.Меленського (післяпожежна - сучасна містобудівна структура Подолу). За цих умов тільки кам'яні муровані церкви Подолу змогли зберегтися із збереженням свого архітектурного стилю. Отже, на сьогодні вони залишаються зразками українського християнського сакрального зодчества XVII – XVIII ст., яке радикально

відрізняється від тзв. московського церковного типу архітектури. Також особливістю українських церков Подолу є їхні народні, «домашні» назви, пов'язані з певними подіями або з розміщенням закладів, так, Притисько-Микільська церква своєю назвою завдячує легенді, що злодій, який намагався вкрати церковне начиння з патронажною іконою, не зміг пролізти крізь віконний отвір, оскільки образ чудотворного Миколи «притис» невдачу крадія до рами і той з несподіванки дістав серцевий напад (рис. 12.2).

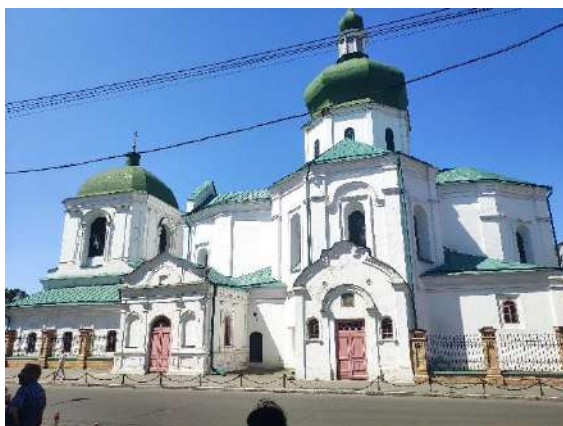


Рис. 12. 2. Притисько-Микільська церква



Рис. 12.3. Набережно-Микільська церква з дзвіницею

А Набережно-Микільська церква свою назву завдячує близькості до Дніпра (рис. 12.3). До річі, ця церква знаходиться нині під кутом до сучасної вулиці Г.Сковороди, що свідчить про давність її побудови – ще до повені 1811 р. Цікавою є генеза назви церкви Миколи Доброго (рис. 12.4). Вона була споруджена коштом гетьмана Самійла Кішки, який після 25 років турецького полону повернувся на батьківщину і 1600 р. на знак подяки Господу за спасіння збудував церкву (дерев'яну) та шпиталь, де лікували і багатих, і бідних (це була перша лічниця в Києві), тому церква і отримала в народі таку назву. До нашого часу вціліла лише дзвіниця, яка розташована за сучасною адресою - вул.Покровська, 6, і знаходиться у ямі глибиною 3 м (рис. 12.5). Стіни ями зараз викладені камінням і з поверхні вулиці на її дно ведуть сходи. Глибина ями показує товщину культурного шару, який «наріс» на Подолі за останні декілька століть (для порівняння: культурний шар біля Софії Київської складає 1 м, а біля Муру плачу в Єрусалимі - 13 м). Саму ж церкву Миколи Доброго було знищено більшовиками 1935 р., на її місці

споруджено школу. Нині в цьому будинку (зведеному у модному тоді стилі конструктивізму) знаходиться престижний київський ліцей №100 «Поділ» (рис. 12.6). Але на стінах будівлі нема й згадки ні про її попередницю – церкву Миколи Доброго, ні про фундатора церкви – українського гетьмана С. Кішку. Нам здається, що меморіальна таблиця з зображенням церкви та інформацією про її фундатора, а також трагічну долю цього сакрального об'єкту (який є унікальним, тому що це перша церква на Подолі, пов'язана з ім'ям гетьмана України) була б дуже доречною. Чому б до назви ліцею не додати «імені гетьмана України С.Кішки» та не поставити погруддя гетьмана напроти входу до ліцею? Зберегли ж за совітських часів погруддя О.Пушкіна напроти входу до Автодорожнього інституту (нині Транспортний університет, питається, де Пушкін, і де український автотранспорт?). Усе це, за нашою думкою, сприяло б національно-патріотичному вихованню учнівської молоді згідно вимог до Нової української школи. Цікаво, чи на уроках з історії та географії України у цьому ліцеї згадують про трагічну історію знищення церкви Миколи Доброго, інших церков Подолу та Києва за більшовицької влади та появи сучасної будівлі ліцею?



Рис. 12. 4. Церква Миколи Доброго (зруйнована 1935 р.)



Рис. 12.5. Дзвіниця церкви Миколи Доброго на вул.Покровській, 6 (сучасна світлина)



Рис.12. 6 . Будинок сучасного київського ліцею №100 «Поділ», зведеного на місці зруйнованої церкви Миколи Доброго

Напроти знаходиться найбільша церква Покровської вулиці з однойменною назвою – Покровська (рис.12.7). Якою була барокова церква Покрови, ми не знаємо, бо після пожежі 1811 р. вона втратила оригінальну грушоподібну форму бань, але зберегла дугастий фронтон, характерний для стилю козацького бароко. Тепер три маківки Покровської церкви мають бані ампірної форми. Архітектор церкви І.Григорович-Барський у даному випадку відійшов від Мазепиної традиції п'ятибанних українських церков із пірамідальною композицією початку XVIII ст. Бані митець розташував за народною традицією, притаманною дерев'яній церковній архітектурі типових тридільних храмів. Ця церква із сусідньою дзвіницею теж знаходиться нині у заглибленні, що доводить її давність.



Рис.12.7. Покровська церква**Рис.12.8. Покровська вулиця на Подолі**

Загалом, розміщення церков Києво-Подолу відображає зміни у плануванні Подолу та його головної вулиці, так, вони були сконцентровані на старій головній вулиці – Покровській (перед цим вона називалася Велика Мостова) (рис.12. 8). Це: Покровська церква з двоярусною дзвіницею, яка продовжує традицію українського церковного будівництва, коли дзвіниця стояла окремо від церкви; церква Миколи Доброго – від неї залишилася кам'яна дзвіниця, постала 1718 р.; комплекс Флорівського жіночого монастиря (рис.12.9) з Вознесенською головною церквою 1722-1732 рр. будівництва тощо.

**Рис.12.9. Ротонда на території Флорівського жіночого монастиря.**

12.2. Логістичний підхід в сучасній туристично-інфраструктурній реконструкції Подолу

У Києві в ході реконструкції Подолу, зокрема Контрактової площі та вул. Сагайдачного ще до російської агресії планувалося створити єдиний туристичний простір від вул. Володимирської та Андріївського узвозу до вул. Григорія Сковороди та Андріївської. Центром туристичного та культурного «тяжіння» Подолу мала стати знову Контрактова площа, на підставі якої нині створюється туристичний простір для людей (туристів) усіх вікових категорій та інтересів з режимом пріоритетного пішохідного руху (рис. 12.10). Відповідно практично уся південна частина Подолу – це територія, що належить до заповідника «Стародавній

Київ», де сконцентровано, як ми бачили, велику кількість історичних сакральних та архітектурних пам'яток, тому тут і повинна бути сформована пішохідна, туристична, культурна зона.



