

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
С.Л. Улина  
\_\_\_\_\_ подпись  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент  
38.03.02.05 Международный менеджмент

Разработка мероприятий по противодействию пандемии в  
международном отельном бизнесе (на примере Hilton Garden Inn Krasnoyarsk)

Руководитель \_\_\_\_\_ док. эк. наук, профессор А.В. Григорьев  
подпись, дата

Выпускник \_\_\_\_\_ П.П. Кравченко  
подпись, дата

Красноярск 2021

Продолжение титульного листа БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ по теме:  
Разработка мероприятий по противодействию пандемии в международном  
отельном бизнесе (на примере Hilton Garden Inn Krasnoyarsk)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

Г.А. Федоткина

## Обязательство о неразглашении конфиденциальной информации

« \_\_\_\_\_ »  
наименование организации

Я, студент группы \_\_\_\_\_ Института экономики, государственного  
управления и финансов Сибирского федерального университета

\_\_\_\_\_  
фамилия, имя, отчество

предупрежден (а), что в период прохождения практики в « \_\_\_\_\_ »  
(далее ОРГАНИЗАЦИЯ) мне будет предоставлен доступ к её информации, в том числе  
конфиденциальной (персональные данные, служебная информация ограниченного  
распространения, информация, составляющая коммерческую тайну).

Во исполнение Договора о предоставлении мест для прохождения учебной и  
производственной практики студентами ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет»  
в период прохождения практики в ОРГАНИЗАЦИИ обязуюсь:

1. Выполнять требования локальных нормативных актов ОРГАНИЗАЦИИ;
2. Использовать информацию ОРГАНИЗАЦИИ, ставшую известной мне в период  
прохождения практики, только в целях успешного освоения программы практики и  
выполнения индивидуальных заданий.
3. Не разглашать ставшую мне известной конфиденциальную информацию  
ОРГАНИЗАЦИИ в период прохождения практики и в течение пяти лет после ее  
окончания.
4. В случае попытки третьих лиц получить от меня конфиденциальную и  
другую служебную информацию сообщать руководителю практики и работнику  
ОРГАНИЗАЦИИ, курирующему прохождение практики.

Я ознакомлен (а) с локальными нормативными актами ОРГАНИЗАЦИИ.

Предупрежден (а) об ответственности за нарушения требований по защите  
информации.

\_\_\_\_\_  
подпись

\_\_\_\_\_  
фамилия, имя отчество

\_\_\_\_\_  
дата

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра международных экономических отношений

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы

Студенту Кравченко Павлу Павловичу

Группа ЭЭ17-06Б-ММ

Направление (специальность) 38.03.02 «Менеджмент», профиль подготовки  
38.03.02.05 Международный менеджмент

Тема выпускной квалификационной работы: «Разработка мероприятий по противодействию пандемии в международном отельном бизнесе (на примере Hilton Garden Inn Krasnoyarsk)»

Утверждена приказом по университету № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Руководитель ВКР: А.В. Григорьев, доктор экономических наук, профессор кафедры международной и управленческой экономики

Исходные данные для ВКР:

- Общедоступная информация о сети отелей Hilton Worldwide
- Внутренняя отчетность отеля Hilton Garden Inn по системе Usali
- информационно-аналитические статьи, опубликованные в научной и периодической печати, размещенные на официальных отечественных и зарубежных сайтах в сети Интернет.

Перечень разделов ВКР:

Введение

- 1 Современное состояние мирового отельного бизнеса
- 2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности отелей Hilton
- 3 Мероприятия по противодействию пандемии в отеле Hilton

Garden Inn Krasnoyarsk

Заключение

Перечень графического или иллюстрированного материала с указанием основных чертежей, плакатов, слайдов:

- 22 Таблицы;
- 17 Рисунков;
- 8 Приложений.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_

(подпись)

Григорьев А.В.

(инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись, инициалы и фамилия студента)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

## ANNOTATION

The spread of the COVID-19 pandemic and widespread travel restrictions continue to damage the global tourism and hospitality industry. Hotels are particularly prone to crises due to a reduction in the tourist flow. As events around the world continue to be canceled or postponed, and hotel occupancy plummets, the COVID-19 pandemic is dealing a major blow to the international hotel business. In the context of the spread of infection in the hotel business, measures are being developed that can ensure the safety of health and comfort both for future customers and directly for hotel employees.

The object of the study is the Hilton Garden Inn Krasnoyarsk hotel.

The subject of the study is measures to counteract the pandemic.

The purpose of the study is to develop proposals for measures to counteract the pandemic in the international hotel business on the example of the Hilton Garden Inn Krasnoyarsk.

To achieve the goal, the following tasks are set:

- assess the current state of the global hotel business;
- analyze the state of the hotel business in Russia;
- conduct diagnostics of the financial and economic activities of Hilton hotels: the global chain of Hilton Worldwide hotels and the Hilton Garden Inn Krasnoyarsk hotel;
- provide suggestions for the development of measures to counteract the pandemic in the international hotel business

The tasks set dictate the structure of the work. The final work consists of an Introduction, three chapters, a conclusion, a list of references and appendices.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	4
1 Современное состояние мирового отельного бизнеса .....	5
1.1 Тенденции развития мирового отельного бизнеса в условиях пандемии.....	5
1.2 Состояние мирового отельного бизнеса.....	14
1.3 Состояние отельного бизнеса в России и Красноярске .....	16
2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности отелей Hilton.....	22
2.1 Общая характеристика сети отелей Hilton Worldwide.....	22
2.2 Анализ финансового состояния сети отелей Hilton Worldwide .....	31
2.3 Анализ финансового состояния Hilton Garden Inn Krasnoyarsk .....	36
3 Мероприятия по противодействию пандемии в отеле Hilton Garden Inn Krasnoyarsk .....	43
3.1 Общая характеристика проведенных мероприятий по противодействию пандемии в отеле Hilton Garden Inn Krasnoyarsk .....	43
3.2 Предложение мероприятий по противодействию пандемии в отеле Hilton Garden Inn Krasnoyarsk .....	46
Заключение .....	61
Список использованных источников .....	63
Приложение А Баланс Hilton Worldwide .....	68
Приложение Б Отчет о финансовых результатах Hilton Worldwide .....	69
Приложение В Отчет о финансовых результатах Hilton Garden Inn Krasnoyarsk по единой системе счетов гостиничного хозяйства (USALI) .....	70
Приложение Г Организационная структура отеля Hilton Garden Inn Krasnoyarsk .....	72
Приложение Д Календарный график работ мероприятия «Вакцинация штата сотрудников» .....	73
Приложение Е Календарный график работ мероприятия «Размещение охранника на входе в отель».....	74
Приложение Ж Календарный график работ мероприятия «Внедрение робота-дезинфектора».....	75
Приложение И Календарный график работ мероприятия «Установка дополнительных фильтров НЕРА в кондиционеры» .....	76

## ВВЕДЕНИЕ

Распространение пандемии COVID-19 и широкомасштабные ограничения на поездки продолжают наносить ущерб мировой индустрии туризма и гостеприимства. Отели особенно подвержены к кризисам в связи с сокращением туристического потока. Поскольку мероприятия по всему миру продолжают отменяться или откладываться, а заполняемость отелей резко падает, пандемия COVID-19 наносит серьезный удар международному отельному бизнесу. В условиях распространения инфекции в отельном бизнесе разрабатываются мероприятия, способные обеспечить безопасность здоровья и комфорт как будущим клиентам, так и непосредственно сотрудникам отелей.

Объект исследования – отель Hilton Garden Inn Krasnoyarsk.

Предмет исследования – мероприятия по противодействию пандемии.

Цель исследования – разработать предложения мероприятий по противодействию пандемии в международном отельном бизнесе на примере Hilton Garden Inn Krasnoyarsk.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- оценить современное состояние мирового отельного бизнеса;
- проанализировать состояние отельного бизнеса России;
- провести диагностику финансово-хозяйственной деятельности отелей Hilton: мировой сети отелей Hilton Worldwide и отеля Hilton Garden Inn Krasnoyarsk;
- дать предложения по разработке мероприятий по противодействию пандемии в международном отельном бизнесе.

Поставленные задачи диктуют структуру работы. Выпускная работа состоит из Введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.



# **1 Современное состояние мирового отельного бизнеса**

## **1.1 Тенденции развития мирового отельного бизнеса в условиях пандемии**

Наиболее актуальной тенденцией развития мирового отельного бизнеса в условиях пандемии является применение искусственного интеллекта и робототехники в отельном бизнесе. В практике управления отелями гостиничные операторы начинают уделять больше внимания потенциальным преимуществам искусственного интеллекта (ИИ) и такому научному направлению, как робототехника [1]. Все больше исследований посвящается влиянию ИИ и робототехники на гостиничный бизнес на индивидуальном и организационном уровне. Кроме того, учитывая роль социального дистанцирования как эффективной стратегии предотвращения COVID-19, внедрение искусственного интеллекта и робототехники в отелях, особенно в сценариях с частым контактом, может помочь защитить гостей и сотрудников сервисных служб. После окончания пандемии COVID-19 у отельеров, которые применяли искусственный интеллект, предоставится отличная возможность дать советы и рекомендации разработчикам ИИ с целью дальнейшей оптимизации задач искусственного интеллекта и робототехники, управляемой ИИ под систему услуг отеля. COVID-19 очень заразен при передаче от человека к человеку [2], и мировое сообщество было призвано уменьшить личные контакты и увеличить физическую дистанцию [3]. Таким образом, можно сказать, что вспышка COVID-19 ускоряет проникновение искусственного интеллекта и робототехники в индустрию гостеприимства. В частности, все больше отелей в ближайшие годы будут применять беспилотные устройства и использовать роботов для предоставления полностью бесконтактных услуг. Ожидается, что в ближайшем будущем на смену услугам межличностной коммуникации начнут применяться роботы-регистраторы, аутентификация с помощью сканирования лица, голосовое управление гостями, доставка с

помощью роботов, роботы помощники-консьержи и другие бесконтактные услуги. Меняющийся ландшафт гостиничного обслуживания предлагает отелям возможность лучше обслуживать и радовать гостей инновационными способами с помощью искусственного интеллекта и робототехники [4]. Применение искусственного интеллекта и робототехники в отелях представляет собой новую концепцию обслуживания и развивающуюся область исследований. В исследованиях Чун-Мин Куо, китайского теоретика в области менеджмента, рассматривается использование ИИ и робототехники в отелях с разных точек зрения [5]. Например, Чун-Мин Куо указала, что инновации в сфере услуг с использованием роботов могут повысить устойчивую конкурентоспособность отелей. Далее она определила шесть факторов, которые могут повлиять на развитие сервисных роботов для гостиничной индустрии: государственная поддержка, развитие рынка и развитие индустрии робототехники, а также возможности отелей для развития технологий, сбора денег и развития талантов. В то же время, китайский теоретик менеджмента, Джастин Ли, сосредоточил внимание на реакцию работников отелей при внедрении искусственного интеллекта непосредственно в рабочий процесс [6]. Он и его коллеги пришли к выводу, что осведомленность работников об искусственном интеллекте и робототехнике существенно положительно повлияла на их мотивацию к труду, которая поддерживалась организационной поддержкой и конкурентным психологическим климатом. Что касается влияния искусственного интеллекта и робототехники на впечатления гостей при посещении отелей, наблюдается необходимость более глубокого погружения в тематику задач механического ИИ, вычислительного ИИ и персонального ИИ их разработчиками с целью качественной оптимизации искусственного интеллекта под предоставление необходимых услуг в отелях [7]. В частности, в свете пандемии COVID-19 различные типы ИИ (механический, вычислительный и персональный) могут открыть различные исследовательские потоки на стыке проблем со здоровьем и управления отелями. Поэтому исследователям рекомендуется изучить, как механический

ИИ можно использовать в отелях для преобразования рутинных и повторяющихся человеческих услуг в бесконтактные роботизированные услуги. В контексте COVID-19 и аналогичных кризисов со здоровьем, механический ИИ может быть использован в отелях для выполнения задач по уборке и дезинфекции или для помощи персоналу отеля. Роботы могут контролировать чистоту в местах с интенсивным потоком гостей, например следить за количеством грязи и мусора в коридорах и лифтах, чтобы предупредить уборщицу о местах, требующих уборки. С этой точки зрения было бы целесообразно получить отклик от гостей отеля, их ощущения и реакцию, когда они получают больше бесконтактных услуг, имея при этом меньше возможностей для получения человеческих услуг. Сферы применения искусственного интеллекта, которые необходимо решить в будущем, также включают в себя то, как процедуры очистки и дезинфекции гостиничных объектов могут быть эффективно выполнены с помощью робототехники, управляемой ИИ, и как разработать дружественные к роботам объекты гостеприимства, чтобы робототехника, управляемая ИИ, выполняла свои задачи. Учитывая возрастающую проблему спроса со стороны туристов после вспышки COVID-19, глубокое обучение (deep learning) становится одним из наиболее перспективных методов машинного обучения для персонализации гостиничных услуг, а использование больших данных (Big Data) и аналитического искусственного интеллекта позволят выявить индивидуальные различия в предпочтениях услуг, например, относительно критериев санитарной обработки и чистоты [7,8]. Отельерам следует стремиться использовать возможности анализа на основе больших данных для создания или сохранения конкурентных преимуществ за счет персонализированного обслуживания клиентов. По мере расширения использования интеллектуального ИИ в гостиничном секторе область бизнес-аналитики и анализа на основе больших данных должна быть расширена в гостиничном секторе, поскольку данные – это фундамент, на котором строится искусственный интеллект [8]. Одно из направлений исследований в конкретном

контексте эпидемий – это то, как отели могут генерировать данные в реальном времени для разработки системы прогнозирования и предупреждения инфекционных заболеваний на основе больших данных и аналитического ИИ в сотрудничестве с компьютерными специалистами и специалистами по обработке данных. Столь же интригующими являются движущие силы и препятствия для внедрения искусственного интеллекта в различных типах отелей и среди определенных сегментов клиентов. Поскольку задачи ИИ могут восприниматься как облегчающие или усложняющие взаимодействие с отельными сервисами [9], успех этих инноваций во многом зависит от умения клиента взаимодействовать с технологиями [10]. Более того, поскольку пандемия COVID-19 и его последствия вызвали страх, опасения и беспокойство среди туристов, особенно важно проявлять внимание к клиентам и выбирать правильный подход в отношении предоставления гостиничных услуг в период пандемии. Таким образом, исследователям в области искусственного интеллекта необходимо изучить, какую роль искусственный интеллект будет играть в обслуживании клиентов в отелях, а также то, как искусственный интеллект может помочь сотрудникам социальных служб предоставлять персонализированные услуги и развивать персонализированные отношения с гостями отелей. Учитывая, что вокруг ИИ в гостиничных услугах могут сосуществовать положительные и отрицательные возможности, отельеры должны оценить рентабельность инвестиций отелей по сравнению с разработкой сервисных роботов [5], устойчивость отелей к экономике, основанной на использовании роботов, и этичность использования искусственного интеллекта и робототехники, управляемой искусственным интеллектом, для предоставления гостиничных услуг. Так же управляющим необходимо получить практический опыт по исследованию влияния ИИ на динамические возможности отеля в условиях чрезвычайной ситуации в области общественного здравоохранения, такой как пандемия COVID-19. Что касается воздействия искусственного интеллекта на гостей отеля, то после кризиса общественного здравоохранения особого внимания заслуживают нюансы

воздействия влияния новых технологий на удовлетворенность гостей отеля, так как новые технологии и внедрение ИИ создают новый образ коммуникации и взаимодействия для посетителей. Поскольку ИИ все больше заменяет человеческий труд, все больше сотрудников могут потерять свои рабочие места, а клиенты могут иметь совершенно другой опыт, когда их обслуживает робототехника, управляемая ИИ, а не сотрудники службы поддержки [7]. Однако влияние автоматизации на сотрудников отелей и обслуживание клиентов зависит от используемых типов искусственного интеллекта. Автоматизация процессов, которая обычно включает в себя скрытые процессы, такие как обновление данных клиентов информацией из IT-систем, относительно проста в реализации и не должна представлять большой угрозы для персонала отелей [11]. Когнитивные идеи могут быть полезны для прогнозирования поведения потребителей, например, на основе истории их транзакций. Инновации, связанные с когнитивным взаимодействием, такие как интеллектуальные агенты искусственного интеллекта и персонализированные системы рекомендаций, потенциально могут изменить «лицо» гостиничных услуг, но должны внедряться постепенно, чтобы избежать сбоев в предоставлении услуг [11]. Учитывая эти тенденции в маркетинге и практике управления отелями, маркетологам и отельерам крайне важно изучить роль, которую автоматизация процессов, когнитивное понимание и когнитивное взаимодействие могут сыграть в помощи отелям в решении проблем, связанных с кризисами в области общественного здравоохранения, и найти решение, как отели должны использовать искусственный интеллект для борьбы с последствиями, вызванными эпидемиями.