Рис.12.10. Контрактова площа на перетині з вул.Сагайдачного



Рис.12.11.Поштова площа

Передбачалося змінити схему організації транспортного руху: багато вулиць Подолу отримали одnobічний рух, кількість перетинів потоків пішоходів та автівок зменшилася з 24 до 2-3. За думкою фахівців пропускна спроможність вулиць Подолу за такої транспортно-логістичної схеми у два рази перевищила існуючу, середня швидкість руху автівок зросла з 6,5 до 22 км/год, а пішоходи отримали пріоритет у русі через проїжджу частину за рахунок підняття рівня пішохідних переходів до височини хідників. Така увага до Подолу пояснюється тим, що останнім часом саме сюди, а також до «Верхнього міста» переміщуються основні туристичні потоки з Хрещатику. Більшість киян та гостей міста нині воліють відпочивати не на головній вулиці столиці, а в інших місцях. Поділ, Контрактова площа, набережна Дніпра, Поштова, Михайлівська та Софіївські площі останніми роками приймають найбільші свята, тому саме сюди і йдуть люди у вихідні та святкові дні. При цьому враховується і екологічна ситуація, оскільки експерти вже давно попереджали про перевищення рівня шкідливих викидів на Хрещатику, Бесарабській площі, вул.Басейній у зв'язку з надмірними автопотоками та вказували про небезпеку прогулянок для людей у цій зоні. Департамент транспортної структури КМДА сповіщає, що отримує звернення киян та гостей міста з тим, щоб перенаправити основні пішохідні туристичні маршрути до

найбільш затребуваних історичних сакральних та архітектурних пам'яток, зокрема до Андріївського узвозу, Володимирської гірки, Володимирського проїзду, Михайлівського та Софіївського соборів, а також Контрактової, Поштової площ (рис.12.10, 12.11), набережної Дніпра, вул.Сагайдачного та Покровської. Саме там зосереджені найцікавіші туристичні об'єкти та головні пам'ятки історичної сакральної архітектури Києва, зокрема собори та церкви у стилі українського бароко. При цьому усі названі місця знаходяться в зоні пішохідної доступності та пов'язані між собою фунікулером.

Пов'язує Верхнє місто з Подолом через Андріївський узвіз і нещодавно споруджений пішохідно-велосипедний міст («Скляний міст» або «міст Кличка») (рис.12.12). Він був зведений у 2019 р., за п'ять місяців. Як зазначав мер Києва, цей міст будувала уся Україна, тому що тут працювали фахівці з усієї країни – від Луганської обл. до Львова. Міст має ламану форму, вигини, аби повторювати розміщення схилів, на яких він знаходиться. Довжина мостового переходу - 212 м, виконаний він із бетону та скла, покриття – з гусасфальту. Вага металоконструкцій мосту – 460 т. Тільки його центральна частина довжиною 63 м важить 125 т. Її повністю зібрали внизу, а потім за допомогою спеціальних домкратів – підняли, вся операція тривала три доби. Для цього будівельникам довелося фактично побудувати ще один міст – технологічний, внизу, по якому їздив багатотонний кран. Так було зроблено, щоб не зашкодити історичному об'єкту – сходам до колони Магдебурзького права, яке для Києва здобув Подільський магістрат. Після закінчення будівництва технологічний міст розібрали. Пішохідно-велосипедний міст спирається на чотири опори – дві, на яких він змінює напрям, та дві опори по боках мосту. Висота найвищої опори - 32 м, найнижчої – 22 м. Майже всі матеріали, що використовували для будівництва мосту, виготовлені в Україні. Скло, яким облаштували 70 кв.м підлоги оглядових майданчиків, - теж українське. У Німеччині ж закупили деформаційні шви та ванти мосту. На жаль, у перший день функціонування мосту стався акт вандалізму – на двох фрагментах скляної підлоги мосту пошкодили захисну скло-плівку, але при цьому постраждав тільки верхній захисний шар скла. Цей шар робиться змінним за технологією, щоб його можна

було оновити, якщо прозорість захисної плівки погіршиться. Вартість будівництва самого мосту склала 275 млн грн, а будівництво фонтану, освітлення території, її благоустрій, прокладення інженерних мереж, проектування об'єктів та інші роботи – 90 млн грн, укріплення схилів – 55 млн грн, отже, загальна вартість усіх об'єктів споруди – мосту, фонтану, підпірних стінок та інші витрати, склала близько 400 млн грн. Всі витрати були перевірені Київським науково-дослідним інститутом судових експертиз та Контрольно-ревізійним управлінням. Цей міст дозволив вирішити логістичну проблему овертуризму у середмісті Києва, зокрема на вул.Хрещатик. Пропускна спроможність мосту – 60 тис. осіб на день, отже саме на стільки зменшується туристопотік на Хрещатику, який, використовуючи цей міст, перерозподіляється у парку Володимирська гірка у двох напрямках: перший – на Михайлівську (з виставкою трофейної московитської зброї) та Софіївську площі, другий – через Алею художників на Андріївський узвіз, і знову на Поділ, про недооцінені туристичні принади якого вже згадувалося.



Рис. 12.12. Пішохідно-велосипедний міст у Києві під час святкування Дня міста 28 травня 2023 р.

12.3. Українське бароко як недооцінений архітектурно-туристично-гостинний потенціал Києво-Подолу

Після закінчення російсько-турецької війни 1774 р., яку московитам допомогли виграти українські козаки, Катерина II видала злочинний указ від 1775 р. «Про знищення Запорозької Січі і про зарахування цієї до Новоросійської

губернії», зажадавши припинення існування Війська Запорозького. У серпні того ж року Катерина II проголосила в маніфесті: «Січ Запорозьку знищено цілком та назавжди. І навіть саму назву «запорозькі козаки» ніколи не слід вживати у майбутньому». А 1800 р. її син, імператор Павло I, спеціальним указом заборонив будувати церкви з грушовидними банями. На цьому закінчилась славетна епоха українського козацького бароко у сакральній архітектурі України, Києва і Подолу, але залишилися до нашого часу українські православні сакральні комплекси, збудовані у цьому стилі (зокрема, у Києві, окрім подільських церков, це: Софіївський собор, Михайлівський монастир, Києво-Печерська Лавра, Собор Різдва Богородиці у м. Козельці Чернігівської обл. (один з найбільших) та ще понад 50 у Лівобережній Україні, в тому числі зведених за часів гетьманства Івана Мазепи (1687-1709 рр.). Традиції українського козацького бароко не втратили своєї актуальності і через століття, так, про них згадали українські митці, що зводили будівлі у стилі «українського конструктивізму» (на заході він відомий, як «функціоналізм») у 1920 – 1930 рр. Приміром, вплив українського бароко проявився у будівлі Київського залізничного вокзалу (1927- 1932 рр., архітектори О.Вербицький та П.Альошин) (рис.12.13), комплексі корпусів Національного університету біоресурсів і природокористування (1926-1929 рр., архітектор Д.Дяченко, репресований у 1930-ті рр. за «націоналізм»).