Следующей по значимости тенденцией развития мирового отельного бизнеса в условиях пандемии является необходимость строгого соблюдения санитарно-гигиенических норм. В последнее время важность соблюдения санитарно-гигиенических норм в отелях стала особенно актуальной, поскольку COVID-19 может распространяться при прикосновении к поверхностям, зараженным вирусом [3]. Поверхности отелей могут быть грязными, содержать

более высокое количество микробов и являться потенциальными источниками передачи заболеваний. Кроме того, передача аэрозолей через центральную систему кондиционирования воздуха может быть еще одним путем заражения COVID-19 [18]. Очевидно, что из-за вспышки COVID-19 туристы предпочитают отели, которые предлагают надежные услуги по размещению и условиям для проживания с точки зрения санитарно-гигиенических норм. С этой целью отели должны осуществлять регулярный надзор за гигиеной на объектах с помощью ручных (например, обходов персонала) и автоматизированных (например, с помощью роботов) методов. Учитывая, что в настоящее время роботы-уборщики снабжены датчиками, измеряющими количество пыли в определенной зоне отеля, а также генерируют данные, которые могут быть полезны для уборщиков, отельерам необходимо выяснить, как персонал, занимающийся уборкой, должен взаимодействовать с робототехникой, управляемой искусственным интеллектом, для поддержания санитарно-гигиенических норм. Кроме того, гостиничные рестораны и другие подразделения должны подчеркивать свою приверженность протоколам безопасности и гигиены, а также высоким стандартам ведения мероприятий по уборке помещений. Это утверждение подтверждается исследованием Кевина Ханга и других авторов, проведенным с целью определения того, как отели в Гонконге отреагировали на пневмонию SARS и вирус свиного гриппа H1N1 [12]. В частности, они обнаружили, что надзор за гигиеной в гостиничных объектах может помочь смягчить воздействие инфекционных заболеваний. А чистота номеров, например, спален и ванных комнат – ключевой компонент репутации отеля. Во многих исследованиях общая гигиена и чистота рассматривались как основные факторы, определяющие выбор отеля туристами [13], удовлетворенность гостей [14], восторг гостей [15] и лояльность гостей [16]. Однако ученые редко задумывались о гигиене и чистоте определенных помещений в отеле [17]. Таким образом, отельерам рекомендуется выйти за рамки типичных представлений о санитарно-гигиенических нормах в отеле, чтобы вникнуть в восприятие гостями чистоты поверхностей отеля (например,

карточек-ключей, постельного белья, выключателей и пультов дистанционного управления от телевизора) и другие области (например, системы кондиционирования воздуха). Как уже отмечалось, поверхности отелей, с которыми часто контактируют люди, с большей вероятностью будут загрязнены от прикосновения и станут источниками передачи инфекционных заболеваний, таких как COVID19. Области, недоступные для гостей отеля, такие как центральная система кондиционирования воздуха, также могут способствовать передаче вирусов аэрозолями [18]. Более детальное понимание чистоты в отелях поможет отельерам оптимизировать процедуры уборки, чтобы обеспечить эффективную уборку и дезинфекцию отелей. Учитывая растущий потребительский спрос на гостиничную гигиену после вспышки COVID-19, повышенная чистота и санитарная обработка для предотвращения или ограничения распространения болезней могут являться основной маркетинговой тенденцией как в течение, так и после пандемии. Американский маркетолог Дина Земке в соавторстве с другими исследователями, пришла к выводу, что молодые туристы и женщины всех возрастов будут готовы платить больше за улучшенную дезинфекцию номеров [19]. Опираясь на их работу, менеджменту отелей необходимо проанализировать рынок и определить, изменилась ли готовность различных сегментов гостей отелей платить надбавку за усиленную санитарную обработку в условиях пандемии COVID-19. Кроме того, поскольку более высокий уровень чистоты может потребовать инвестиций в технологии, оборудование и ресурсы, в будущем отельерам также следует рассмотреть вопрос о том, в какой степени различные типы отелей должны улучшить свои методы санитарной обработки. Понятие гигиены может выходить за рамки санитарной обработки и охватывать более широкие аспекты здравоохранения. При планировании поездок после пандемии COVID-19 клиенты, вероятно, будут больше беспокоиться об общем доступе к медицинскому обслуживанию. Например, клиентов будет беспокоить вопрос о том, как и куда обращаться за медицинской помощью, если они заболеют. На

личном уровне гости, как правило, ставят в приоритет свое здоровье и гигиену, например, здоровое питание и гигиену сна, как средства защиты от болезней.

В заключение рассматриваемых тенденций развития мирового отельного бизнеса в условиях пандемии стоит отметить растущую моду на здоровый образ жизни и медицину. В разгар пандемии COVID-19 многие люди начали пересматривать свой образ жизни и сосредотачиваться на физическом и психическом благополучии [20]. Учитывая эту недавно появившуюся потребность, помощь гостям в ведении здорового образа жизни может стать пост пандемической тенденцией для отелей. Например, программы медитации, программы цифровой детоксикации, фитнес-программы, программы здорового питания и программы гигиены сна, вероятно, станут более популярными в маркетинговом комплексе отелей. В этих обстоятельствах маркетологам необходимо определить, как отели могут разрабатывать персонализированные продукты для повышения благополучия гостей и улучшения впечатлений от них. В частности, управляющие отелей могли бы проанализировать данные о поведении гостей и их историю потребления: типы заказываемой еды, посещение фитнес-центров отеля, использование собственных спа или оздоровительных услуг; а также использовать прогнозную аналитику для разработки индивидуальных, ориентированных на здоровье программ [7]. Здоровье человека напрямую зависит от состояния окружающей среды. Пандемия COVID-19 заставила людей признать важность природы и экосистемы [21]. Экологические формы туризма, такие как экотуризм и медленный туризм, станут более популярными после пандемии COVID-19, поскольку эти формы путешествий способствуют экологической устойчивости и гармонии между людьми и природой. Соответственно, отели должны учитывать эту тенденцию, формулируя экологические стратегии и экологические методы в ответ на заботу туристов об окружающей среде [22]. На агрегированном уровне исследования маркетологов должны быть направлены на анализ обратной связи гостей по их восприятию экологических атрибутов отелей, путем изучения того, почему и как это восприятие



различается в зависимости от категорий отелей и целей путешествия [22]. Также необходимо изучить возможности для отельеров сотрудничать с гостями в создании экологических ценностей. Из-за глобального кризиса в области здравоохранения, вызванного COVID-19, туристы теперь уделяют больше внимания доступности и качеству медицинских учреждений при принятии решений о поездках. Эта потребность особенно актуальна для гостиничной недвижимости в крупных городах, а также в городах, где часто проводятся международные форумы и конгрессы. В этом смысле ключевые области, которые должны затронуть маркетологи, включают в себя то, как отельерам следует разрабатывать контент для маркетинговых коммуникаций и использовать тактику маркетинговых коммуникаций, чтобы продемонстрировать свои способности по предоставлению комфортных условий для гостей в области общественного здравоохранения: гарантировать посетителям здоровье и безопасность во время их пребывания, а также создать такие условия, чтобы гости чувствовали себя спокойнее после вспышки COVID-19. Кроме того, в условиях кризиса общественного здравоохранения, такого как пандемия COVID-19, вирус передается не только между гостями и служащими отеля, но и между самими гостями. Следовательно, возможное будущее направление исследований маркетологов будет сосредоточено на том, могут ли и почему такие технологии, как искусственный интеллект и управляемая искусственным интеллект робототехника, гарантировать социальное дистанцирование среди гостей отеля во время эпидемий, а также как отели могут вводить эффективные меры физического дистанцирования среди гостей. В то же время исследование корейского менеджера в области туризма Хана Хисупа и его коллег выявило различные атрибуты и преимущества медицинских отелей, которые специализируются на предоставлении медицинских услуг в гостиничных условиях, предлагая медицинские ресурсы, больничные помещения и эстетические услуги [23]. В этом ключе отельерам было бы целесообразно изучить, как определенные атрибуты медицинских отелей, например, сотрудники, обладающие

экспертными знаниями в области здравоохранения, могут быть включены в обычные отели, чтобы предложить более широкий диапазон услуг для гостей. Также стоит определить, могут ли эти связанные со здоровьем особенности повлиять на процесс принятия решений туристом и как такие влияния могут различаться в социально-демографическом плане. Кроме того, учитывая потенциальную важность отелей в управлении рисками стихийных бедствий, необходим более глубокий анализ развивающихся отношений между отелями и сектором здравоохранения. Например, маркетологи могут собрать эмпирические данные от различных заинтересованных сторон и обсудить целесообразность и последствия использования отелей в качестве карантинных участков во время чрезвычайной ситуации в области общественного здравоохранения, имеющей международное значение. Согласно исследованию американского менеджера-практика Дэвида Нгуэна и других авторов по тематике сотрудничества между гостиничным бизнесом и местными органами власти в целях снижения риска бедствий в прибрежных районах, отели могут внести свой вклад в управление рисками бедствий, предлагая места для эвакуации и краткосрочное убежище [24].

## **1.2 Состояние мирового отельного бизнеса**

Для того, чтобы оценить состояние мирового отельного бизнеса в условиях пандемии, проведём анализ мирового отельного бизнеса по динамике среднего дохода на номер в отелях в 2020 и начале 2021 года. Согласно исследованию международной консалтинговой компании STR, после того как 11 марта 2020 года Всемирная организация здравоохранения объявила COVID-19 пандемией, мировой отельный бизнес пережил самое тяжелое и продолжительное падение, достигнув рекордного спада в апреле 2020 года [25]. Так, средний доход за номер (RevPAR) в странах Америки упал с 80 долларов в феврале до 16 долларов в апреле, а в странах Европы с 70 до 10 долларов в

апреле соответственно, что является наименьшим показателем RevPAR по сравнению с другими регионами по состоянию на апрель 2020 года (Рисунок 1). В странах Азиатско-Тихоокеанского региона средний доход за номер упал с 60 долларов в январе до 15 долларов в апреле, в странах Ближнего Востока и Африки с 90 до 23 долларов соответственно (рисунок 1), причем более ранний спад с января по сравнению со странами Америки и Европы, где спад начался в феврале, связан с очагом распространения инфекции в Китае [26]. Несмотря на апрельский спад, мировой отельный бизнес сумел отыграть позиции и восстановить значение среднего дохода на номер на уровень 40 долларов в августе по всем 4 рассматриваемым регионам мира. Однако стоит отметить, что в связи с началом второй волны пандемии в октябре 2020 года, отели Америки и Европы снова начали терять свои позиции в ноябре в связи с ужесточением ограничительных мер, закрытием границ и авиасообщения. При этом страны Азиатско-Тихоокеанского региона, а также страны Ближнего Востока и Африки вплоть до конца 2020 года восстанавливали отельный бизнес, что было вызвано меньшими зафиксированными случаями заражения и снижением уровня распространения инфекции, однако с января 2021 отельный бизнес этих регионов снова испытывает трудности, в то время как страны Америки и Европы, по состоянию на февраль 2021 года, на подъеме (рисунок 1).

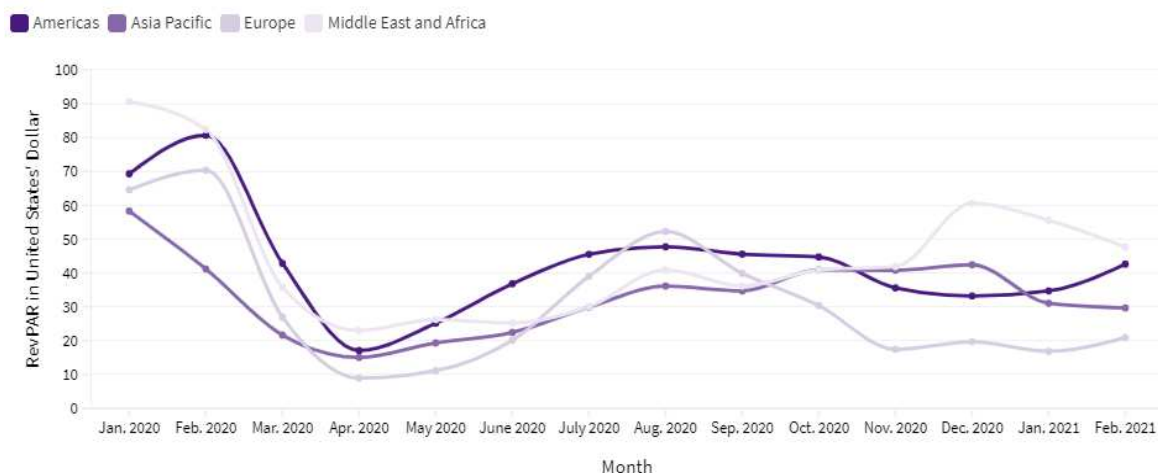


Рисунок 1 – Средний доход за номер в отелях мира по месяцам в 2020-начале 2021 года

### 1.3 Состояние отельного бизнеса в России и Красноярске

Для того, чтобы оценить состояние отельного бизнеса в России и Красноярске, сначала проведем анализ ключевых показателей эффективности отельного бизнеса Москвы в 2019–2020 годах, а затем проведем анализ динамики цен номера отеля за сутки в 2019–2020 годах. Согласно исследованиям российской консалтинговой группы CBRE [27], московский отельный бизнес, как и мировой отельный бизнес потерпел спад. Согласно графику загрузки отелей по месяцам в 2019 и 2020 годах (рисунок 2), начиная с февраля 2020 года, в связи с введением ограничительных мер, московские отели начали пустовать. Так, в феврале 2020 года уровень заполненности московских отелей составлял 70% от максимальной вместимости, а в апреле уровень загрузки упал до антирекордных 10% в индустрии, по сравнению с 70% в аналогичном месяце 2019 года. С начала апреля отельный бизнес Москвы начал постепенно восстанавливаться и в сентябре средняя заполненность отелей составляла 50%. При этом, следует отметить, что начало второй волны пандемии в октябре не сильно повлияло на московский отельный бизнес, и на декабрь 2020 средняя загрузка отелей составляла около 50%.

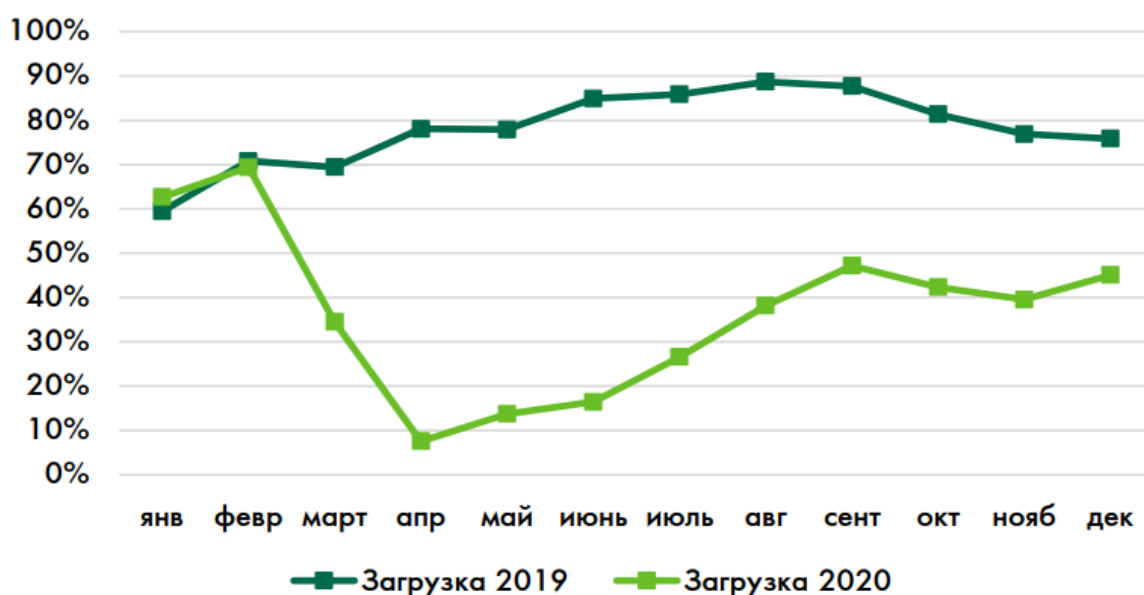


Рисунок 2 – Загрузка отелей по месяцам в 2019–2020 годах

Далее проведем анализ ключевых показателей эффективности номеров отелей Москвы в трех ценовых сегментах: среднем, высоком, люкс. К ключевым показателям эффективности отелей относятся ADR (average daily room rate) – средняя цена номера за сутки, RevPAR (revenue per available room) – средний доход за номер в сутки, Загрузка (occupancy) – процент заполненных номеров от общего числа номеров в отеле.

По данным CBRE [27], показатели эффективности для номеров среднего ценового сегмента существенно упали в 2020 году, по сравнению с 2019 годом (рисунок 3). Показатель ADR (средняя цена за сутки) составил около 3000 рублей за номер в 2020 году, в отличие от 4000 рублей в 2019 году. Значение RevPAR (средний доход за номер в сутки) снизилось в 2 раза в 2020 году по сравнению с 2019 годом и составило 1000 рублей дохода на номер. Загруженность номеров среднего ценового сегмента за 2020 год опустилась до 40% по сравнению с 75% (падение на 35%) в 2019 году.

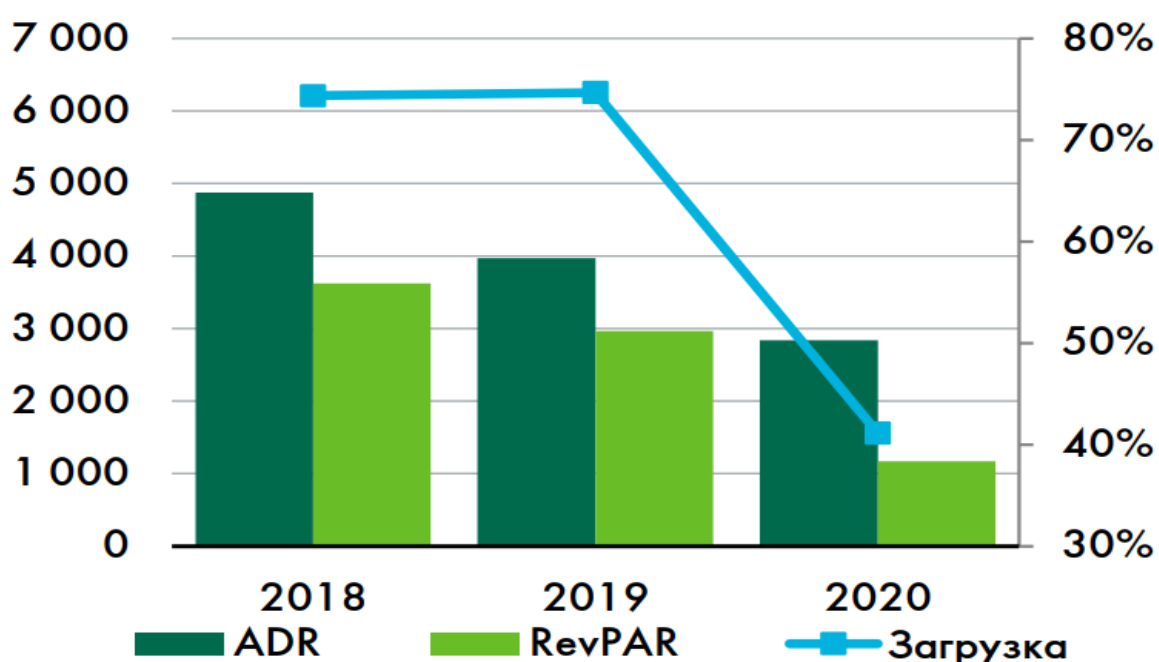


Рисунок 3 – Ключевые показатели эффективности номеров среднего ценового сегмента московских отелей в 2018–2020 годах

Если рассматривать номера высокого ценового сегмента (рисунок 4), то можно наблюдать ситуацию, аналогичную среднему сегменту. Средняя цена за сутки упала в 2020 году до 5000 рублей, в сравнении с 6500 рублей в 2019 году. Средний доход за номер в сутки упал с 5000 рублей в 2019 году до 2000 рублей в 2020 году. Загруженность номеров высокого ценового сегмента опустилась с 80% в 2019 до 35% (падение на 45%) в 2020 году.

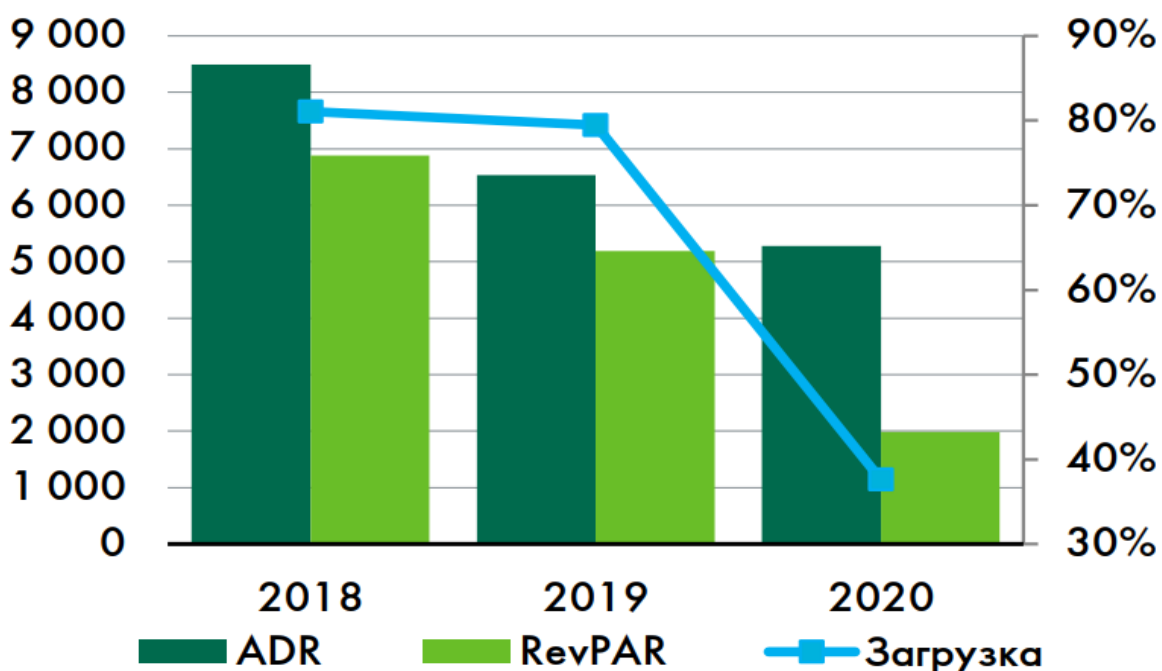


Рисунок 4 – Ключевые показатели эффективности номеров высокого ценового сегмента московских отелей в 2018–2020 годах

А вот если рассматривать сегмент номеров класса люкс (рисунок 5), то средняя цена за сутки в 2020 году увеличилась до 22500 рублей по сравнению с 20000 рублей в 2019 году, что скорее является маркетинговым ходом с целью перекрыть снижение цен в среднем и высоком сегментах, поскольку общее снижение цены по этим двум сегментам как раз составляет приблизительно 2500 рублей, на которые выросла стоимость номера класса люкс в 2020 году по сравнению с 2019 годом. Средний доход за номер в сутки в 2020 году составил 5000 рублей, по сравнению с 15000 рублей в 2019 году, то есть доход от

номеров класса люкс снизился в 3 раза. Загруженность номеров сегмента люкс упала с 70% в 2019 году до 20% (падение на 50%) в 2020 году. Следовательно, можно сделать вывод, что в условиях пандемии наименее эффективными оказались номера класса люкс, поскольку несмотря на повышение цены за номер в сутки, показатель среднего дохода за номер в сутки снизился в 3 раза.

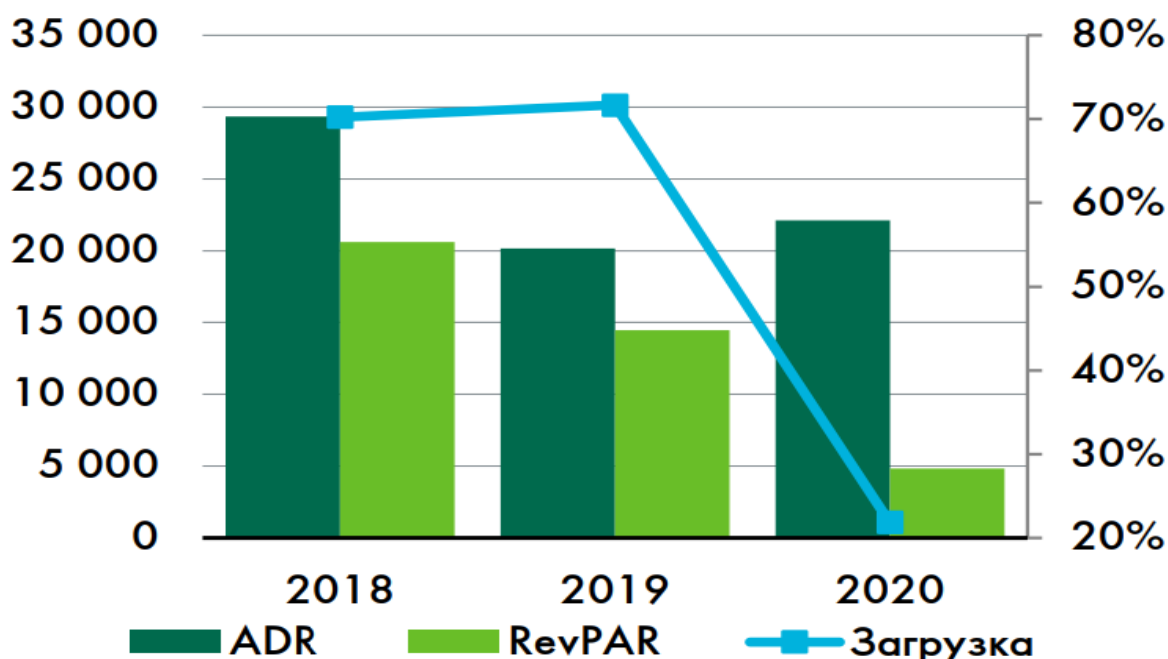


Рисунок 5 – Ключевые показатели эффективности номеров класса люкс московских отелей в 2018–2020 годах

Сравним динамику цен номера отеля за сутки в среднем по России и в Красноярске, чтобы оценить уровень спроса на услуги отелей в период пандемии как в среднем по России, так и в Красноярске. Согласно данным единой межведомственной информационно-статистической системе (ЕМИСС) [29], средняя цена номера отеля за сутки в России неуклонно падала с лета 2019 года (рисунок 6), что было связано с растущей конкуренцией, а также корректировкой цен после Чемпионата мира по футболу в 2018 году [30]. Кризис пандемии, пик которой пришелся на апрель 2020 года, никак не повлиял на цену номера за сутки по стране, поскольку у России имеется своя туристическая база, а роста конкуренции среди отелей ожидать не следует, так

как страна не является курортной, за исключением крупных городов, таких как Москва, а также туристических городов возле Черного моря. Как видно по рисунку 6, Московское снижение цен за номер в 2020 году (рисунок 3,4,5) относилось к общей тенденции снижения цен номер отеля за сутки по стране. Поэтому можно сказать, что снижение цен в 2020 году по сравнению с 2019 годом, как в России, так и в Москве, не напрямую связано с коронавирусом.

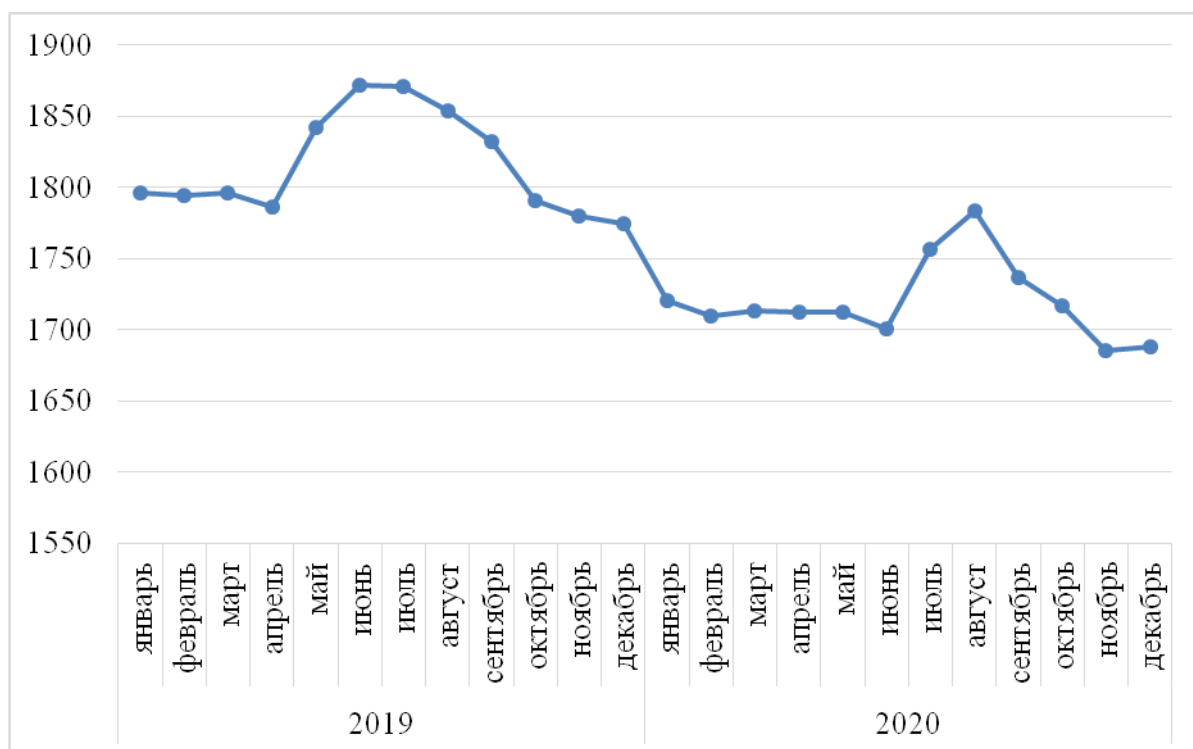


Рисунок 6 – Средняя цена номера отеля за сутки в России, рублей

Перейдем к отельному бизнесу Красноярска. Средняя цена номера отеля за сутки в Красноярске в период 2019–2020 годов на первый взгляд неизменна и держится в рамках 1950–2100 рублей за номер (рисунок 7). Февральское повышение в 2019 году было связано с проведением Зимней Универсиады, затем цены стабилизировались на уровне 1950–2000 рублей с марта по июль 2019 года. Если сравнивать этот период с аналогичным периодом 2020 года, то с января по май 2020 цены находились на уровне 2050 рублей. Повышение цен связано с низкой конкуренцией по городу, к тому же Красноярск является проездным (пересадочным пунктом) для вахтовиков, поэтому спрос будет



существовать в любом случае, особенно когда отелям города пришлось уменьшить допустимое число принимаемых гостей, а многие мелкие гостиницы закрылись.

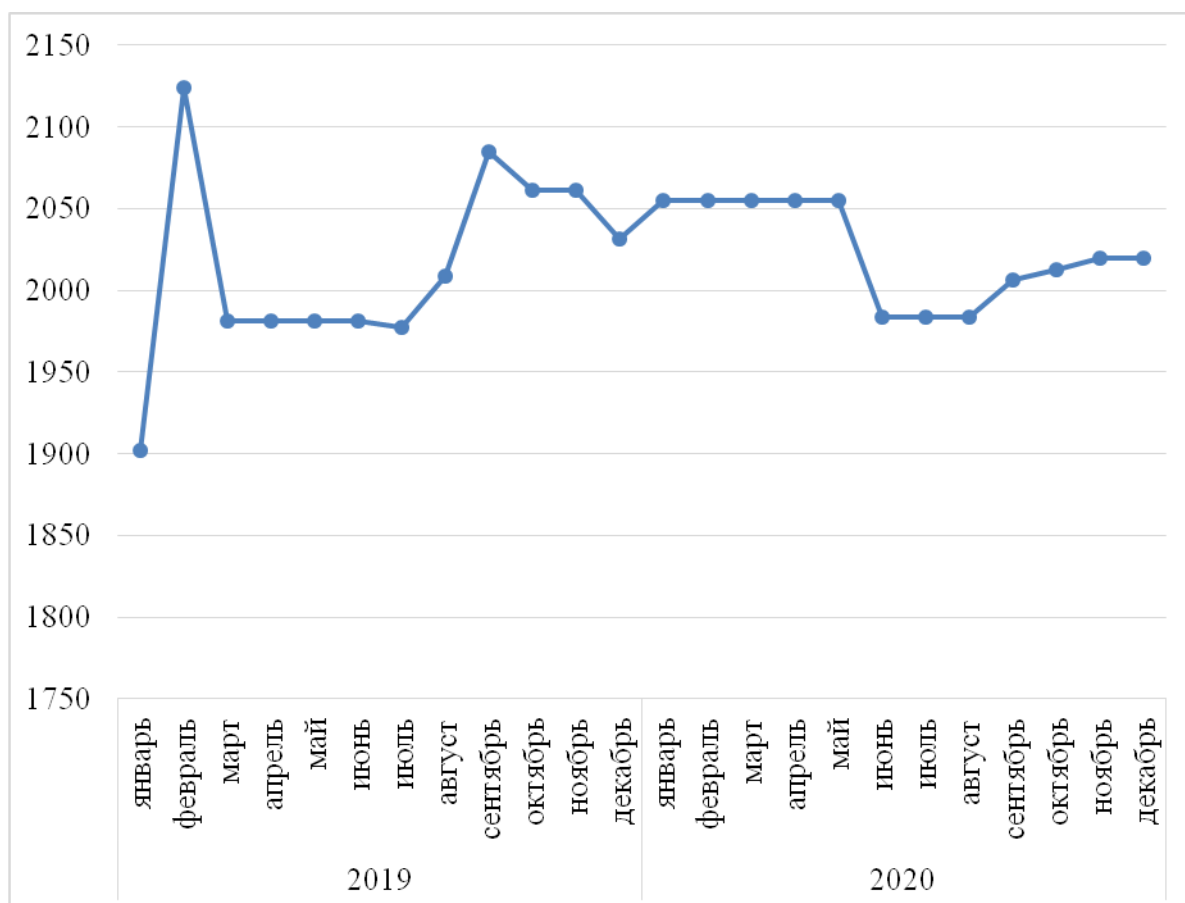


Рисунок 7 – Средняя цена номера отеля за сутки в Красноярске, рублей

## 2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности отелей Hilton

### 2.1 Общая характеристика сети отелей Hilton Worldwide

Hilton Worldwide является одной из крупнейших гостиничных компаний в мире. По состоянию на 31 декабря 2020 года, сеть отелей компании Hilton представлена в 119 странах и насчитывает 6478 объектов недвижимости, включающих 1019287 номеров в 119 странах. Компания основана в 1919 году Конрадом Хилтоном и уже более 100 лет является новатором в этой отрасли, руководствуясь видением основателя: «Наполнить землю светом и теплом гостеприимства» [31]. По состоянию на 31 декабря 2020 года, сеть отелей Hilton по всему миру насчитывает 18 брендов (таблица 1).

Таблица 1 – Бренды сети отелей Hilton Worldwide

Бренд	Ценовой сегмент	Всего представлено стран	Число отелей	Число номеров	Процент номеров от их общего числа
Waldorf Astoria Hotels & Resorts	Люкс	15	33	10018	1.0%
LXR Hotels & Resorts	Люкс	4	4	693	0.1%
Conrad Hotels & Resorts	Люкс	21	39	13057	1.3%
Canopy by Hilton	верхний предел высокого	6	27	4489	0.4%
Signia by Hilton	верхний предел высокого	-	-	-	-

Продолжение таблицы 1

Бренд	Ценовой сегмент	Всего представлено стран	Число отелей	Число номеров	Процент номеров от их общего числа
Hilton Hotels & Resorts	верхний предел высокого	93	580	214788	21.1%
Curio Collection by Hilton	верхний предел высокого	27	96	17518	1.7%
DoubleTree by Hilton	Высокий	48	616	141364	13.9%
Tapestry Collection by Hilton	Высокий	4	46	5757	0.6%
Embassy Suites by Hilton	верхний предел высокого	5	258	59795	5.9%
Tempo by Hilton	Высокий	-	-	-	-
Motto by Hilton	Верхний предел среднего	1	1	245	0.0%
Hilton Garden Inn	Высокий	50	899	131574	12.9%
Hampton by Hilton	Верхний предел среднего	31	2661	282646	27.7%

Окончание таблицы 1

Бренд	Ценовой сегмент	Всего представлено стран	Число отелей	Число номеров	Процент номеров от их общего числа
Tru by Hilton	Средний	2	178	17403	1.7%
Homewood Suites by Hilton	Высокий	4	511	58228	5.7%
Home2 Suites by Hilton	Верхний предел среднего	2	463	48757	4.8%
Hilton Grand Vacations	Таймшер	6	56	903	0.9%

Все 18 брендов отелей сети Hilton классифицируются по 4 группам в зависимости от предоставляемых ими услуг (таблица 2). Первая группа – бренды отелей класса люкс и стиля жизни (Luxury and lifestyle). К первой группе брендов относятся Waldorf Astoria Hotels & Resorts, LXR Hotels & Resorts, Conrad Hotels & Resorts, Canopy by Hilton, Tempo by Hilton и Motto by Hilton. Во второй группе брендов находятся отели с полным обслуживанием (full service): Signia by Hilton, Hilton Hotels & Resorts, Curio Collection by Hilton, DoubleTree by Hilton, Tapestry Collection by Hilton и Embassy Suites by Hilton. К третьей группе относятся бренды отелей со сфокусированным обслуживанием (focused service): Hilton Garden Inn, Hampton by Hilton, Tru by Hilton, Homewood Suites by Hilton и Home2 Suites by Hilton. Ну и к последней, четвертой группе предоставляемых услуг – таймшер (timeshare), относится единственный бренд Hilton Grand Vacations. Стоит отметить, что наиболее репрезентативными и имеющими по 6 брендов группами услуг стали первая – бренды отелей класса

люкс и стиля жизни (Luxury and lifestyle), а также вторая – бренды отелей с полным обслуживанием (full service). Третья группа услуг (focused service) имеет 5 брендов отелей со сфокусированным обслуживанием (focused service) (таблица 2).