Рис.12.13. Головний фасад Центрального Київського залізничного вокзалу

Щоправда, час українському конструктивізму був відпущений ще коротший: вже наприкінці 1930-х рр. його «задавив» помпезно-монументальний (і дуже коштовний на відміну від конструктивізму) напрям будівництва у містах, який пізніше отримав назву «стилю архітектурних надлишків» або «сталінського ампіру», і пережив свій апогей в кінці 1940-1950-х рр. Його, своєю чергою, змінив «хрущовський» економний стиль будівництва (це коли відмовилися від «шпилю із зіркою» – другого на Хрещатику, перший – таки встигли звести, у проєкті готелю «Москва» (нині «Україна») і замінили шпиль пласким дахом). Потім надійшов час «совітського модерну» «брежнєвського» періоду (1975-1980-ті рр.), але в жодному з наведених архітектурних напрямків і натяку не було на використання традицій українського бароко, або хоча б якихось з його елементів. Але термін «українське бароко» вже набув ширшого розуміння, його підхопили українські митці інших напрямків культури і мистецтва (наприклад, творчість Георгія Нарбута – творця дизайну перших українських грошей – гривень Української держави П.Скоропадського та карбованців УНР, з обов'язковим зображенням на них українських церков в стилі козацького бароко, засновника українського бренду книжкової справи, у ілюстраціях якого також присутні церкви напрямку «українське бароко» (1918-1920 рр.); напрям українського авангарду 1920 рр. – «бойчукізм»; нарешті, діяльність відомої української художниці і правозахисниці Алли Горської (1929-1970 рр.), монументальні роботи якої були міксом українського бароко та мексиканського монументалізму тощо. Отже, на часі є відродження цих традицій і їхнє втілення в сучасній архітектурі Києва та Подолу.

Історія все розставила на свої місця, і нині українське (козацьке, мазепинське) бароко викликає все більшу цікавість та визнання не тільки у знавців архітектури, але й у туристів – українських та іноземних. А поки що туристичний потенціал українських церков Києво-Подолу використовується далеко не повністю, як і туристичні ресурси самого Подолу, наприклад, немає путівника або краще – фото-путівника (чи «Провідника» в термінології 1930-х рр.) «Поділ туристичний» (назва орієнтовна). А для українських та іноземних туристів екскурсія «Середньовічний Києво-Поділ - некоронована столиця гетьманської України» повинна бути в

переліку обов'язкових туристичних заходів міста, що є особливо актуальним у сучасних умовах російської агресії. Близькою до неї може бути екскурсія «Середньовічний сакральний Києво-Поділ та сьогодення», натомість нині, судячи з оголошень в інтернеті, наймоднішою вважається і настирливо пропонується екскурсія «Містичний Поділ» - про київських відьом. Розробники цієї екскурсії, мабуть, вважають її темою найцікавішою для туристів в сучасних умовах, але ж це не так. Щодо назви пропонованої нами екскурсії «Середньовічний Києво-Поділ - некоронована столиця гетьманської України», то тут потребує пояснення майже кожне слово, причому, як у випадку перекладу з англійської мови, треба починати з кінця речення: отже, гетьманська Україна існувала у XVII-XVIII ст., поки її не ліквідувала Катерина II разом з Запорізькою Січчю; «некоронована столиця» - тому, що за гетьманських часів постійної столиці в Україні не було, «столицею» вважалось полкове місто, звідки походив гетьман (за Б.Хмельницького таким містом був Чигирин, оскільки Б.Хмельницький був чигиринським полковником, за І.Мазепи – відповідно, Батурин, за І.Скоропадського – Глухів, а за П.Конашевича Сагайдачного – взагалі містечко Трахтемирів, нині затоплене Канівським водосховищем, тощо). Але, при цьому, за усіх гетьманів найбільшим містом України, її сакральним, культурним, освітнім, торговельно-економічним, транспортним тощо залишався Київ, а в Києві - Києво-Поділ, особливо після отримання Києвом (Києво-Подільським магістратом) Магдебурзького права 1494 р. Це «Право» постійно дошкуляло московитським імператорам, які його то скасовували, то поновлювали, аж поки остаточно не відмінили 1834 р.

Отже, Києво-Поділ є єдиним сучасним районом м. Києва, де збереглися середньовічне планування та архітектура, що є цінним потенціалом для розвитку туризму. Особливо це стосується сакральної архітектури Києво-Подолу, яка практично вся зведена у стилі українського бароко. Значна частина церков Подолу була знищена за радянських часів, але значна частина збереглася і до наших днів. Разом з відновленими за роки незалежності України, подільські церкви мають унікальні можливості для розвитку туризму у м. Києві, де середньовічних сакральних об'єктів залишилось не так вже й багато. У зведенні цих об'єктів брали

участь низка українських гетьманів. Незважаючи на такий потужний туристичний потенціал, Києво-Поділ приймає недостатньо туристів, тому пропонуються заходи з переключення туристопотоків з середмістя Києва, зокрема вул. Хрещатик, до площ та вулиць Подолу з унікальними сакральними об'єктами в стилі українського бароко, до Алеї художників та Пейзажної алеї, до системи сходів на дніпровських схилах. Для подальшої популяризації Києво-Подолу як туристичної дестинації необхідне видання сучасного путівника (фото-путівника) «Поділ туристичний».

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Чому Поділ перейняв на себе функцію центру Києва за Середньовіччя?
2. Яку міську структуру мав Середньовічний Поділ?
3. Яка площа була центральною у Середньовічному Подолі?
4. Яка вулиця була головною у Середньовічному Подолі і які сакральні об'єкти там концентрувалися?
5. Які церкви в стилі українського бароко переважали на Подолі?
6. З якими труднощами зустрілись дослідники архітектури українського бароко на Подолі?
7. З якою легендою пов'язана назва Притисько-Микільської церкви на Подолі?
8. Який архітектор збудував більшість церков Подолу в стилі українського бароко та водогін на Подолі, відомий нині як «Фонтан Самсона»?
9. З якими українськими подорожниками XVIII ст. пов'язаний Києво-Поділ?
10. Які архітектурні ознаки має стиль українського бароко?
11. Чи є туристичний путівник по Подолу?
12. Яке продовження мав феномен «Українського бароко» у XX ст.?
13. Яке логістичне призначення має велосипедно-пішохідний міст у Києві в сенсі перерозподілу туристичних потоків?