Таблица 2 – Классификация брендов в зависимости от предоставляемых ими услуг

Тип услуг отеля	Название бренда отеля	Количество брендов
Luxury and lifestyle	Waldorf Astoria Hotels & Resorts, LXR Hotels & Resorts, Conrad Hotels & Resorts, Canopy by Hilton, Tempo by Hilton, Motto by Hilton	6
Full service	Signia by Hilton, Hilton Hotels & Resorts, Curio Collection by Hilton, DoubleTree by Hilton, Tapestry Collection by Hilton, Embassy Suites by Hilton	6
Focused service	Hilton Garden Inn, Hampton by Hilton, Tru by Hilton, Homewood Suites by Hilton, Home2 Suites by Hilton	5
Timeshare	Hilton Grand Vacations	1

Наиболее представленным в 93 странах мира брендом компании Hilton является бренд Hilton Hotels & Resorts (рисунок 8). Он является одним из самых признанных во всем мире гостиничных брендов, устанавливает стандарты гостеприимства по всему миру, предоставляя новые инновации в продуктах и услугах для удовлетворения растущих потребностей гостей. Свою распространенность бренд Hilton Hotels & Resorts подтверждает тем, что его отели расположены на всех шести континентах мира в самых востребованных местах для посетителей [32]. Бренд в первую очередь обслуживает бизнес

(компании, клиенты), туристов с высоким уровнем дохода, а также организует конференции и мероприятия [31]. Так же стоит отметить, что отели бренда Hilton Hotels & Resorts представляют собой отели с полным обслуживанием (full service), которые предлагают современные помещения для проведения конференций и мероприятий, современные рестораны, лобби-бары и рестораны быстрого питания, фитнес-клубы и другие услуги. Вторым брендом является бренд со сфокусированным обслуживанием (focused service) Hilton Garden Inn, который представлен в 50 странах мира (рисунок 8). Согласно официальному сайту отеля Hilton «Hilton Garden Inn – отмеченный наградами бренд, где гости находят открытую, уютную атмосферу с теплым, ярким обслуживанием и простыми, продуманными штрихами, которые позволяют им расслабиться и зарядиться энергией» [32]. Hilton Garden Inn удовлетворяет потребности гостей как в удобных номерах и во вкусной и качественной еде, предлагая приготовленный на заказ завтрак и коктейли ручной работы, полноценные блюда в ресторанах и барах отеля, так и в возможности организовывать мероприятия в специальных конференц-залах, или заниматься спортом в фитнес-клубах. В то же время основная ориентация бренда идет на предоставление услуг компаниям и их сотрудникам, находящимся в командировках, а также проведение бизнес-конференций. Третью позицию, чьи отели наиболее распространены в мире, занял бренд DoubleTree by Hilton, который представлен в 48 странах (рисунок 8). DoubleTree by Hilton – это быстрорастущий глобальный бренд высококлассных отелей высокого ценового сегмента. Вот уже более 50 лет DoubleTree — это неприхотливый бренд, который даёт возможность своим посетителям чувствовать себя хорошо и в безопасности, в том числе встречая гостей своим фирменным теплым печеньем DoubleTree. Благодаря самоотверженности своих сотрудников DoubleTree by Hilton приглашает представителей бизнес-класса и туристов в ключевые экономические центры и туристические места, предлагая уникальные блюда и напитки, современные фитнес-центры, а также места для проведения встреч и мероприятий [32]. Четвертое место занял бренд Hampton by Hilton, чьи отели

представлены в 31 стране мира (рисунок 8). Hampton by Hilton является крупнейшим брендом сети Hilton Worldwide, как по числу отелей – 2661 (рисунок 9), так и по числу номеров – 282646 (рисунок 10), предоставляет сфокусированный сервис услуг (focused service) и относится к ценовому сегменту верхнего предела среднего (высший средний класс). Признанный ведущим брендом высшего среднего класса в индустрии жилья, Hampton уже 12 лет подряд занимает первое место по франшизе среди брендов по числу отелей в мире [32]. Отели Hampton by Hilton предлагают гостям высококачественные и продуманно оформленные номера, дружелюбное и аутентичное обслуживание и дополнительные удобства, такие как бесплатный горячий завтрак с полезными для здоровья блюдами и бесплатный Wi-Fi [32]. Пятое по наибольшей распространенности по странам место занимает бренд полного обслуживания (full service) Curio Collection by Hilton, который есть в 27 странах мира (рисунок 8). Бренд предлагает туристам «подлинный опыт благодаря явно местным предложениям и повышенным удобствам, обеспечивая при этом множество преимуществ Hilton» [32].

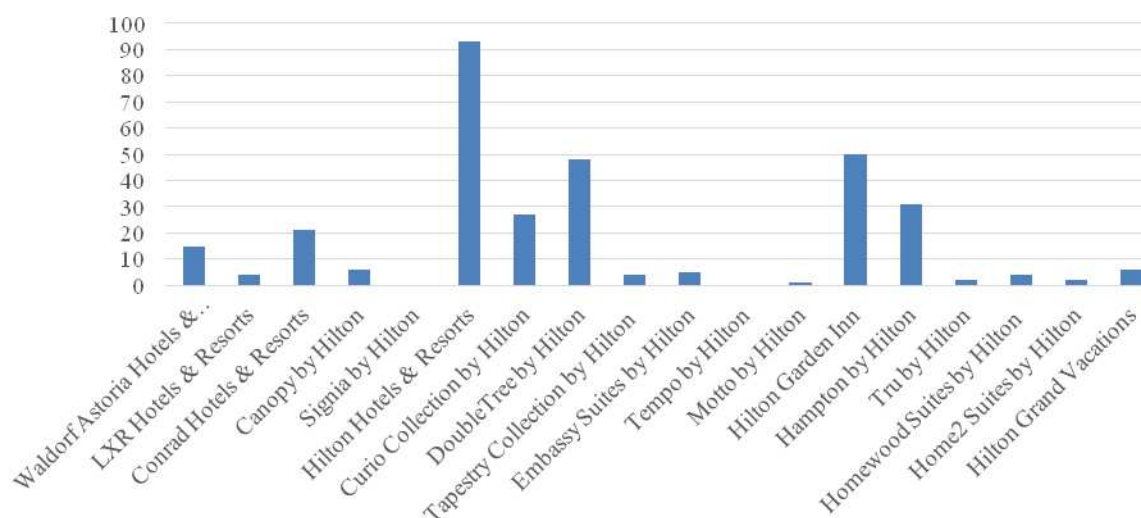


Рисунок 8 – Распределение брендов Hilton Worldwide по числу представленных ими стран мира

Перейдем к общему числу отелей и числу номеров компании Hilton Worldwide. Ранее было упомянуто, что всего в мире насчитывается 6478 отелей сети Hilton, а также, что большего всего отелей сети, которых 2661 в мире, представляет бренд Hampton by Hilton (рисунок 9) и к тому же у этого бренда насчитывается и рекордное число номеров в сети: 282646 номеров (рисунок 10). Такая широкая распространенность бренда Hampton by Hilton вызвана тем, что во-первых, первоначально в 1984 году была основана самостоятельная сеть отелей Hampton Inn, которая за счет роста своей популярности стала разрастаться очень быстро, например, эта сеть отелей первой в мире в категории среднего класса предложила посетителям бесплатный завтрак, а во-вторых в 1999 году компания Hampton Inn была выкуплена компанией Hilton Worldwide, которая основала новый бренд Hampton by Hilton и сделала его франшизным, то есть в любой точке мира мог легко открыться новый отель за счет передачи прав на бренд [33]. Бренд Hilton Garden Inn, который занимает второе место по сети Hilton по числу отелей в мире – 899 отелей (рисунок 9), начал свое существование как официальный бренд компании Hilton Worldwide под названием CrestHill by Hilton в конце 1980-х, а затем в 1996 году обрел свое настоящее название и обрел популярность за счет доступности, так как представлял категорию средневысокого класса и зарекомендовал себя как уютный и удобный бренд для посетителей, однако по числу номеров бренд Hilton Garden Inn занимает лишь четвертое место по сети – 131574 номера (рисунок 10), поскольку отели этого бренда среднего размера и в основном рассчитаны на 150 человек [34]. Так же в топ 5 по числу отелей входят бренды: DoubleTree by Hilton – 616 отелей, Hilton Hotels & Resorts – 580 отелей, Homewood Suites by Hilton – 511 отелей. Что же касается пятерки брендов сети Hilton Worldwide по числу номеров, то второе место после бренда Hampton by Hilton занимает Бренд Hilton Hotels & Resorts – 214788 номеров, это связано тем, что этот бренд является первым брендом компании и берет свое начало в 1919 году, когда компания Hilton Worldwide была основана Конрадом Хилтоном, а бренд был создан под названием Hilton Hotels. Отели бренда Hilton



Hotels & Resorts являются самыми большими среди отелей всех 18 брендов компании – в среднем 370 номеров на отель, и в то же время относятся к классу полулюкс [35].

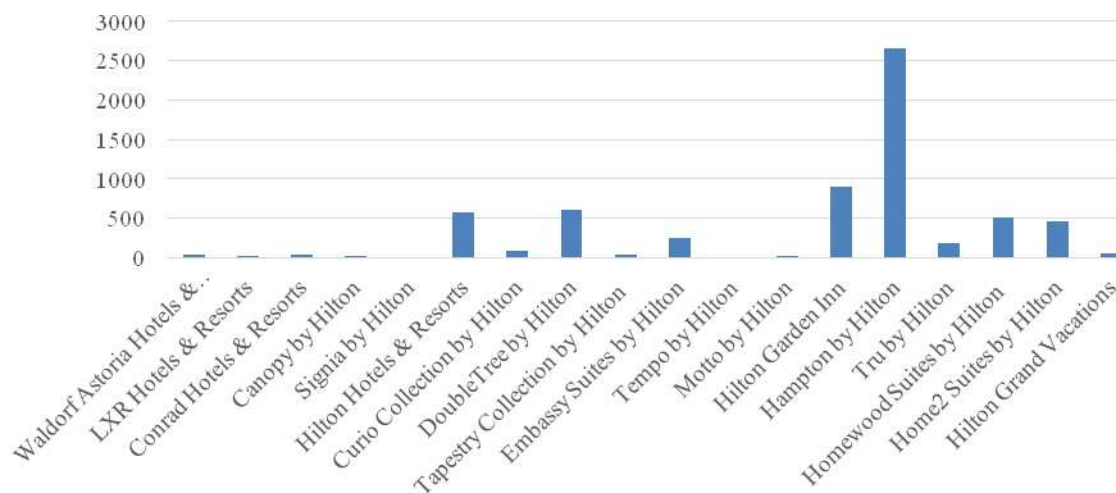


Рисунок 9 – Распределение брендов Hilton Worldwide по числу их отелей в мире

Третью, четвертую и пятую позиции под данным рисунка 10 занимают бренды DoubleTree by Hilton (141134 номеров), вышеупомнутый Hilton Garden Inn (131574 номеров) и Embassy Suites by Hilton (59795 номеров).

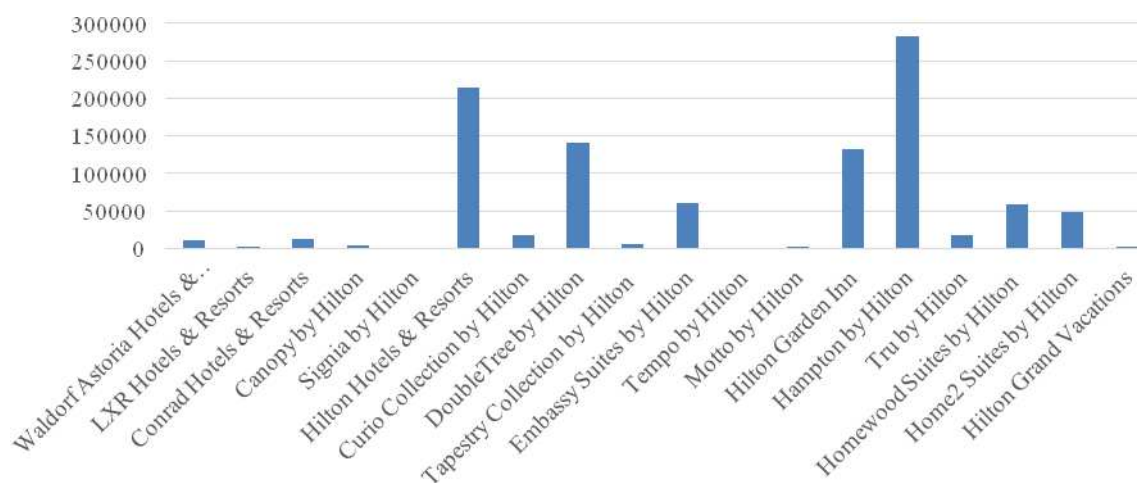


Рисунок 10 – Распределение брендов Hilton Worldwide по числу их номеров в мире

В России представлено всего 4 официальных бренда отелей сети Hilton Worldwide, а также 2 отеля-бренда (рисунок 11). Бренд полного обслуживания (full service) высокого ценового сегмента DoubleTree by Hilton имеют 5 отелей сети по стране. Полулюксовый бренд Curio Collection by Hilton представляет всего 1 отель. Наиболее распространенные бренды сфокусированного обслуживания (focused service) высокого ценового сегмента Hampton by Hilton и Hilton Garden Inn имеют 8 и 9 отелей по стране соответственно. Следовательно, в стране находятся 23 отеля под официальными брендами, а также 2 отеля под общим брендом Hilton – Hilton Moscow Leningradskaya и Hilton Saint Petersburg ExpoForum. В Красноярске расположен один четырехзвездочный отель сфокусированного обслуживания (focused service) высокой ценовой категории бренда Hilton Garden Inn – «Hilton Garden Inn Krasnoyarsk». Стоит отметить, что отели четырех из пяти наиболее распространенных брендов Hilton в мире (Hilton Garden Inn, DoubleTree by Hilton, Hampton by Hilton и Curio Collection by Hilton), кроме наиболее распространенного за рубежом бренда Hilton Hotels & Resorts, находятся на территории России.

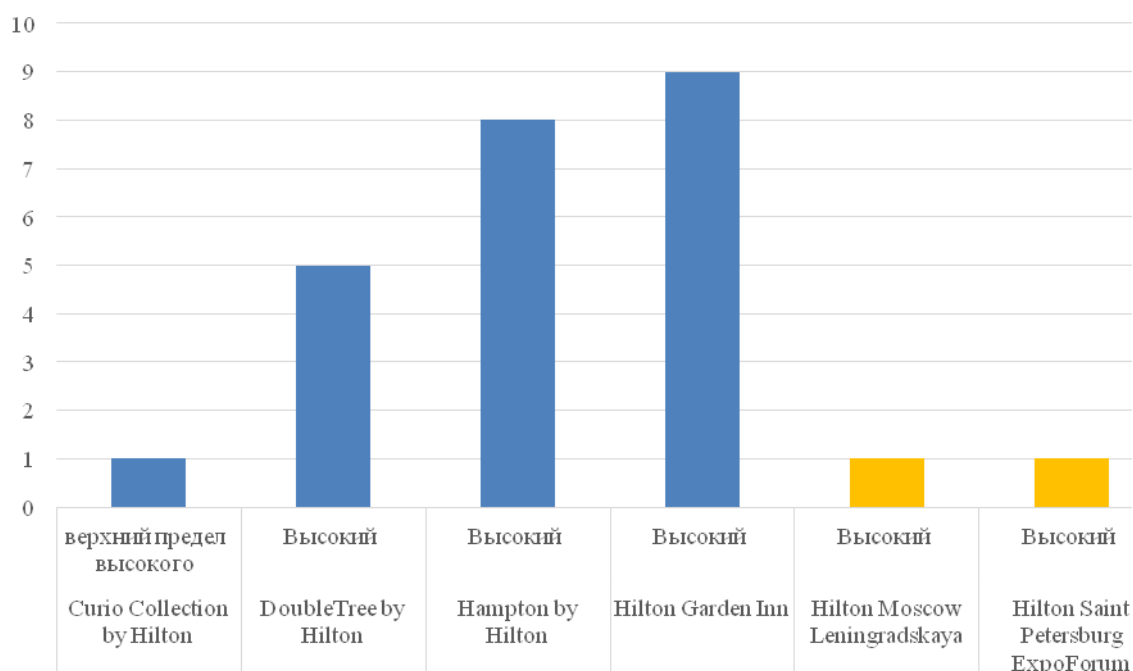


Рисунок 11 – Бренды Hilton Worldwide и количество их отелей в России

## 2.2 Анализ финансового состояния сети отелей Hilton Worldwide

Рассмотрим баланс Hilton Worldwide (приложение А). Стоит отметить, что в баланс Hilton Worldwide включаются все бренды компании, следовательно и все отели этих брендов. В балансе сети отелей Hilton Worldwide (приложение А), можно заметить две наиболее выделяющиеся на фоне других статьи баланса: в активах – денежные средства (Cash and cash equivalents), а в пассивах – долгосрочные обязательства (Long-term debt). Согласно данным таблицы 3, наблюдаем возросшую долю долгосрочных обязательств (Long-term debt) в пассивах с 7,956 трлн. долларов в 2019 году до 10,431 трлн. долларов в 2020 году (увеличились на 31 %), а также возросшую долю денежных средств (Cash and cash equivalents) в активах с 538 млн. долларов в 2019 году до 3,218 трлн. долларов в 2020 году (увеличились на 498 %). В отношении к балансу денежные средства (Cash and cash equivalents) стали занимать 19 % в 2020 году по сравнению с 4% в 2019 году, а долгосрочные обязательства (Long-term debt) стали занимать 62 % в 2020 году по сравнению с 53 % в 2019 году (таблица 3).