РОЗДІЛ 13. ФЕНОМЕН «ГЕТЬМАНСЬКОГО» БОРЩУ ЯК НАЦІОНАЛЬНОГО ТА СВІТОВОГО ТУРИСТИЧНОГО БРЕНДУ УКРАЇНИ ТА ЙОГО ЛОГІСТИЧНИЙ АСПЕКТ

13.1. Борщ як складник культурного коду українського бароко

Епоха Українського бароко характеризувалася різноманітністю культурно-мистецького життя України XVII-XVIII ст. Це стосувалося не тільки архітектури, але й української кухні цього періоду. Так, Іван Котляревський стверджував, що українцю жити без борщу на світі просто неможливо: варто його не скуштувати три дні, як організм починав протестувати. У давнину рецептів приготування найзнаменитішої національної страви придумали дуже багато. Задіяні у цьому були українські гетьмани (Іван Скоропадський), польські королі (Ян III Собеський), старі козацькі кулінари, письменники, наприклад, Г.Квітка-Основ'яненко. При цьому

використовувався і іноземний досвід, зокрема польський, татарський та турецький. Так, найближчим родичом українського борщу вважається старовинний польський буряковий суп. Його готували з ретельно проціджених овочевого та грибного відварів, заправляли буряковим квасом і додавали вушка з грибами та цибулею. Цей суп подавали в бульйонних філіжанках, на закуску додавали маленькі пиріжки з яйцями та грибами, які були подібні до українських пампушок. Українською варіацією цієї старовинної страви став львівський різдвяний борщик, про який згадує у своїх кулінарних есе письменник Ігор Клех. Він пише: «Чудовий пісний борщик з вушками і з начинкою з дрібно посічених грибів – одна з дванадцяти обов'язкових страв Різдвяної ночі у католиків (польською – Вігілія, українською – Святвечір), з якого попередньо прибирається вся гуща, потім у ньому відварюються вушка». Як бачимо, польські кулінари впритул підійшли до борщу, пізніше створеному українськими козаками. Вони також приділяли велику увагу буряку, але він не став у них головним смаковим компонентом, оскільки за звичайного відварювання неповторність смакових відтінків буряку зникає, при цьому втрачають всю повноту смаку і аромату інші овочі та коріння. Козацькі кухарі при створенні своєї коронної страви – борщу використали також кулінарні секрети татар і турків, які попередньо обробляли шматочки буряку у киплячому баранячому жирі з додаванням оцту або сухого вина, окремо пасерували моркву, цибулю, петрушку і тільки після цього доварювали овочі у киплячому овочевому бульйоні, рясно заправив його жиром і крупою.

Щодо українського борщу, то козацькі кулінари підкисляли його зеленими яблуками, або сухим вином, а найчастіше – буряковим квасом. Такий борщ мав настільки яскравий та стійкий смак, що легко витримував численні добавки та суміші. У нього додавали капусту, окремо зварену квасоллю, кружечки ковбаси, німецькі сосиски, шинку, обсмажених у борошні карасів та оливки; далі варили на пісному овочевому бульйоні, або на бульйоні з яловичини та свинини, курки і, навіть, з гуски. При цьому борщ завжди залишався борщем, а усі вказані варіанти приготування лише урізноманітнювали його особливий борщовий смак та аромат. За три століття український борщ пережив низку новацій. Так, у другій половині

XIX ст. бурякову закваску (сировець) почали замінювати томатною пастою, але багато все ще заквашували для борщу буряк. Перші пісні борщі в Україні готували на конопляній (дерев'яній) олії, оскільки повноцінна соняшникова олія ще не вироблялась. Капуста була завжди, але нам дивно уявити собі червоний борщ без картоплі. Тим не менш, навіть у своєму кулінарному довіднику видання 1861 р. Е.І.Молоховець рекомендувала варити борщ по-старовинному – без картоплі, але з пшоном. У Києві до цього часу є кулінари, котрі вважають, що картопля псує смак справжнього борщу і ставлять на стіл мисочки з гречаною або рисовою кашею.

Оскільки Україна – велика за територією країна, то єдиного рецепту українського борщу не було і не має, у кожному регіоні слугує свій улюблений рецепт. Існують борщі чернігівські (з «турецькими» кабачками); київські (із смальцем, часником і буряковим квасом); полтавські (з куркою та галушками); одеські (на гусці); львівські (з обсмаженими на олії шматочками сосисок) і ті самі старопольські (з грибними вушками). А є ще «збірні» борщі (з шинкою і печеним буряком) і «прості» (але які далеко не кожен зможе приготувати, як слід). Описуючи «географію» борщу, І.Клех згадує навіть його варіант без ... буряку. Він пише: «Якщо полтавчани замість червоного буряку використовують цукровий, а потім додають до нього посічений свіжий огірок, то вже під Кременчуком місцеві мешканці запросто можуть запропонувати борщ ... взагалі без буряку. Його ми ніколи до борщу не кладемо - з гідністю скажуть вони здивованому мандрівнику». Отже, видів борщів на Україні існує велика множина. На кожній київській вулиці не так давно їх було десятки. Всі їх при бажанні і за все життя не перепробуєш! А скільки їх було до нас – ніхто і не рахував. Письменник Г.Квітка-Основ'яненко (1778-1843 рр.) у своєму знаменитому творі «Пан Халявський» (1839 р.) спробував полічити рецепти українських борщів, але збився з рахунку. «І скількох сортів бувають борщі – на здивування! Борщ з яловичиною, борщ з відгодованою гускою, борщ із свининою, борщ Собеського, бувшого у Польщі королем, борщ Скоропадського (гетьмана малоросійського). Знову повинен зробити вчене зауваження: з історії нашої відомо, що ці постаті самі складали рецепти особливих видів борщів, і вдячні нащадки назвали ці страви їхніми іменами. Рибний борщ

печерський, бігус, борщ з відгодованою качкою ... я вже і не пригадаю усіх назв борщів, які у нас подають!» - писав він.

Середньовічні рецептурні збірники до наших днів не збереглися, тому можна тільки здогадуватися, якими були перші українські борщі наприкінці XVII, або скажемо, в середині XVIII ст. За деякими прикметами можна визначити, що рибні борщі тоді готували частіше, ніж м'ясні. Так, ще у XIX ст., коли серед літа траплялась негода, оптимісти згадували старовинне прислів'я: «Нехай іде дощ! Наловимо риби, буде борщ!». Монастирські борщі були або зовсім пісні, або рибні. Найвідоміший із них – борщ святих печерських угодників – печерський борщ. Високо цінувались наваристі борщі, що були приготовлені з декількох відварів і були густі. Такий борщ у тарілку насипали. Звідси і прислів'я: «Двоє рідких, третій – борщ». Можливо, за старих часів, насипали тільки наваристий борщ, а потім вже наливали молоко та іншу рідку їжу, тому і нині термін «насипати» по відношенню до перших страв використовують в народі, хоча і звучить це, з сучасної точки зору, дещо дивно. Теж важливо: без хліба український борщ не подавали. У збірнику Н.Номіса «Українські приказки, прислів'я і таке інше» (1864 р.) вказується впевнено: «Що до чого, а хліб до борщу», або менш категоричне «Сміх мене огортає, що до борщу хліба немає». Замість хліба іноді ставили миску з кашею, любителі такого стравоспису, сідаючи за стіл говорили: «Сип борщ, кладу кашу, люблю діти, матір вашу». Ось, мабуть, і все, що можна сказати про старовинні борщі сьогодні. Кулінарних видань за старих часів не було, про записи приватних осіб і говорити немає чого – усі вони зникли у кухонних грубах. Якби вони вціліли, то можна було б дізнатись багато цікавого.

13.2. «Ясновельможний Пан гетьман борщів» І. Скоропадський та його «гетьманський» борщ

Ще на початку XX ст. у Києві на Святвечір подавали особливий пісний борщ, у якому можна було зауважити риси справжньої української патріархальної кухні. Закінчувався зимовий піст, пісна їжа усім набридла і думки українців з благаннями зверталися до кухарів – чекали диво-борщу. І він з'явився у вигляді старовинного гетьманського борщу. Кажуть, основу його рецепту створив не хто інший, як

знаменитий кулінар-гетьман Іван Скоропадський (1646-1722 рр.), який правив на Лівобережній Україні з 1708 р., а перед тим виконував складні дипломатичні доручення гетьмана Мазепи у Польщі, Туреччині, Криму. Відомий його знаменитий різдвяний борщ, який готували, як і належало у такий час, на олії. Але на цьому весь його аскетизм закінчувався. Багатоденне утримання від скоромної їжі «Ясновельможний Пан гетьман борщів», як називали гетьмана сучасники, щедро винагороджував великою кількістю і святковою різноманітністю пісних, але надзвичайно смачних страв. Його борщ став справжнім кулінарним відкриттям. Витвір бурхливої гастрономічної фантазії старого гетьмана чудово описав у своїх спогадах наш співвітчизник, незабутній киянин, пам'ятник якому поставлений на Андріївському узвозі, О.Вертинський: «О сьомій вечора подавали вечерю. На перше – український, або як його називали, «гетьманський» борщ. Подавали його в холодному вигляді. У ньому плавали «балабушки» - маленькі кульки з молотого м'яса щуки з начинкою із рублених сухих грибів, потім маслини та оливки, потім смажені знову ж таки в олії невеличкі карасики, валяні у борошні. Ще до борщу подавалися смажені пісні пиріжки з кислотою капустою, або з кашею, або з грибами». Знавчиня української кухні З.Клиновецька у своїй книзі «Страви і напої в Україні» (Львів, 1914 р.) згадує про інший різновид гетьманського борщу, який готувався на звичайному м'ясному бульйоні, а заправлявся картоплею та квасолею. Отже, нічого спільного з вибагливою фантазією кухні епохи українського бароко, крім заправки з тушеного баклажану, ця страва не мала. Очевидно, складний старовинний рецепт «гетьманського» борщу з часом спростився, втратив свої первинні витівки і став доволі ординарним.

За старих часів ім'я гетьмана Івана Скоропадського часто згадували за столом добрими словами, так, коли хотіли похвалити господиню, то говорили, як оповідач з повісті Тараса Шевченка «Прогулянка із задоволенням та не без моралі», що такий пісний борщ «навіть чи куштував і сам великий знавець та творець борщів гетьман Скоропадський». У сучасних кулінарних книгах назва «гетьманський» борщ зустрічаються досить часто, однак більшість з них жодного відношення до гетьмана не мають, це просто борщі Гетьманщини XVII-XVIII ст., що намагаються

видати за дітище великого майстра. Але трапляються і рецепти дійсних кулінарних шедеврів, що відмічені печаткою витонченої фантазії кухарів епохи українського бароко. Не виключено, що вони колись існували у кулінарних записках старого гетьмана, а можливо якогось полковника, або бунчужного товариша з його найближчого оточення.

Окрім борщу, про який згадував О.Вертинський, знавцю київської старовини А.М.Макарову вдалося знайти в одній із сучасних кулінарних книг «Борщ український східний», який теж можна віднести до гетьманських. Він готувався з трьох окремо зварених бульйонів: кістково-яловичого, овочевого з кардамоном, помідорами, буряком і яйцем, і третього – з телятини, яловичини і свинини з картоплею і сушеними грибами (сморчками). До бульйонної суміші додавалися буряковий квас, ті самі сморчки, стиглі вишні, пошинкована капуста і печений буряк. Заправлявся цей варіант борщу старим салом із часником і зеленню. На жаль, від кулінарних експериментів гетьмана-гурмана та його сучасників, які створили оригінальну кухню доби українського бароко, не залишилось жодного достовірного рецепту. Зберіглася частина кулінарних записів стародубського полковника Івана Кулябки (1705-1773 рр.), але борщів в них немає. У тому фрагменті, що дійшов до нас, можна знайти лише рецепти напоїв та десертів – солодких пирогів, тістечок, тортів, цукерок. Отже, найважливіша частина цих записів, присвячена першим стравам козацького столу епохи українського бароко, зникла без сліду. Але і та частина кулінарних записів І.Кулябки, що зберіглася, свідчить про стрімкий прогрес української козацької кухні. Кулінарів середини XVIII ст. хвилювала вже не ідея утримання від зайвих задовольень, але пошуки і знахідки європейських гурманів. Якщо вони і згадували про ідеал простоти, то це була вишукана простота епохи українського бароко, яка виникала із відчуття гармонійності складної кулінарної композиції. Саме такою була оманлива простота українських помісних січеників (варіант німецьких битків та котлет), кручеників (рулетів з м'яса) та пелюстків (налисників та голубців з фаршем), запіканок і бігусів. Така ж гармонійна простота притаманна і борщам І.Скоропадського. Він, звісно, знав, що для простого народу борщ був чи не щоденною стравою і тому вкладав у