Таблица 3 – Ключевые строки баланса Hilton Worldwide в 2020–2019 годах, в млн. долларов

	2020	2019	deviation	increase	in % to balance, 2020	in % to balance, 2019
ASSETS						
Cash and cash equivalents	3 218	538	2 680	498%	19%	4%
LIABILITIES AND EQUITY (DEFICIT)						
Long-term debt	10 431	7 956	2 475	31%	62%	53%
BALANCE	16 755	14 957	1 798	12%		

На основе данных таблицы 3 можно сделать вывод, что на фоне кризиса пандемии многие отели сети брали большое количество кредитов в банках, поскольку кредиты в период пандемии стали дешевле и выгоднее, а отели

нуждались в финансовой поддержке, чтобы не увольнять ключевые кадры в персонале, а также чтобы окончательно не закрыться на фоне убытков.

Перейдем к отчету о финансовых результатах Hilton Worldwide (приложение Б). Рассмотрим структуру выручки компании Hilton Worldwide в 2020–2019 годах (таблица 4). Основную долю выручки составляют доходы от управляемой и франчайзинговой недвижимости (Other revenues from managed and franchised properties), которые в 2020 году составляли 2,707 трлн. долларов и снизились на 52 % по сравнению с 2019 годом (5,686 трлн. долларов). Согласно данным компании, пандемия COVID-19 и связанное с этим сокращение глобальных поездок и туризма привели к полной или частичной приостановке, а в некоторых случаях и повторной приостановке гостиничной деятельности в 1245 управляемых и франчайзинговых объектах недвижимости (managed and franchised properties) в течение 2020 года. Из этих 1245 отелей все, кроме 220, были вновь открыты по состоянию на 31 декабря 2020 года [31]. Далее в структуре выручки сети отелей Hilton Worldwide идет доход от франчайзинговых и лицензионных сборов (Franchise and licensing fees), снизившийся в 2020 году на 44 % (до 945 млн. долларов) по сравнению с 1,681 трлн. долларв в 2019 году. Третью позицию занимают доходы от отелей, находящихся в собственности и сданных в аренду (Owned and leased hotels), чью долю в большинстве занимают отели бренда Hilton Hotels & Resorts (поскольку это первый созданный брендом компанией), и составили 421 млн. долларов в 2020 году по сравнению с 1,422 трлн. долларов в 2019 году (доход снизился на 70 %), что связано с тем, что отели бренда Hilton Hotels & Resorts в основном расположены в США, где наблюдался повышенный уровень распространения пандемии. Так же стоит отметить, что доходы в 2020 году снизились с базовых и других управленческих сборов (Base and other management fees) – до 123 млн. долларов (уменьшились на 63 %), доход от премий управленцам (Incentive management fees) – до 38 млн. долларов (уменьшились на 83 %), а также прочие доходы (Other revenues) – до 73 млн. долларов (уменьшились на 28 %). Суммарная выручка (Total revenues) в 2020

году составила 4,307 трлн. долларов по сравнению с 9,452 трлн. долларов в 2019 году (уменьшилась на 54 %).

Таблица 4 – Структура выручки Hilton Worldwide в 2020–2019 годах, в млн. долларов

	2020	2019	growth rate 2020/2019	decrease
Franchise and licensing fees	945	1 681	56%	44%
Base and other management fees	123	332	37%	63%
Incentive management fees	38	230	17%	83%
Owned and leased hotels	421	1 422	30%	70%
Other revenues	73	101	72%	28%
Other revenues from managed and franchised properties	2 707	5 686	48%	52%
Total revenues	4 307	9 452	46%	54%

Рассмотрим структуру затрат компании Hilton Worldwide в 2020–2019 годах (таблица 5). К затратам относятся: затраты на отели, находящихся в собственности и сданных в аренду (Owned and leased hotels), износ и амортизация (Depreciation and amortization), общие и административные расходы (General and administrative), расходы на реорганизацию (Reorganization costs), убытки от обесценения (Impairment losses), прочие расходы (Other expenses), расходы от управляемой и франчайзинговой недвижимости (Other expenses from managed and franchised properties). Стоит отметить, что помимо общего снижения показателей статей затрат, в структуре затрат за 2020 год появились новые затраты, которых не было в 2019 году: расходы на реорганизацию (Reorganization costs), которые составили 41 млн. долларов и убытки от обесценения (Impairment losses), которые составили 258 млн. долларов. Расходы на реорганизацию (Reorganization costs) были связаны с мероприятиями, предпринятыми в ответ на пандемию COVID-19, и в основном заключались в затратах при сокращении рабочей силы. Убытки от обесценения (Impairment losses) в основном связаны с активами, включая 104 миллиона долларов США по гудвиллу – деловой репутации (Goodwill) [31].

Таблица 5 – Структура затрат Hilton Worldwide в 2020–2019 годах, в млн. долларов

	2020	2019	growth rate 2020/2019	decrease
Owned and leased hotels	620	1 254	49%	51%
Depreciation and amortization	331	346	96%	4%
General and administrative	311	441	71%	29%
Reorganization costs	41	0	-	-
Impairment losses	258	0	-	-
Other expenses	60	72	83%	17%
Other expenses from managed and franchised properties	3 104	5 763	54%	46%
Total expenses	4 725	7 876	60%	40%

Для анализа чистой прибыли (убытка) (Net income (loss)) рассмотрим данные поквартальной выручки и чистой прибыли Hilton Worldwide в 2020–2019 годах (таблица 6) [31]. Согласно таблице 6, в первом квартале 2020 года сети отелей Hilton Worldwide получилось получить прибыль в размере 18 млн. долларов, однако по сравнению с аналогичным кварталом предыдущего 2019 года чистая прибыль в 2020 году сократилась на 89 %, при 13 % сокращении выручки в 2020 году (до 1,92 трлн. долларов) по сравнению с 2,204 трлн. долларов в 2019 году. Наиболее убыточным оказался второй квартал 2020 года, поскольку выручка упала до 564 млн. долларов по сравнению с 2,484 трлн. долларов в 2019 году (упала на 77 %), а чистая прибыль и вовсе сократилась на 266 % в 2020 году по сравнению с 2019 годом, что дало чистый убыток в размере 432 млн. долларов. Такое сильное сокращение выручки и получение чистого убытка во втором квартале 2020 года связано с тем, что именно во втором квартале 2020 года в Европе и США (на чей рынок приходится большинство отелей сети) вводились жесткие ограничения в связи с пандемией, отели приостанавливали свою деятельность, и, следовательно, терпели убытки. В связи с тем, что в третьем и в четвертом кварталах 2020 года ограничения на деятельность отелей в странах Европы и в США были частично сняты, а гости начали прибывать, выручка отелей сети Hilton Worldwide увеличилась в 2 раза как в третьем (933 млн. долларов), так и в четвертом (890 млн. долларов)

кварталах по сравнению со вторым кварталом 2020 года, что вызвало не такой большой чистый убыток в третьем квартале (81 млн. долларов) и чистый убыток на фоне новой осенней волны пандемии в четвертом квартале в размере 225 млн. долларов (меньше в 2 раза, чем во втором квартале 2020 года). Если рассматривать суммарную чистую прибыль (убыток) (Net income (loss)) за 2020 и 2019 год (таблица 6), то 2020 год получился для сети отелей Hilton Worldwide крайне тяжелым, поскольку у компании получился чистый убыток в размере 720 млн. долларов по сравнению с 886 млн. долларов чистой прибыли в 2019 году.

Таблица 6 – Поквартальная выручка и чистая прибыль Hilton Worldwide в 2020–2019 годах, в млн. долларов

	2020				
	First Quarter	Second Quarter	Third Quarter	Fourth Quarter	Year
Revenues	1 920	564	933	890	4 307
Net income (loss)	18	-432	-81	-225	-720
2019					
Revenues	2 204	2 484	2 395	2 369	9 452
Net income (loss)	159	261	290	176	886
Decrease 2020/2019					
Revenues	13%	77%	61%	62%	54%
Net income (loss)	89%	266%	128%	228%	181%

Рассмотрим значение ключевых показателей эффективности сети отелей Hilton Worldwide в 2020–2019 годах (таблица 7) [31]. Несмотря на то, что в 1 главе данной работы было указано, что относится к KPI (key performance indicators) отелей, снова определим показатели для удобства: ADR (average daily room rate) – средняя цена номера за сутки, RevPAR (revenue per available room) – средний доход за номер в сутки, Загрузка (occupancy) – процент заполненных номеров от общего числа номеров в отеле. Согласно данным таблицы 7, суммарная загрузка (occupancy) сети отелей Hilton Worldwide в мире упала до 40,3 % в 2020 году по сравнению с 74,7 % в 2019 году, средняя цена номера (ADR) упала с 141,8 доллара в 2019 году до 114 долларов в 2020 году

(уменьшилась на 19,6 %), а средний доход за номер (RevPAR) упал с 106,2 долларов в 2019 году до 46 долларов в 2020 году (уменьшился на 56,7 %). Таким образом, за счет влияния пандемии COVID-19 на отельный бизнес, ключевые показатели эффективности сети отелей Hilton Worldwide в 2020 году претерпели достаточно сильные изменения в худшую сторону.

Таблица 7 – Ключевые показатели эффективности Hilton Worldwide в 2020–2019 годах, в долларах (кроме occupancy)

	2020	2019	decrease
Occupancy	40,3%	74,7%	34,4%
ADR	114,0	141,8	19,6%
RevPAR	46,0	106,2	56,7%

### 2.3 Анализ финансового состояния Hilton Garden Inn Krasnoyarsk

Для того, чтобы провести анализ финансово-хозяйственной деятельности отеля Hilton Garden Inn Krasnoyarsk за 2019 и 2020 годы и оценить влияние пандемии на отельный бизнес Красноярска, на основе отчета о финансовых результатах Hilton Garden Inn Krasnoyarsk по единой системе счетов гостиничного хозяйства (USALI) (приложение В) рассмотрим структуру операционной выручки (total operating revenue), структуру операционных затрат (total department expense), а также операционной прибыли отеля (total department profit). Затем рассмотрим значение показателя чистой прибыли (net income). Далее посчитаем основные показатели эффективности отелей, такие как ADR (average daily room rate) – средняя цена номера за сутки, RevPAR (revenue per available room) – средний доход за номер в сутки, а также загрузка (occupancy) – процент заполненных номеров от общего числа номеров в отеле.

Согласно таблице 8, структура операционной выручки отеля Hilton Garden Inn Krasnoyarsk состоит из четырех составляющих: доход от номеров (Total Rooms Revenue), доход от продуктов питания и напитков (Total Food and Beverage), доход от дополнительных услуг (прачечная) (Other Operated



Departments (laundry - guest)) и прочие доходы (Miscellaneous Income). Проанализируем 2020 год (таблица 8). Наибольший доход приносит продажа номеров, которая составляет 61 млн. рублей или 64 % от всей выручки отеля соответственно. Затем идет доход от оказания услуг по продаже продуктов питания и напитков, куда входит доход от ресторана (Restaurant 1), павильона (Restaurant 3), бара в гостиной (Lounge 1) и, как ни странно, доход от услуг по обслуживанию номеров (Room Service) и по предоставлению помещений для мероприятий (Conference Center) (таблица 9), чей общий доход составляет 32 млн.рублей или 34,5 % от всей выручки отеля. Прочие доходы и доходы от дополнительных услуг прачечной составляют менее процента от общей выручки: 0,75 % и 0,38 % или 711 тыс. рублей и 358 тыс. рублей.

Таблица 8 – Структура операционной выручки отеля Hilton Garden Inn Krasnoyarsk в 2020–2019 годах, в рублях

	2020		2019		growth rate 2020/2019	decrease
Total Rooms Revenue	61 245 921	64,32%	83 839 117	61,15%	73%	27%
Total Food and Beverage	32 906 619	34,56%	49 256 025	35,92%	67%	33%
Other Operated Departments (laundry - guest)	358 495	0,38%	2 583 589	1,88%	14%	86%
Miscellaneous Income	711 914	0,75%	1 435 563	1,05%	50%	50%
Total Operating Revenue	95 222 949	100,00%	137 114 294	100,00%	69%	31%

Таблица 8 показывает, что в результате влияния пандемии коронавируса операционная выручка отеля (Total Operating Revenue) упала на 31 % в 2020 году и составила 95 млн. рублей по сравнению со 137 млн. рублей в 2019 году. Наибольший спад (на 86 %) в структуре операционной выручки показал доход от дополнительных услуг (прачечная) (Other Operated Departments (laundry - guest)) и составил 358 тыс. рублей в 2020 году по сравнению с 2,5 млн. рублей в 2019 (таблица 8), поскольку отель начал предоставлять некоторые виды услуг

прачечной бесплатно или по скидке, а также поскольку чистота – один из принципов политики отеля CleanStay по борьбе с коронавирусом. В то же время доход от номеров (Total Rooms Revenue) показал наименьшее снижение в структуре выручке за 2020 год и составил 61 млн. рублей за 2020 год по сравнению с 83 млн. рублей в 2019 году и упал на 27 %. Небольшое снижение операционной выручки на фоне всеобщего кризиса в мире отельного бизнеса связано с тем, что Красноярск, как упоминалось ранее в 1 главе данной дипломной работы, является своего рода проездным пунктом, как для вахтовиков, так и для авиаперевозчиков. По словам финансового директора Hilton Garden Inn Krasnoyarsk, Сушкевич Натальи Анатольевны, в период пандемии отель, за счет его специализации как отеля сфокусированного обслуживания (focused service), имел контракты с авиаперевозчиками и большую долю выручки с продажи номерного фонда удавалось получать именно за счет товаров и грузоперевозчиков (поскольку требовалось поставлять маски, аппараты ИВЛ), а не обычных посетителей. В то время как на вахтовиках в основном зарабатывали не крупные отели с более низкими ценами, при этом, уровень загрузки (occupancy) таких отелей порой превышал даже 100 %.

Рассмотрим таблицу 9, на фоне общего снижения доходов составляющих структуры доходов от продуктов питания и напитков, показал рост доход от услуг по обслуживанию номеров, так он вырос с 1 млн. в 2019 году до 1,2 млн рублей или на 20 % в 2020 году, что связано с дополнительными услугами по усиленной дезинфекции и обработке номеров (таблица 9). Доход от предоставления помещений для мероприятий (Conference Center) показал сильный спад (68 %) в 2020 году и составил 4,5 млн. рублей по сравнению с 14,4 млн. рублей в 2019 году в результате введенных ограничений на массовые мероприятия в стране и жесткими требованиями по допустимой дистанции, в случае их организации, что сильно сокращало максимальную заполненность конференц-залов.

Таблица 9 – Структура дохода от продуктов питания и напитков Hilton Garden Inn Krasnoyarsk в 2020–2019 годах, в рублях

		2020	2019	growth rate 2020/2019	decrease
Total Food and Beverage	Restaurant 1	23 936 743	28 718 523	83,35%	16,65%
	Restaurant 3	304 820	388 798	78,40%	21,60%
	Lounge 1	2 903 947	4 670 013	62,18%	37,82%
	Room Service	1 230 172	1 021 142	120,47%	-20,47%
	Conference Center	4 530 937	14 457 549	31,34%	68,66%
Total		32 906 619	49 256 025	66,81%	33,19%

Перейдем к структуре операционных затрат отеля Hilton Garden Inn Krasnoyarsk (таблица 10). Согласно данным таблицы 10, суммарные операционные затраты (Total Department Expense) не выросли в 2020 году по сравнению с 2019 годом и составили 31,1 млн. рублей (уменьшились на 23 %).

Таблица 10 – Структура операционных затрат отеля Hilton Garden Inn Krasnoyarsk в 2020–2019 годах, в рублях

	2020	2019	growth rate 2020/2019	decrease
Total Rooms Expense	9 476 188	12 335 681	76,82%	23,18%
Total Food and Beverage Expense	20 457 194	26 655 665	76,75%	23,25%
Other Operated Departments Expense (laundry - guest)	1 176 858	1 824 247	64,51%	35,49%
Miscellaneous Income Expense	-	-	-	-
Total Department Expense	31 110 240	40 815 593	76,22%	23,78%

Рассмотрим структуру операционной прибыли отеля Hilton Garden Inn Krasnoyarsk (таблица 11). Прибыль от номеров (Total Rooms Profit) снизилась на 27,6 % в 2020 году по сравнению с 2019 годом и составила 51 млн. рублей, а суммарная операционная прибыль (Total Department Profit) составила 64,1 млн. рублей в 2020 году по сравнению с 96,3 млн. рублей в 2019 году. Стоит отметить, что в 2020 году наблюдается убыток от дополнительных услуг (прачечная) (Other Operated Departments (laundry - guest)), что связано с

вышеупомянутыми бесплатными прачечными услугами и скидками на них, что привело к снижению дохода и получению убытка в размере 818 тыс. рублей.

Таблица 11 – Структура операционной прибыли отеля Hilton Garden Inn Krasnoyarsk в 2020–2019 годах, в рублях

	2020	2019	growth rate 2020/2019	decrease
Total Rooms Profit	51 769 733	71 503 436	72,40%	27,60%
Total Food and Beverage Profit	12 449 425	22 600 360	55,09%	44,91%
Other Operated Departments Profit (laundry - guest)	(818 363)	759 343	-107,77%	207,77%
Miscellaneous Income Profit	711 914	1 435 563	49,59%	50,41%
Total Department Profit	64 112 709	96 298 702	66,58%	33,42%

Согласно рисунку 12, чистая прибыль (Net Income) отеля Hilton Garden Inn Krasnoyarsk в 2020 году снизилась до 33 млн. рублей по сравнению с 58 млн. рублей в 2019 году, или на 42 %.