свої кулінарні витвори певний практичний сенс: його поживні борщі повинні були додати населенню те, що не вистачало в їхньому буденному раціоні. Зазвичай пересічні українці сідали за стіл два рази на день: вранці до праці і ввечері після праці. Харчувались переважно кулішами, а потім перейшли на борщі, які були і поживніші, і смачніші, і різноманітніші. Борщ (квас-сировець) пили, а при нагоді додавали до нього хліб, гриби, галушки, квашену капусту, яблука, квасоллю. Якщо був час, то борщ ще і варили, як козаки. До борщів І.Скоропадського могли додавати продукти, з яких звичайно готували святкові страви: сосиски, шинку, оливки тощо. Це додавало борщам особливий смак. У такий спосіб звичайні козацькі борщі ставали святковими, «гетьманськими». За старовинних часів борщ подавався не тільки для щоденного споживання, але й на свята – до святкового столу. І звичайний, і святковий обід починалися однаково – з борщу. Різниця полягала лише в тому, що на свята подавалися одночасно декілька різних борщів, деякі з яких були розкішно наваристі та неповторно смачні. Завдяки пошукам і знахідкам українських кулінарів епохи українського бароко, «гетьманський» борщ, як і домашня музика, танці, співи, дотепне «академічне» віршування, став одним із тих елементів культури українського бароко, що пом'якшували суворість повсякденного буття, вносили в нього доступні задоволення та примхи в сфері харчування.

Найперша згадка про український борщ у Києві була задокументована у щоденнику німця Мартина Груневега під час його відвідин Києва 1584 р. Груневег не описав рецепту борщу, яким його пригощали, але очевидно, що йшлося про так звану «першу страву», оскільки це одночасно була і їжа, і питво, тобто вона була рідкою за своїм складом. На думку історика-джерелознавця О.Сокирка, Груневег застав уже усталену традицію приготування борщу в Україні. Починаючи з XVII ст., від Перемишля до Гадяча, борщ згадується в Україні, як звична страва: згадки про борщ як про щоденну і як святкову їжу трапляються у документах монахів, спудеїв, козаків, селян, старшини різного достатку.

В «Описі Харківського намісництва» 1785 р., що мав опис культури харчування українців, серед інших страв, розповідалося про борщ. У 1772 р. борщ

на буряковому квасі згадується в монастирі Центральної Наддніпрянщини. Згідно з «Історичним словником українського язика» Євгена Тимченка, у XVIII столітті борщем називали «кислу юшку на сирівці або з оцтом, з буряками й капустою», а також «буряковий квас на борщ». У 1805 р. Отто фон Гун, лікар і секретар графа Олексія Розумовського, сина гетьмана України Кирила Розумовського, відвідавши маєток Розумовських в Яготині під час своєї подорожі Україною, згадував *український борщ* «із різних м'яс» серед інших «чотирьох місцевих національних страв, які тільки в Малоросії і вміють добре готувати». У 1713 р. приготування борщу згадується в судовій справі, на суді Новомлинська в Гетьманщині. У 1755—1759 рр. борщ наводиться серед страв для префекта, оточення професорів та монастирської верхівки Києво-Могилянської академії. Ексцентричний Котляревський у поемі «Енеїда» навіть стверджував, що українцю жити без борщу неможливо: варто не поїсти його три дні, як організм починає протестувати і все тіло охоплює жахлива «ломка»:

*Борщів як три дні не поденькуєш,
На моторошині засердчить;
І зараз тяглом закишкуєш,
І в буркоті закендюшить.*

1619 р. у Львові було надруковано дві інтермедії до драми Якуба Гаватовича — найраніші з відомих на сьогодні українських інтермедій. В одній з них персонаж оповідає, як у сні побував на небі і бачив там золотий замок та пишно вбраний стіл: «І пироги тамо були, Та і борщик зварили». Микола Гоголь у «Повісті про те, як посварився Іван Іванович з Іваном Никифоровичем» згадує про борщ із голубами. Про борщ із сушеними карасями неодноразово писав у своїй прозі Тарас Шевченко, який також любив борщ «затертий пшонцем і затовчений старим салом». Павло Чубинський у 1877 р. стверджував, що борщ — майже щоденна страва українців.

13.3. Український борщ як національний та світовий туристичний бренд: географія та логістика

Про давність борщу та його значення в українському житті свідчить велика кількість топонімів та прізвищ. Село Борщів на Київщині відоме з 1300 р., село Борщовичі на Львівщині - з 1442-го, місто Борщів на Тернопільщині - з 1456-го, село Борщів на Житомирщині відоме з 1606 р. У топонімах збереглися численні Борщагівки. Історична місцевість Борщагівка у Києві згадується з 1497 р. Також є назви Микільська Борщагівка, Петропавлівська Борщагівка, Софіївська Борщагівка - приміських масивів Києва, Борщагівка Погребищенського району Вінницької області тощо. У списку українських імен-прізвищ від назв страв та продуктів харчування з XVI—XVII ст. називаються Борщ, Борщик, Борщенко, Борщиков. У Реєстрі Війська Запорозького 1649 р. вже вказуються прізвища козаків Борща і Борщенка. Також в Україні є оригінальні прізвища зі словом «борщ» — Вариборщ, Замниборщ, Звариборщ, Недайборщ, Недайборщенко, Печиборщ, Плюньуборщ, Дідоборщ тощо.

Прихильність українців до борщу не змінилась протягом століть. Вже 300 років він не сходить зі столу українців і навряд чи коли зійде. Недарма за версією американського видання CNN борщ належить до 20 найсмачніших супів у світі. 2020 р. Експертна рада з питань нематеріальної культурної спадщини при Міністерстві культури та інформаційної політики України внесла «Культуру приготування українського борщу» до Національного переліку елементів нематеріальної культурної спадщини України. Ініціював цю справу Є. Клопотенко, який створив громадську організацію «Інститут культури України» та організував «борщову експедицію». 1 липня 2022 р. на 5-му позачерговому засіданні Міжурядового комітету з охорони нематеріальної культурної спадщини людства ЮНЕСКО український борщ увійшов до Репрезентативного списку нематеріальної культурної спадщини, яка потребує термінової охорони. В українському туризмі феномен гетьманського борщу, як гастрономічного складника культури епохи українського бароко, використовується ще недостатньо. Але вже зараз в Україні поширені щорічні фестивалі борщу. Так, у м.Борщів (Тернопільщина) у вересні