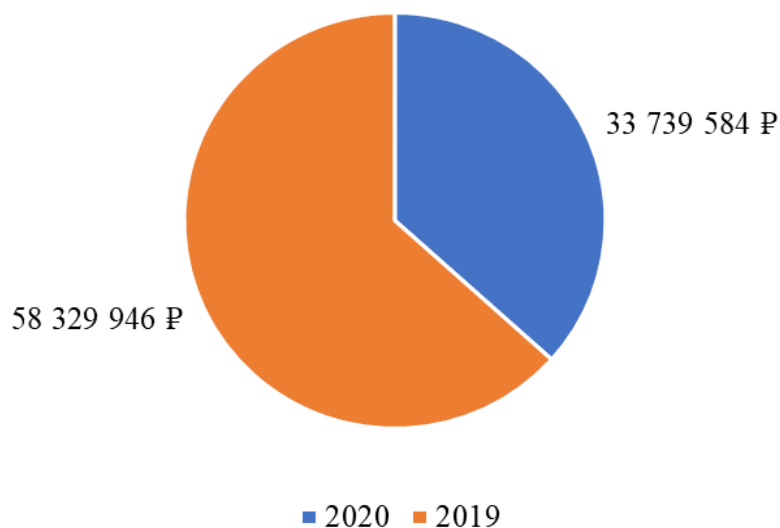


Рисунок 12 – Чистая прибыль отеля Hilton Garden Inn Krasnoyarsk в 2020–2019 годах., в рублях

Рассчитаем основные показатели эффективности Hilton Garden Inn Krasnoyarsk исходя из данных таблицы 12 о доходе от номеров за год (Total

Rooms Revenue), общем количестве доступных номеров за год (Total Rooms Available), а также числа проданных номеров за год (Total Rooms Sold). Приведём для примера расчёты в 2020 году.

Рассчитаем загрузку (occupancy) – процент заполненных номеров от общего числа номеров в отеле. При расчете используется следующая формула:

$$OCC = \frac{TRS}{TRA} \quad (1)$$

где  $TRS$  – число проданных номеров за год (Total Rooms Sold);

$TRA$  – общее количество доступных номеров за год (Total Rooms Available).

Расчет  $OCC$  выполняется с использованием таблицы 12 для определения значений показателей  $TRS$  и  $TRA$ .

$$OCC = \frac{TRS}{TRA} = \frac{23395}{47397} = 49,4 \%$$

Рассчитаем ADR (average daily room rate) – средняя цена номера за сутки. При расчете используется следующая формула:

$$ADR = \frac{TRR}{TRS} \quad (2)$$

где  $TRR$  – доход от номеров за год (Total Rooms revenue);

$TRS$  – то же, что и в формуле (1).

Расчет  $ADR$  выполняется с использованием таблицы 12 для определения значений показателей  $TRR$  и  $TRS$ .

$$ADR = \frac{TRR}{TRS} = \frac{61245921}{23395} = 2618 \text{ рублей}$$

Рассчитаем RevPAR (revenue per available room) – средний доход за номер в сутки. При расчете используется следующая формула:

$$RevPAR = ADR \times \frac{OCC}{100} \quad (3)$$

где *OCC* – то же, что и в формуле (1);

*ADR* – то же, что и в формуле (2).

Расчет *RevPAR* выполняется с использованием формулы (1) и формулы (2) для определения значений показателей *OCC* и *ADR*.

$$RevPAR = ADR \times \frac{OCC}{100} = 2618 \times \frac{49,4}{100} = 1292 \text{ рубля}$$

Аналогичным методом расчёта получим значения показателей эффективности отеля Hilton Garden Inn Krasnoyarsk в 2019 году и вставим полученные результаты в таблицу 12.

Таблица 12 – Расчет основных показателей эффективности отеля Hilton Garden Inn Krasnoyarsk в 2020–2019 годах, в рублях (кроме TRA, TRS, occupancy)

	2020	2019
Total Rooms revenue (TRR)	61 245 921	83 839 117
Total Rooms Available (TRA)	47 397	47 268
Total Rooms Sold (TRS)	23 395	29 390
Occupancy %	49,4%	62,2%
ADR	2 618	2 853
RevPAR	1 292	1 774

Таким образом, можно сделать вывод, что пандемия так или иначе повлияла на отельный бизнес Красноярска и на сам отель Hilton Garden Inn Krasnoyarsk, поскольку загрузка отеля снизилась с 62,2 % до 49,4 %, средняя цена номера за сутки с 2853 до 2618 рублей, а средний доход за номер в сутки с 1774 до 1292 рублей.

### **3 Мероприятия по противодействию пандемии в отеле Hilton Garden Inn Krasnoyarsk**

#### **3.1 Общая характеристика проведенных мероприятий по противодействию пандемии в отеле Hilton Garden Inn Krasnoyarsk**

С целью борьбы с пандемией COVID-19 и обеспечения безопасности здоровья посетителей, сеть отелей Hilton Worldwide 15 июня 2020 года представила две программы по борьбе с пандемией – программу, формирующую основные стандарты чистоты при уборке номеров «CleanStay», а также программу по противодействию пандемии при организации форумов и бизнес-мероприятий «EventReady with CleanStay» [36]. Как и все отели мировой сети Hilton Worldwide, отель Hilton Garden Inn Krasnoyarsk так же внедрил эти программы относительно своей деятельности по борьбе с пандемией. Программа «CleanStay» создана в партнерстве с компанией Reckitt Benckiser (RB), которая является производителем известных в мире антибактериальных и дезинфицирующих средств марок «Dettol» и «Lysol», а также в партнерстве с клиникой Мэйо (Mayo Clinic), которая будет применять свой накопленный опыт и знания в области медицины для консультирования отелей сети Hilton Worldwide по протоколам уборки и дезинфекции [36]. Основой программы является выделение 10 поверхностей номера для повышенной дезинфекционной обработки, поскольку к таким поверхностям гости будут чаще всего прикасаться (рисунок 13) [36]. Рисунок 13 показывает, что наиболее используемыми и требующими повышенной обработки поверхностями являются выключатели и электронные средства управления – светильники, лампы, выключатели и электронные средства управления; дверные и мебельные ручки – двери, шкафы, напольные ящики; основные поверхности ванной комнаты – смыватели и сиденья для унитаза, раковины, элементы управления душем/ванной и смесители для раковины; панели климат-контроля; телефоны, пульта дистанционного управления и часы; кровать и постельное

белье – все постельное белье, включая пододеяльники, наволочки и простыни; банные принадлежности – дозаторы для сыпучих продуктов, индивидуальные принадлежности, коробки для салфеток, мыльницы, лотки для бытовых принадлежностей и фен; твердые поверхности – столы, письменные столы и тумбочки; элементы гардероб – утюг, вешалки, гладильная доска; еда и напитки в номере – столовые приборы, стеклянная посуда, формы и ведерки для льда, мини-бары, чайник и кофеварка. После обработки и дезинфекции на двери номера ставится синяя печать «Hilton CleanStay», которая показывает, что номер убран и полностью чист. Так же одной из особенностей программы является подача утреннего завтрака в номер, в рамках которой поднос с едой ставится непосредственно перед дверью в номер в целях уменьшить физический контакт между людьми.

## Your Hilton CleanStay Room

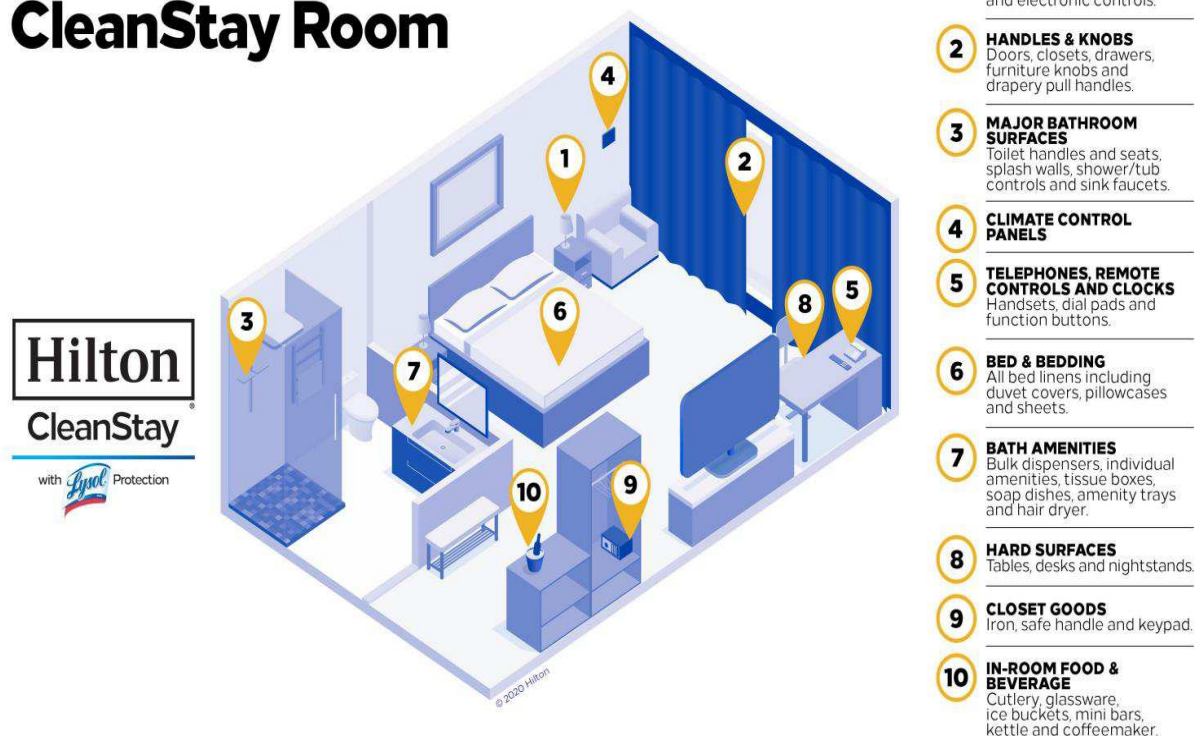
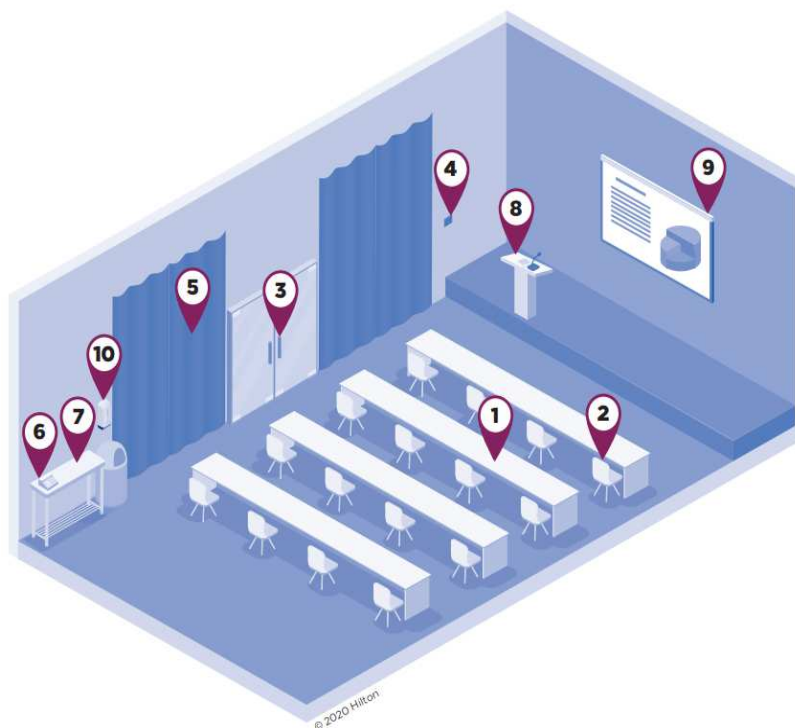


Рисунок 13 – Наиболее касаемые поверхности в помещении номера отеля согласно программе «CleanStay»



Согласно программе «EventReady with CleanStay», при организации форумов и бизнес-мероприятий применяется комплекс мер по борьбе с пандемией. Главной составляющей комплекса мер является применение стандартов чистоты «CleanStay», согласно которым в конференц-зале для будущего мероприятия выделяется 10 поверхностей, к которым гости будут наиболее часто прикасаться (high touch areas) и которым предьявляется повышенная дезинфекционная обработка (рисунок 14) [37]. Согласно рисунку 14, к таким поверхностям относят столы (tables), стулья (chairs), дверные ручки (door pulls), переключатели терморегулятора и выключатели света (thermostat and lighting controls), управление оконными шторами (window shade and drape controls), стационарные телефоны (room phones), стационарная мебель для комнат (stationary room furniture), трибуна для выступлений и её элементы (podium and stage items), аудиовизуальное оборудование (audio visual equipment), а также аппараты-санитайзеры (sanitizing stations). На основе этих поверхностей формируются дополнительные протоколы дезинфекции. Согласно основным протоколам уборки и дезинфекции, конференц-зал должен быть убран и продезинфицирован за 30 минут начала мероприятия. После уборки и дезинфекции, на входной двери конференц-зала приклеивается синяя печать «Hilton CleanStay», которая указывает, что помещение полностью готово для предстоящего мероприятия. Стоит отметить, что аппараты-санитайзеры располагаются в ключевых зонах с интенсивным движением участников мероприятия, как внутри помещения конференц-зала на входе, так и на подходах к нему. Стулья в конференц-зале располагаются на расстоянии друг от друга в 1,5 метра, с целью соблюдения социальной дистанции между гостями, а максимальная заполненность конференц-залов снижена до 30%.

## 10 High Touch, Clean Areas in Event Space



- ① TABLES

---

- ② CHAIRS

---

- ③ DOOR PULLS

---

- ④ THERMOSTAT & LIGHTING CONTROLS

---

- ⑤ WINDOW SHADE & DRAPE CONTROLS

---

- ⑥ ROOM PHONES

---

- ⑦ STATIONARY ROOM FURNITURE

---

- ⑧ PODIUM & STAGE ITEMS

---

- ⑨ AUDIO VISUAL EQUIPMENT

---

- ⑩ SANITIZING STATIONS

Рисунок 14 – Наиболее касаемые поверхности в помещении мероприятия отеля согласно программе «EventReady with CleanStay»

### 3.2 Предложение мероприятий по противодействию пандемии в отеле Hilton Garden Inn Krasnoyarsk

Чтобы соответствовать актуальным международным тенденциям по противодействию пандемии, привлечь большее число посетителей за счет современных методов борьбы с пандемией, а также поднять свой имидж на новый уровень, отелю Hilton Garden Inn Krasnoyarsk рекомендуется провести 4 мероприятия (таблица 13). В соответствии с организационной структурой отеля (приложение Г), мероприятия будут реализовываться сотрудниками отдела кадров и технической службы,

Таблица 13 – Список рекомендованных мероприятий отелю Hilton Garden Inn Krasnoyarsk

№	Мероприятие
1	Вакцинация штата сотрудников
2	Размещение охранника на входе в отель
3	Внедрение робота-дезинфектора с ультрафиолетовым излучением С (UVC) в деятельность по уборке и дезинфекции номеров
4	Установка дополнительных фильтров HEPA (High Efficiency Particulate Air) в кондиционеры отеля

Первым и самым важным мероприятием с целью противодействия пандемии является вакцинация штата сотрудников отеля Hilton Garden Inn Krasnoyarsk от пандемии COVID-19, которых насчитывается 100 человек (при этом из них 10 человек уже вакцинированы). Проблема заключается в том, что коронавирус на данном момент не сбавляет обороты и все больше людей подвергаются его воздействию. Необходимо убедить персонал на коллективном собрании в том, что вакцина абсолютно безопасна и пригодная для применения, предоставить статистику по вакцинации и назвать возможные незначительные побочные эффекты. Для того, чтобы убедить персонал в массовом применении вакцин в мире необходимо предоставить рейтинг стран по числу поставленных прививок по состоянию июнь 2021 года (рисунок 15) [38].

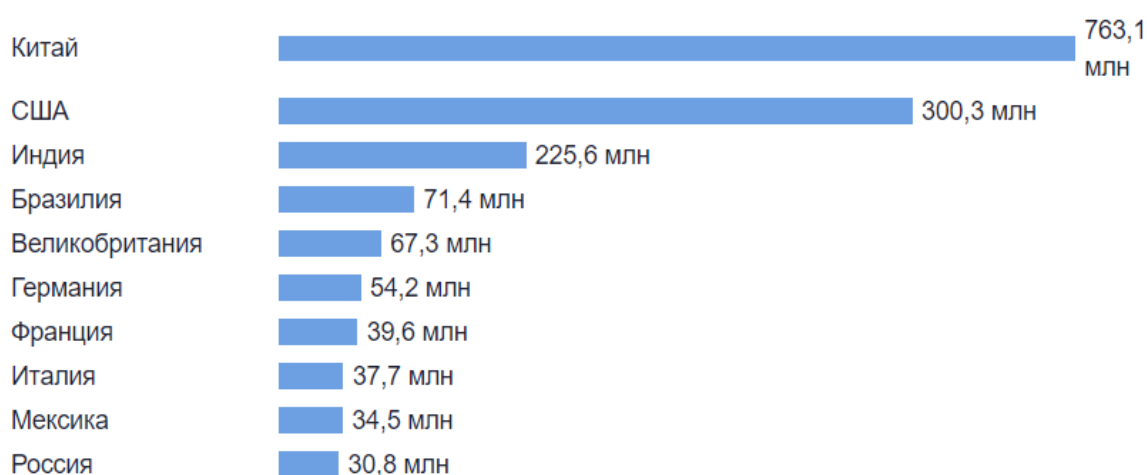


Рисунок 15 – Рейтинг стран по числу поставленных прививок по состоянию на июнь 2021 года

Исходя из данных рисунка 15, на собрании необходимо объяснить коллективу, что в России уже поставлено 30,8 миллионов прививок, и наша страна занимает 10 место в мире по данному показателю, а общее число полностью вакцинированных человек составляет 17,9 млн. человек [38]. А также, что лидером по числу поставленных прививок является Китай, даже несмотря на то, что очаг эпидемии в этой стране был подавлен еще в середине 2020 года. На презентации, необходимо показать динамику вакцинации в России за 2020–2021 годы (рисунок 16), и объяснить, что вакцинация с начала апреля 2021 году в нашей стране ускоряется, и все больше людей идут ставить прививку [38]. Таким образом, основываясь на этих данных, сотрудники должны понять, что вакцина абсолютно безопасна и с энтузиазмом принять идею о будущей вакцинации.

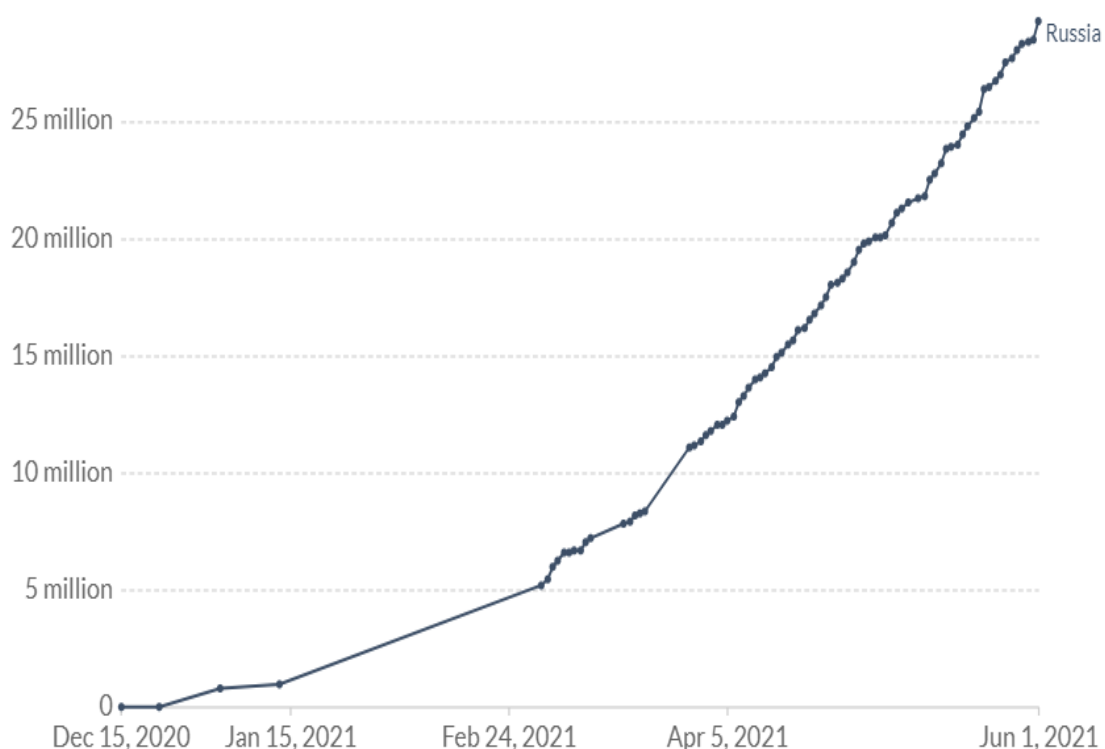


Рисунок 16 – Динамика вакцинации в России за 2020–2021 годы

Для того, чтобы провести мероприятие «Вакцинация штата сотрудников», определим необходимый список работ, а также назначим ответственных за его реализацию (таблица 14).

Таблица 14 – Список необходимых работ и ответственные за их выполнение для реализации мероприятия «Вакцинация штата сотрудников»

№	Наименование этапа мероприятия	Ответственный
1	Уведомление руководителей отделов о собрании по вопросу вакцинации	Руководитель отдела кадров
2	Собрание руководителей отделов и объяснение необходимости вакцинации	Руководитель отдела кадров
3	Определение сотрудников с медотводом из информационной базы	Менеджер по персоналу
4	Рассылка уведомлений сотрудникам об обязательном сборе в конференц-зале по поводу вакцинации на электронную почту	Менеджер по персоналу
5	Сбор сотрудников в конференц-зале и презентация преимуществ вакцинации	Руководитель отдела кадров
6	Сбор подписей о согласии на вакцинацию	Менеджер по персоналу
7	Отправка сотрудников на анализы на антитела	Менеджер по персоналу
8	Составление списка сотрудников для вакцинации	Менеджер по персоналу
9	Проведение переговоров и заключение договора с гос. клиникой	Руководитель отдела кадров
10	Составление и издание указа о проведении вакцинации	Руководитель отдела кадров
11	Выдача направлений сотрудникам на вакцинацию и прохождение ими вакцинации	Менеджер по персоналу
12	Проверка сертификатов у сотрудников о прохождении вакцинации	Руководитель отдела кадров

Согласно таблице 14, для реализации мероприятия «Вакцинация штата сотрудников» потребуется выполнить 12 этапов работ. Отвечать за мероприятие будет отдел кадров в количестве двух человек: руководитель отдела и менеджер по персоналу. Особенное внимание во время реализации мероприятия необходимо уделить этапу «сбор сотрудников в конференц-зале и презентация преимуществ вакцинации» (таблица 14, пункт 5), поскольку от него зависит то, сколько людей в итоге согласятся пойти на вакцинацию. Стоит учитывать, что успех этого мероприятия будет достигнут только в том случае,

если на вакцинацию пойдут хотя бы 60% всех сотрудников (основное условие ВОЗ для выработки коллективного иммунитета). Поэтому руководитель отдела кадров должен сделать яркую презентацию, на основе вышеупомянутых рисунков 15 и 16, а также может пригласить тех сотрудников, которые уже сделали прививки (на данный момент 10 человек вакцинировано). Согласно приложению Д, мероприятие начнет реализовываться с 1 июля 2021 года по 18 августа 2021 года, поэтому срок мероприятия составит 49 дней. Такой большой срок вызван необходимостью сдачи теста на антитела сотрудниками перед вакцинацией, а также разрывом в три недели между первым и вторым компонентом вакцины. На этапе №9 договор будет заключен с медицинским центром ФГБУ ФСНКЦ ФМБА России, поскольку наш отель уже работал с этим учреждением. Рассмотрим структуру затрат мероприятия по вакцинации штата сотрудников (таблица 15), согласно которой из списка всех этапов работ затратным будет только этап №7. Затраты на седьмом этапе работ связаны с тем, что необходимо выделить денежные средства сотрудникам на сдачу анализов на антитела к коронавирусу (стоимость анализа на человека в медицинской лаборатории «Гемотест» – 1500 рублей), поскольку люди могли переболеть вирусом бессимптомно и ставить в таком случае вакцину нет нужды.

Таблица 15 – Структура затрат мероприятия «Вакцинация штата сотрудников»

Наименование этапа мероприятия	Наименование затрат	Ответственный	Затраты (в рублях)
Отправка сотрудников на анализы на антитела	Компенсация стоимости теста на антитела	Менеджер по персоналу	124 200
Итого затрат			124 200

Вторым мероприятием, которое необходимо реализовать отелю, является размещение охранника на входе в отель. Проблема заключается в том, что надзор за соблюдением противоэпидемиологических мер, проверку

температуры посетителей отеля, в том числе при массовых мероприятиях, а также надзор за общей безопасностью в холле осуществляют сотрудники ресепшена. Что в свою очередь дает возможность любому человеку беспрепятственно пройти в отель, даже будучи больным, поскольку проверяется только тот, кто подходит и контактирует с ресепшеном. Поэтому охранник необходим. В его задачи будет входить не только обеспечение и повышение безопасности отеля, но и проверка температуры посетителя на входе при помощи бесконтактного тепловизора. Охранник, стоящий у входа, может контролировать поток гостей, входящих в отель, обеспечивая надлежащее социальное дистанцирование внутри отеля, что очень актуально, при проведении массовых мероприятий. Он будет проверять температуру и указывать на расположение санитайзеров в случае просьб гостей, следить за тем, чтобы каждый посетитель и сотрудник отеля были в медицинской маске.

Для того, чтобы провести мероприятие «Размещение охранника на входе в отель», определим необходимый список работ, а также назначим ответственных за его реализацию (таблица 16).

Таблица 16 – Список необходимых работ и ответственные за их выполнение для реализации мероприятия «Размещение охранника на входе в отель»

№	Наименование этапа мероприятия	Ответственный
1	Поиск и выбор частного охранного предприятия	Руководитель отдела кадров
2	Проведение переговоров	Руководитель отдела кадров
3	Заключение договора на оказание охранных услуг	Руководитель отдела кадров
4	Разработка должностных обязанностей для охранника, располагаемого на входе в отель	Менеджер по персоналу
5	Проведение собрания с охранниками, доведение должностных обязанностей	Менеджер по персоналу

Согласно таблице 16, для реализации мероприятия «Размещение охранника на входе в отель» потребуются выполнить 5 этапов работ. Отвечать за мероприятие будет снова отдел кадров в количестве двух человек:

руководитель отдела и менеджер по персоналу. Поскольку в результате реализации мероприятия будет заключен договор на оказание охранных услуг, то числиться в организационной структуре (приложение Г) охранники не будут, график расписания смен будет составлять их работодатель – частное охранное предприятие, как и начислять заработную плату. Для того, чтобы отдел кадров в лице его руководителя и менеджера по персоналу, мог выполнять это мероприятие параллельно с мероприятием «Вакцинация штата сотрудников», необходимо начать реализовывать его с 6 по 12 июля 2021 года (приложение Е), как раз в то время, когда сотрудники отеля будут сдавать анализы на антитела (приложение Д). Таким образом, срок реализации мероприятия составит 7 дней (приложение Е). Перейдем к структуре затрат мероприятия «Размещение охранника на входе в отель» (таблица 17). Согласно таблице 17, затраты отель понесет только на этапе заключения договора на оказание охранных услуг. Договор будет заключен с ООО ЧОП «Тамерлан» на 3 месяца с возможностью продления на этот же срок.

Таблица 17 – Структура затрат мероприятия «Размещение охранника на входе в отель»

Наименование этапа мероприятия	Наименование затрат	Ответственный	Затраты (в рублях)
Заключение договора на оказание охранных услуг	Оплата договора охранных услуг ЧОП «Тамерлан»	Руководитель отдела кадров	250 000
Итого затрат			250 000

Третьим мероприятием, которое необходимо реализовать – внедрение роботов-дезинфекторов с ультрафиолетовым излучением С (UVC) в деятельность по уборке и дезинфекции номеров. Проблема заключается в том, что даже самая тщательная уборка номеров и помещений отеля с использованием международных стандартов по противодействию пандемии не всегда способна помочь в уничтожении коронавируса, поскольку на конечный



результат ручной уборки очень сильно влияет человеческий фактор. Роботы-дезинфекторы на данный момент уже зарекомендовали себя как один из способов усиленной дезинфекции номеров отелей. Впервые в мире использование робота в уборке номеров отеля было применено на заре начинающейся пандемии в марте 2020 года в США, в городе Техасе в отеле «The Westin Houston Medical Center hotel», который является четырёхзвёздочным отелем высокого ценового сегмента, приобретший мощного робота «LightStrike Germ-Zapping robot» у тexasской медицинской инженерной компании «Xenex» за 125 тысяч долларов [39]. Этот робот, убивающий бактерии за счет ультрафиолетового излучения класса С (UVC), по данным компании производителя способен уничтожать микробы и вирусы, и уже зарекомендовал себя в американских и европейских медицинских клиниках. Такой робот может деактивировать 99,99% COVID-19 в помещении площадью 15 квадратных метров всего за две минуты [39]. Принцип действия подобных роботов таков: после ручной уборки комнат, смены постельного белья и удаления мусора и видимой грязи, персонал отеля включает робота, а затем покидает комнату. Робот-дезинфектор создает интенсивные вспышки импульсного ксенонового ультрафиолетового света (UVC), которые быстро уничтожают патогенные микроорганизмы на поверхностях, которые могли быть пропущены во время процесса ручной уборки и дезинфекции (рисунок 17). В большинстве случаев процесс дезинфекции номера отеля в среднем по сегменту роботов дезинфекторов от различных компании занимает 5 минут [40]. Стоимость таких экземпляров на рынке варьируется от 50–150 тыс. долларов за штуку и может отпугнуть потенциального покупателя. Однако, если рассчитать стоимость использования аппарата от «Xenex» за 2020 год, в зависимости от числа проданных номеров за этот год, то в соответствии с таблицей 12 главы 2.3 количество проданных номеров (Total Rooms Sold) в отеле Hilton Garden Inn Krasnoyarsk составило 23395 номеров за 2020 год, следовательно, разделив стоимость робота-дезинфектора на количество проданных номеров получим стоимость услуг робота по дезинфекции на

проданные номера. Значит, стоимость услуг робота по дезинфекции в 2020 году при его покупке по рыночной стоимости составила бы  $125000/23395=5,3$  доллара на проданный номер, а в случае уборки всех доступных номеров  $125000/47397=2,6$  доллара затрат на номер за год при условии того, что каждый день робот будет использоваться во всех номерах отеля (130 номеров).



Рисунок 17 – Принцип работы робота-дезинфектора «LightStrike Germ-Zapping robot» с ультрафиолетовым излучением С (UVC)

Для того, чтобы провести мероприятие «Внедрение робота-дезинфектора с ультрафиолетовым излучением С (UVC) в деятельность по уборке и дезинфекции номеров», определим необходимый список работ, а также назначим ответственных за его реализацию (таблица 18). Приобретать будем более дешевый и доступный аналог, чем у фирмы «Хенех».

Таблица 18 – Список необходимых работ и ответственные за их выполнение для реализации мероприятия «Внедрение робота-дезинфектора с ультрафиолетовым излучением С (UVC) в деятельность по уборке и дезинфекции номеров»

№	Наименование этапа мероприятия	Ответственный
1	Посещение интернет-ресурсов, поиск и выбор компании продавца робота-дезинфектора	Главный инженер
2	Проведение переговоров	Главный инженер
3	Заключение договора поставки, ожидание доставки	Главный инженер
4	Приемка робота-дезинфектора у отеля	Главный инженер
5	Распаковка и настройка робота-дезинфектора	Главный инженер
6	Уведомление сотрудников хозяйственной службы о сборе в конференц-зале	Главный инженер
7	Собрание сотрудников хозяйственной службы с целью объяснения принципов работы и навыков обращения с роботом	Главный инженер

Согласно таблице 18, для реализации мероприятия «Внедрение робота-дезинфектора с ультрафиолетовым излучением С (UVC) в деятельность по уборке и дезинфекции номеров» потребуется выполнить 7 этапов работ. Отвечать за реализацию мероприятия будет техническая служба в лице главного инженера. На его плечи возлагается очень ответственная роль, поскольку робот будет очень затратной покупкой и на 4 и 5 этапах главному инженеру будет необходимо проверить полное соответствие заявленным спецификациям производителя, а также отсутствие брака. На 7 этапе необходимо коротко и ясно довести до хозяйственной службы способы управления устройством и особенности его эксплуатации во избежание поломок в связи с человеческим фактором. Реализовываться мероприятие будет с 1 по 19 июля 2021 года (19 дней), где наиболее длительным будет 3 этап после заключения договора в связи с доставкой робота (приложение Ж). Перейдем к структуре затрат мероприятия по внедрению робота-дезинфектора (таблица 19). По данным таблицы 19 можно сказать, что затраты появятся только на 3 этапе мероприятия, дополнительных расходов нет, поскольку фирма производитель готово осуществить доставку из Москвы бесплатно. Договор на поставку автоматического дезинфицирующего робота «UVD-

Robots» производства компании из Дании «Blue Ocean Rodotics» будем заключать с московской фирмой «EveMedical». Сумма поставки составит 90 тысяч долларов или приблизительно 6,5 млн. рублей. Все остальные этапы работ не потребуют затрат.

Таблица 19 – Структура затрат мероприятия «Внедрение робота-дезинфектора с ультрафиолетовым излучением С (UVC) в деятельность по уборке и дезинфекции номеров»

Наименование этапа мероприятия	Наименование затрат	Ответственный	Затраты (в долларах)	Затраты (приблизительно в рублях)
Заключение договора поставки, ожидание доставки	Оплата договора поставки робота «UVD-Robots»	Главный инженер	90 000	6 480 000
Итого затрат			90 000	6 480 000

Заключительное рекомендуемое мероприятие – установка дополнительных фильтров HEPA (High Efficiency Particulate Air) в кондиционеры отеля. Согласно данным федерального агентства министерства здравоохранения США «Центры по контролю и профилактике заболеваний США» (CDC) от 5 октября 2020 года, коронавирус может распространяться при его воздействии в виде небольших капель и частиц, которые могут задерживаться в воздухе от нескольких минут до нескольких часов [41]. Следовательно, вирус может распространяться по воздуху, особенно в замкнутых помещениях. Когда человек, заразившийся вирусом, кашляет или чихает, то капли, выделяющиеся из его рта и носа, переносят вирус. А в кондиционере воздух внутри кондиционируемой зоны направляется обратно в помещение после охлаждения и фильтрации. Несмотря на то, что рециркулируемый воздух проходит через фильтр, змеевики охладителя и систему трубопроводов, существует высокая вероятность того, что обычный фильтр не сможет полностью удалить все капли, несущие вирус. Некоторые из них могут быть перенесены обратно в кондиционированные помещения. Таким образом, вирус может циркулировать вместе с воздухом и распространяться

сам по себе, что представляет опасность для находящихся людей в помещении. Вирус, вызывающий COVID-19, имеет диаметр примерно 125 нанометров [41]. Он попадает прямо в диапазон размеров частиц, который фильтры HEPA улавливают с необычайной эффективностью: 10 нанометров и выше [42]. Это означает, что очистители HEPA будут эффективно улавливать вирусы (и любые аэрозоли, содержащие капли и частицы), которые попадают в их фильтры. В своих рекомендациях по очистке и дезинфекции домов во время пандемии CDC признает следующее: «При правильном использовании очистители воздуха могут помочь уменьшить количество загрязняющих веществ в воздухе, включая вирусы, в доме или ограниченном пространстве» [43]. И в своем руководстве для медицинского персонала CDC заявляет, что воздух из помещений, где изолируются пациенты COVID-19, перед рециркуляцией должен быть выведен непосредственно наружу или отфильтрован через высокоэффективный фильтр для твердых частиц (HEPA) [44]. Следовательно, в медицинских учреждениях США фильтры HEPA широко распространены и применяются, в том числе и в целях противодействия пандемии COVID-19. В то же время учебные заведения США используют фильтры HEPA как дополнение к фильтрам HVAC, используемых в расположенных в учебных корпусах кондиционерах. Например, крупнейшая в стране система государственных школ Нью-Йорка приобрела 30 000 HEPA-фильтров [45]. Таким образом, установка дополнительных фильтров HEPA (High Efficiency Particulate Air) в кондиционеры отеля является вполне рациональным решением в целях противодействия пандемии.