проводиться фестиваль «Борщів», у с. Опішня на Полтавщині - фестиваль «Борщик у глиняному горщику», в с. Правилівка на Вінничині - у рамках проєкту «Театр на городі». 2021 р. на Фестивалі борщу в Києві, де взяли участь господині з 25 регіонів України, представники «Книги рекордів України» зафіксували рекорд одночасного приготування борщу. Загальнонаціональне свято «День борщу» планувалося створити у 2022 р., але перешкодило у цьому повномасштабне російське вторгнення в Україну. «Борщові фестивалі» проводяться і за кордоном, так, 1 жовтня 2023 р. у Канаді в містах Монреалі і Торонто (Канада) відбувся фестиваль «Merci Borsch», організований Конгресом українців Канади на знак подяки Канаді за підтримку України під час війни. Цей фестиваль почався в Café Viger в Монреалі, а продовжився в Торонто. В ході заходу можна було спробувати безкоштовний борщ, представлений у п'яти різних рецептах. Музей звареного борщу 2020 р. створений у с.Опішня, а за рік до цього у харківському саду імені Тараса Шевченка встановлено скульптуру академіка Вернадського, який варить борщ за рецептом своєї бабусі. Нарешті, у 2020 р. вийшов документальний серіал «Борщ. Секретний інгредієнт» про регіональні особливості приготування борщу в різних куточках України (авторка ідеї та креативний продюсер Н. Якимович, режисер Д. Кочнєв, ведучий Є. Клопотенко). І це не останній приклад пов'язання феномену українського борщу з туризмом та гостинністю, але, на жаль, поки що не знайшли використання терміни на кшталт «гетьманський борщ», «королівський борщ», зокрема у назвах концептуальних ресторанів української кухні (це наша пропозиція), а також у їхніх стравосписах.

Нині розповсюдження українського борщу у світі має свою розгалужену географію. Традиції популярності українського борща в *Польщі* слід починати з С. Чернецького, шеф-кухара палацової кухні князя О.Любомирського, який у кулінарній книзі «Compendium ferculorum» видання 1682 р. згадував такі квасні супи, як «королівський борщ», «простий борщ», «борщ із оселедцем», «цитриновий борщ». «Королівський борщ» при цьому готували із квасу з ферментованих житніх висівок і риби. У збірнику рукописних рецептів з

двору магнатів Радзивілів (прибл. 1686 р.) містилась інструкція приготування борщу із борщівника, затертого з маком або меленим мигдалем. Нині у Польщі є популярним білий борщ (пол. barszcz biały) – страва дуже подібна до місцевого супу журеку, з тією різницею, що журек готують на житній заквасці, а білий борщ — на пшеничній. Як і журек, білий борщ зазвичай готують із квасу, ковбас, зварених яєць і картоплі. Він також може подаватися у хлібній скоринці, як і журек. Замість пшеничної закваски білий борщ можуть готувати на молоці (сирому чи кислому) чи квашеній капусті. У той же час і нині відомий у сучасній польській кухні «український борщик» (barszczyk ukraiński), що являє собою поживний суп, у якому буряк є лише одним із різноманітних овочів, що використовуються, на відміну від типово польського прозорого бурякового бульйону.

У *Литві*, яка у XVII-XVIII ст. утворювала унійну державу з Польським королівством, нині відомий холодний борщ (лит. šaltibarščiai) із буряку, який є однією з найпопулярніших страв Литви. Зазвичай його подають з окремо приготованою картоплею.

У *Румунії* слово «борщ» (або «борш»; рум. borș) означає «скисати» або кислий квас, на якому варять кислий суп — чорбу. Якщо чорбу готують із буряком, то її називають «чорба по-руськи». Суп, приготований на квасі «борш», також називають «борщем».

До *Чехії та Словаччині* (колишньої Чехословаччини) борщ прийшов з українськими та частково російськими емігрантами у 1920—1930-х рр., однак став широко відомим як «руски борщ» («ruský boršč») після окупації країни совітськими військами у 1968 р. Страву готували переважно для офіцерів-окупантів під час спільних п'янок з чехословацькими партійними та військовими діячами. Ця страва сервірувалася також і у звичайних їдальнях та ресторанах. Однак одразу після падіння комунізму у Чехії «руски борщ» втратив популярність. Нині в Чехії та Словаччині дедалі частіше ресторани пропонують «український борщ» (ukrajinský boršč). Це пов'язано зокрема з тим, що на кухнях нині працює чимало кухарок з України.

Борщ відомий навіть у *Kumai*. Через російських емігрантів, які втекли від комунізму до Шанхаю, а потім Гонконгу, український борщ увійшов навіть до традиційної гонконзької кухні. Оскільки буряки у Шанхаї знайти важко, замість них використовуються червона капуста, бичачі хвости і томати. Китайською борщ досі був відомий, як «російський суп», і тільки нині в меню пекинських ресторанів все частіше з'являється страва «український борщ» (кит. 乌克兰罗宋汤, Wūkèlán luó sòng tāng). Цікаво, чи є така позиція в меню китайських ресторанів в Україні, і чи знають вони про «Гетьманський борщ»?

У США «борщовим поясом» називають місцевості, де жили емігранти зі Східної Європи. У більшості випадків можна простежити, що територія проживання українців в США і була епіцентром, з якого борщ, як страва і культурне явище, розходився «борщовим поясом» цієї країни.

Отже, Києво-Поділ є єдиним сучасним районом м.Києва, де зберіглися середньовічне планування та архітектура Українського бароко, що є цінним потенціалом для розвитку туризму та гостинності. Особливо це стосується сакральної архітектури Києво-Подолу, яка практично вся зведена у цьому стилі. Певну кількість церков Подолу було знищено за совітів, але значна частина дожила і до наших днів. Разом з відновленими за роки незалежності України, подільські церкви мають унікальні можливості для розвитку туризму у м.Києві, де середньовічних сакральних об'єктів залишилось не так вже й багато. У зведенні цих об'єктів, як і у розвитку гостинності, брали участь низка українських гетьманів. Незважаючи на такий потужний туристичний потенціал, Києво-Поділ приймає недостатньо туристів, тому пропонуються заходи з переключення туристопотоків з середмістя Києва, зокрема вул.Хрещатик, до площ та вулиць Подолу з унікальними сакральними об'єктами в стилі козацького бароко. До туристичних ресурсів Києво-Подолу, як некоронованої столиці гетьманської України, належать і гастрономічні традиції кухні Українського бароко, і зокрема, «гетьманський» борщ. Такий «бренд» рекомендується для використання у розвитку готельно-ресторанної справи на Подолі, в Києві, в Україні.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Яке значення кухні епохи українського бароко, як культурно-мистецького феномену та туристичного ресурсу?
2. Що стверджував Іван Котляревський щодо важливості борщу в житті українців?
3. Які з українських гетьманів та польських королів були задіяні у розробці рецептів приготування українського борщу?
4. Які українські письменники згадували у своїх творах про український борщ?
5. Який іноземний досвід використали українські козацькі кухарі у приготуванні борщів?
6. Які рецепти борщів існують в різних регіонах України?
7. Який один з більш відомих монастирських борщів в Україні?
8. Який з гетьманів України створив «гетьманський» борщ і як його називали через це?
9. Які були ознаки «гетьманського» борщу за спогадами О.Вертинського?
10. Чи збереглися рецепти «гетьманського» борщу і, якщо ні, то чому?
11. Які складники культури епохи українського бароко, крім «гетьманського» борщу, вам відомі?
12. Які існують топоніми та прізвища в Україні, пов'язані з словом «борщ»?
13. Який внесок С.Клопотенка у визнання українського борщу національним та світовим туристичним брендом?
14. Яка географія розповсюдження українського борщу в Європі та світі?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Смирнов І.Г. Логістика туризму: навч.посіб. К.: Знання, 2009. 444 с.
2. Олійник Я.Б., Смирнов І.Г. Міжнародна логістика: навч.посіб. К.: Обрії, 2011. 544 с.
3. Igor Smyrnov, Lyubitseva, O., Zapototskyi, S., Hryniuk, D., Stepanets, I. European Transport Corridors: Experience and Opportunities for Ukraine in Times of Danger. In: Arsenyeva, O., Romanova, T., Sukhonos, M., Biletskyi, I., Tsegelnyk, Y. (eds) Smart Technologies in Urban Engineering. STUE 2023. Lecture Notes in Networks and Systems, vol. 807. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-46874-2_35
4. Смирнов І.Г., Любіцева О.О. Маркетинг сталого туризму: навч.посіб. К.: Видавництво Ліра-К, 2019. 266 с.
5. Смирнов І.Г., Любіцева О.О. Міжнародний туристичний бізнес і логістика в туризмі: навч.посіб. У 2-х книгах. Кн.1. Міжнародний туристичний бізнес. К.: Ліра-К, 2022. 288 с.
6. Актуальні проблеми логістики та дистрибуції: монографія/ За ред. О.М.Сумця. К.: Студцентр, 2021. 200 с.
7. Смирнов І.Г. Логістика круїзного бізнесу: вихід із кризи, пов'язаної з пандемією коронавірусу Covid-19. Логістика. Проблеми та рішення. Міжнародний науково-практичний журнал, 2020. №3. С.24-37.
8. Смирнов І.Г. Теорія та практика географічного та логістичного забезпечення сталого розвитку урботуризму в умовах «овертуризму». Географія та туризм. Наук.журнал. К.: Альфа-ПМК, 2019. Вип.54. С.69-79.
9. Смирнов І.Г. Канадська система агрологістики: рекомендації для України. Логістика. Проблеми та рішення. Міжнародний науково-практичний журнал, 2020. №2. С.48-56.
10. Смирнов І.Г. Логістичні та географічні аспекти сталого розвитку урботуризму в умовах «овертуризму» (на прикладі Києва та Львова). Практика і перспективи розвитку індустрії туризму і гостинності в Україні: монографія / за заг.ред. д.е.н. Б.М.Мізюка. Львів: ЛТЕУ, 2020. С.41-55.
11. Смирнов І.Г. Країни Європейської Півночі у проектах розвитку транспортно-логістичної інтеграції Європейського союзу. Логістика. Проблеми та рішення. Міжнародний науково-практичний журнал, 2020. №1. С.33-39.
12. Смирнов І.Г. Геологістичні стратегії сталого розвитку урботуризму в умовах «овертуризму» (англ.мовою). Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Географія. №2/75. 2019. С.55-59.
13. Smyrnov I., Lyubitseva O. Innovative Logistics Technologies in Cruise Tourism in the Context of the Crisis Related to the Covid-19 Coronavirus Pandemic. Modern Technologies in the Development of Economy and Human Wellbeing. Katowice: Univercity of Technology, 2020. P.172-184.
14. Смирнов І.Г. Формування транспортно-логістичних кластерів у Європейському союзі. Логістика. Проблеми та рішення. Міжнародний науково-практичний журнал, 2020. №4. С.46-56.
15. Smyrnov I., Lyubitseva O. Business – Logistical Aspects of Urobotourism Sustainable Development in Overtourism Conditions. Business Process Management in Tourism. Collectiv monograph. Poznan: Wyzsza Szkola Pedagogiki i Administracji im.Mieszka I, 2020. S.6-17.
16. Смирнов І.Г. Логістика утилізації відходів: польський досвід. Логістика. Проблеми та рішення. Міжнародний науково-практичний журнал, 2020. №5. С.48-56.
17. Смирнов І.Г. Інновації в готельному бізнесі: логістика постачання. Логістика. Проблеми та рішення. Міжнародний науково-практичний журнал, 2020. №5. С.48-56.
18. Смирнов І.Г. Логістика товарно-матеріальних запасів та складська логістика в готельному господарстві. Логістика. Проблеми та рішення. Міжнародний науково-практичний журнал, 2021. №1. С.46-54.
19. Смирнов І.Г. Олена Степанів: внесок у розвиток туризму, географії та геологістики в Україні. Вісник КНУКиМ. Серія: Туризм. Науковий журнал. 2021. Том 4. №1. С.74-90.
20. Смирнов І.Г. Олена Степанів: перша українська жінка-офіцерка та геологістка. Логістика. Проблеми та рішення. Міжнародний науково-практичний журнал, 2021. №4-5. С.54-66.

21. Смирнов І.Г. Від геополітичної концепції Міжмор'я до єврологістичного проєкту ЄС «Ініціатива Тримор'я»: український вимір. Географія та туризм: науковий журнал. К.: Альфа-ПК, 2021. Вип.66. С.54-62.

Навчальне видання

І.Г.Смирнов, О.О.Любіцева

Серія «Міжнародний туристичний бізнес і логістика в туризмі»

ЛОГІСТИКА В ГОСТИННОСТІ

Навчальний посібник

Керівник видавничого проєкту *Віталій Зарицький*
Комп'ютерний дизайн *Олена Щербина*
Авторська редакція

Підписано до друку 01.05.2024. Формат 70x100 ¹/₁₆
Папір офсетний. Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Умовн.друк аркушів – 14,95. Обл.-вид. аркушів – 11,85.
Тираж 300

Видавець і виготовлювач: ТОВ «Видавництво Ліра-К»
Свідоцтво №3981, серія ДК.
03142, м.Київ, вул.В.Стуса, 22/1
тел.:(050) 462-95-48; (067) 820-84-77
Сайт: lira-k.com.ua, редакція: zv_lira@ukr.net