Для того, чтобы провести мероприятие «Установка дополнительных фильтров HEPA (High Efficiency Particulate Air) в кондиционеры отеля», определим необходимый список работ, а также назначим ответственных за его реализацию (таблица 20).

Таблица 20 – Список необходимых работ и ответственные за их выполнение для реализации мероприятия «Установка дополнительных фильтров HEPA (High Efficiency Particulate Air) в кондиционеры отеля»

№	Наименование этапа мероприятия	Ответственный
1	Определение числа кондиционеров в отеле, оценка характеристик	Инженер по обслуживанию и ремонту
2	Поиск подходящих фильтров HEPA в интернет-магазинах	Инженер по обслуживанию и ремонту
3	Выбор оптимального варианта	Инженер по обслуживанию и ремонту
4	Покупка фильтров и ожидание поставки	Инженер по обслуживанию и ремонту
5	Приемка фильтров HEPA у отеля	Инженер по обслуживанию и ремонту
6	Распаковка фильтров	Инженер по обслуживанию и ремонту
7	Проведение работ по установке фильтров	Инженер по обслуживанию и ремонту
8	Оценка работы кондиционеров с установленными дополнительными фильтрами	Инженер по обслуживанию и ремонту

Согласно таблице 20, для реализации мероприятия «Установка дополнительных фильтров HEPA (High Efficiency Particulate Air) в кондиционеры отеля» потребуется выполнить 8 этапов работ. Отвечать за реализацию мероприятия будет техническая служба в лице инженера по обслуживанию и ремонту. Особое внимание следует уделить к первому этапу, поскольку дело не в количестве кондиционеров (по моим данным их количество в районе 144 штук) – по описи можно будет достаточно быстро определить, а проблема в характеристиках и моделях кондиционеров. На первом этапе нужно понять, есть ли вообще у имеющихся кондиционеров в отеле совместимость с дополнительными фильтрами HEPA. Учитывая то, что отель новый и открыт в 2014 году, значит кондиционеры там современные и есть очень высокая вероятность что дополнительные фильтры устанавливать в них можно. Все остальные этапы идут по закономерной хронологии, установка фильтров на 7 этапе будет проводиться одним инженером по обслуживанию и ремонту без привлечения посторонней помощи, поскольку время на установку дополнительного фильтра составляет не больше 10 минут. Реализация

мероприятия будет проходить с 1 по 23 июля 2021 года и составит 23 дня . Наиболее длительными будут этап 4 – покупка фильтров и ожидание доставки, а также этап 7 – проведение работ по установке фильтров (приложение И). Перейдем к структуре затрат мероприятия по установке дополнительных фильтров в кондиционеры отеля (таблица 21). В затратах видим 4 этап мероприятия, связанный с покупкой фильтров. Ориентировочно на рынке фильтры HEPA стоят 3000 рублей. Так как в отеле 144 кондиционера, то предполагаемая сумма затрат составит 432 тысячи рублей (доставка бесплатна)

Таблица 21 – Структура затрат мероприятия «Установка дополнительных фильтров HEPA (High Efficiency Particulate Air) в кондиционеры отеля»

Наименование этапа мероприятия	Наименование затрат	Ответственный	Затраты (в рублях)
Покупка фильтров и ожидание поставки	Покупка фильтров HEPA	Инженер по обслуживанию и ремонту	432 000
Итого затрат			432 000

Подведем итог по всем 4 предложенным мероприятиям. Построим таблицу с перечнем мероприятий, их сроками, ответственными отделами, а также ориентировочными затратами (таблица 22).

Таблица 22 – Итоговый перечень мероприятий по противодействию пандемии

№	Мероприятие	Срок выполнения	Ответственный отдел	Затраты (в рублях)
1	Вакцинация штата сотрудников	01.07.2021-18.08.2021	Отдел кадров	124 200
2	Размещение охранника на входе в отель	06.07.2021-12.07.2021	Отдел кадров	250 000
3	Внедрение робота-дезинфектора	01.07.2021-19.07.2021	Техническая служба	6 480 000
4	Установка доп. фильтров HEPA в кондиционеры	01.07.2021-23.07.2021	Техническая служба	432 000
Итого		01.07.2021-18.08.2021		7 286 200

Таким образом, согласно таблице 22 реализация всех четырех мероприятий ориентировочно завершится 18 августа 2021 года, общий срок выполнения всех мероприятий – 49 дней. Ориентировочные затраты на мероприятия составят 7 миллионов 286 тысяч 200 рублей. Что вполне реализуемо, особенно на фоне довольно успешного для отеля Hilton Garden Inn Krasnoyarsk «кризисного» 2020 года. Согласно рисунку 12 главы 2.3 чистая прибыль отеля в 2020 году составила 33 млн. рублей, что дает собственникам мотивацию вкладывать в отель инвестиции, ведь неизвестно что будет дальше. А своевременный ответ на пандемию только повысит уровень сопротивления и безопасности отеля от очередных новых «волн» пандемии и штаммов вируса. А повышение чистоты и дезинфекции, высокий уровень соблюдения противоэпидемиологических норм являются ключевым конкурентным преимуществом в отельном бизнесе, что позволит привлечь новых посетителей за счет повышения известности и популярности отеля среди посетителей как в городе Красноярске, так и среди приезжих гостей из России и зарубежных стран.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе были поставлены и решены следующие задачи:

Оценено современное состояние мирового отельного бизнеса. Проведенный анализ состояния мирового отельного бизнеса на примере крупных мировых регионов показал, что страны Азиатско-Тихоокеанского региона, а также страны Ближнего Востока и Африки стали первыми, отельный бизнес которых начал терпеть убытки. Однако, отели Америки и Европы, в связи с более строгими ограничительными мерами на фоне тяжелой эпидемиологической обстановки, потерпели наибольшие убытки.

Проанализировано состояние отельного бизнеса России. Проведенный анализ состояния отельного бизнеса России на примере города Москвы, показал, что ключевые показатели эффективности номеров Московских отелей, такие как ADR, RevPAR и загрузка почти в 3 раза снизились в 2020 году по сравнению с 2019 годом. Проведенный анализ состояния отельного бизнеса России и города Красноярска на основе динамики средней цены номера отеля за сутки, показал, что в целом по России цены на номер отеля снизились, однако не только в связи с пандемией, но и за счет растущей конкуренции, а также корректировкой цен после Чемпионата мира по футболу в 2018 году. В Красноярске же цены, наоборот, повысились, что связано с низкой конкуренцией и стабильным спросом за счет вахтовиков.

Проведена диагностика финансово-хозяйственной деятельности сети отелей Hilton Worldwide, которая показала, что за счет влияния пандемии COVID-19 на отельный бизнес, ключевые показатели эффективности Hilton Worldwide в 2020 году претерпели достаточно сильные изменения в худшую сторону: суммарная загрузка сети отелей Hilton Worldwide в мире упала до 40,3 % в 2020 году по сравнению с 74,7 % в 2019 году, средняя цена номера за сутки упала с 141,8 доллара в 2019 году до 114 долларов в 2020 году, а средний доход за номер в сутки упал с 106,2 долларов в 2019 году до 46 долларов в 2020 году. Чистый убыток сети Hilton Worldwide за 2020 год составил 720 млн. долларов.

Проведена диагностика финансово-хозяйственной деятельности отеля Hilton Garden Inn Krasnoyarsk, которая показала, что пандемия так или иначе повлияла на отель, хоть и не в такой губительной степени, как на мировую сеть отелей Hilton Worldwide. В 2020 году по сравнению с 2019 годом загрузка отеля снизилась с 62,2 % до 49,4 %, средняя цена номера за сутки с 2853 до 2618 рублей, а средний доход за номер в сутки с 1774 до 1292 рублей. Чистая прибыль отеля Hilton Garden Inn Krasnoyarsk за 2020 год составила 33,7 млн. рублей.

Даны предложения по разработке мероприятий по противодействию пандемии в международном отельном бизнесе. В числе необходимых мероприятий с целью противодействия пандемии COVID-19 для отеля Hilton Garden Inn Krasnoyarsk были предложены: вакцинация штата сотрудников, размещение охранника на входе в отель, внедрение робота-дезинфектора с ультрафиолетовым излучением С (UVC) в деятельность по уборке и дезинфекции номеров, установка дополнительных фильтров HEPA (High Efficiency Particulate Air) в кондиционеры отеля. Для каждого мероприятия было сделано следующее: определены этапы работ, построены календарные графики работ (диаграммы Ганта), назначены должностные лица, а также приведены ориентировочные затраты, связанные с осуществлением мероприятий.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Zabin, J. (2019) «Artificial intelligence: Working hand in hand with hotel staff» [Electronic resource]: – URL: <https://hoteltechnologynews.com/2019/07/artificial-intelligence-working-hand-in-hand-with-hotel-staff/>
2. Chan, J.F.W., Yuan, S., Kok, K.H., To, K.K.W., Chu, H., Yang, J., Xing, F., Liu, J., Yip, C.C.Y., Poon, R.W.S. and Tsoi, H.W. 2020. «A familial cluster of pneumonia associated with the 2019 novel coronavirus indicating person-to-person transmission: a study of a family cluster», *The Lancet*, Vol. 395 No. 10223, pp. 514-523.
3. WHO 2020 «Q&A on coronaviruses (COVID-19)» [Electronic resource]: – URL: <https://www.who.int/newsroom/q-a-detail/q-a-coronaviruses/>
4. Huang, M. and Rust, R.T. 2018. «Artificial intelligence in service», *Journal of Service Research*, Vol. 21 No. 2, pp. 155-172.
5. Kuo, C.M., Chen, L.C. and Tseng, C.Y. 2017. «Investigating an innovative service with hospitality robots», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 No. 5.
6. Li, J.J., Bonn, M.A. and Ye, B.H. 2019. «Hotel employee's artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and competitive psychological climate», *Tourism Management*, Vol. 73, pp. 172-181.
7. Huang, M.-H. and Rust, R. T. 2020. «Engaged to a robot? The role of AI in service», *Journal of Service Research* [Electronic resource]: – URL: <https://doi.org/10.1177/1094670520902266>
8. Mariani, M. 2019. «Big data and analytics in tourism and hospitality: A perspective article», *Tourism Review*, Vol. 75 No. 1, pp. 299-303.
9. Mariani, M.M. and Perez Vega, R. 2020. «Beyond the hype: Psychological mechanisms enabling the acceptance, adoption, and engagement with

Artificial Intelligence technology in marketing», *Psychology and Marketing*, forthcoming.

10. Wen, J., Liu, X. and Yu, C. 2020. «Exploring the roles of smart services in Chinese senior tourists' travel experiences: an application of psychological reactance theory», *Anatolia*. doi: 10.1080/13032917.2020.1742750

11. Davenport T. H. , Ronanki R. «Artificial intelligence for the real word» // *Harvard business rev.* - Boston, 2018. - Vol. 96, n 1/2. - P. 108-116. [Electronic resource]: – URL: <https://hbr.org/webinar/2018/02/artificial-intelligence-for-the-real-world/>

12. Hung, K.K., Mark, C.K., Yeung, M.P., Chan, E.Y. and Graham, C.A. 2018. «The role of the hotel industry in the response to emerging epidemics: A case study of SARS in 2003 and H1N1 swine flu in 2009 in Hong Kong», *Globalization and Health*, Vol. 14 No. 1, 117

13. Lockyer, T. 2005. «The perceived importance of price as one hotel selection dimension», *Tourism Management*, Vol. 26 No. 4, pp. 529-537

14. Gu, H. and Ryan, C. 2008. «Chinese clientele at Chinese hotels - Preferences and satisfaction», *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27 No. 3, pp. 337- 345.

15. Magnini, V.P., Crotts, J.C. and Zehrer, A. 2011. «Understanding customer delight: An application of travel blog analysis», *Journal of Travel Research*, Vol. 50 No. 5, pp. 535- 545.

16. Barber, N. and Scarcelli, J.M. 2010. «Enhancing the assessment of tangible service quality through the creation of a cleanliness measurement scale», *Managing Service Quality: An International Journal*.

17. Park, H., Kline, S. F., Kim, J., Almanza, B. and Ma, J. 2019. «Does hotel cleanliness correlate with surfaces guests contact?», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

18. Zhang, S., Diao, M., Yu, W., Pei, L., Lin, Z. and Chen, D. 2020. «Estimation of the reproductive number of novel coronavirus (COVID-19) and the

probable outbreak size on the Diamond Princess cruise ship: A data-driven analysis», *International Journal of Infectious Diseases*, Vol. 93, pp. 201-204.

19. Zemke, D.M.V., Neal, J., Shoemaker, S. and Kirsch, K. 2015. «Hotel cleanliness: Will guests pay for enhanced disinfection?», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 27 No. 4, pp. 690-710.

20. Wang, G., Zhang, Y., Zhao, J., Zhang, J. and Jiang, F. 2020. «Mitigate the effects of home confinement on children during the COVID-19 outbreak», *The Lancet*.

21. Zhou, P., Yang, X.L., Wang, X.G., Hu, B., Zhang, L., Zhang, W., Si, H.R., Zhu, Y., Li, B., Huang, C.L. and Chen, H.D. 2020. «A pneumonia outbreak associated with a new coronavirus of probable bat origin», *Nature*, pp. 1-4.

22. Balaji, M.S., Jiang, Y. and Jha, S. 2019. «Green hotel adoption: A personal choice or social pressure?», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31 No. 8, pp. 3287-3305.

23. Han, H., Kim, Y., Kim, C. and Ham, S. 2015. «Medical hotels in the growing healthcare business industry: Impact of international travelers' perceived outcomes», *Journal of Business Research*, Vol. 68 No. 9, pp. 1869-1877.

24. Nguyen, D.N., Imamura, F. and Iuchi, K. 2017. «Public-private collaboration for disaster risk management: A case study of hotels in Matsushima, Japan», *Tourism Management*, Vol. 61, pp. 129-140.

25. Benchmarking the Global Hotel Industry [Electronic resource]: – URL: <https://str.com/industries/hotels/>

26. The Lost Year: How COVID-19 Has Altered the Hotel Industry [Electronic resource]: – URL: <https://www.costar.com/article/539962170/the-lost-year-how-covid-19-has-altered-the-hotel-industry/>.

27. Кабелкайте-Вайткене Ю.А. Влияние пандемии коронавируса на индустрию гостеприимства: проблемы и возможности//Российские регионы: взгляд в будущее. – 2021. –№3. – С.57-66.

28. Расчёт основных показателей в гостиничном бизнесе [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://vc.ru/flood/24755-basic-indicators-for-hotels/>

29. ЕМИСС Государственная статистика [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://fedstat.ru/indicator/31448/>
30. Цены на номера в отелях России снизились почти на 20%, WelcomeTimes 2019 [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://welcometimes.ru/news/ceny-na-nomera-v-otelyah-rossii-snizilis-pochti-na-20/>
31. Hilton Worldwide Holdings FINANCIAL REPORTING SEC FILINGS Annual Report February 11, 2020 [Electronic resource]: – URL: <https://ir.hilton.com/financial-reporting/sec-filings>
32. Официальный сайт отелей Hilton, Наши отели [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://www.hilton.ru/hotels/?page=1&destinations=russian>
33. Hampton by Hilton [Electronic resource]: – URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Hampton\\_by\\_Hilton](https://en.wikipedia.org/wiki/Hampton_by_Hilton)
34. Hilton Garden Inn [Electronic resource]: – URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Hilton\\_Garden\\_Inn](https://en.wikipedia.org/wiki/Hilton_Garden_Inn)
35. Hilton Hotels & Resorts [Electronic resource]: – URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Hilton\\_Hotels\\_%26\\_Resorts](https://en.wikipedia.org/wiki/Hilton_Hotels_%26_Resorts)
36. Hilton CleanStay Brings New Standard of Cleanliness Worldwide in Time for Summer Travel [Electronic resource]: – URL: <https://newsroom.hilton.com/corporate/news/hilton-cleanstay-a-new-standard-of-cleanliness>
37. Hilton EventReady, event planner resources [Electronic resource]: – URL: <https://meetings.hilton.com/eventready-resources>
38. Статистика вакцинации от коронавируса в России и в мире [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://gam-kovid-vak.ru/statistika-vakcinacii-ot-koronavirusa-v-rossii-i-v-mire/>
39. Germ-zapping robots: Your COVID-19 questions answered [Electronic resource]: – URL: <https://www.cbc.ca/news/germ-zapping-robots-your-covid-19-questions-answered-1.5531057>

40. Can this germ-zapping robot really kill the coronavirus? [Electronic resource]: – URL: <https://nypost.com/2020/05/01/can-this-germ-zapping-robot-really-kill-the-coronavirus/>

41. How Coronavirus Spreads | CDC [Electronic resource]: – URL: <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/prevent-getting-sick/how-covid-spreads.html>

42. Submicron and Nanoparticulate Matter Removal by HEPA-Rated Media Filters and Packed Beds of Granular Materials [Electronic resource]: – URL: <https://ntrs.nasa.gov/citations/20170005166>

43. Disinfection and Sterilization [Electronic resource]: – URL: <https://www.cdc.gov/infectioncontrol/guidelines/disinfection/index.html>

44. Infection Control Guidance for Healthcare Professionals about Coronavirus (COVID-19) [Electronic resource]: – URL: <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/hcp/infection-control.html>

45. Can HEPA Air Purifiers Capture the Coronavirus? [Electronic resource]: – URL: <https://www.nytimes.com/wirecutter/blog/can-hepa-air-purifiers-capture-coronavirus/amp/>

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**Баланс Hilton Worldwide**

HILTON WORLDWIDE HOLDINGS INC. CONSOLIDATED BALANCE SHEETS (in millions USD, except share data)	December 31,	
	2020	2019
<b>ASSETS</b>		
Current Assets:		
Cash and cash equivalents	3218	538
Restricted cash and cash equivalents	45	92
Accounts receivable	771	1261
Prepaid expenses	70	130
Other	98	72
Total current assets	4202	2093
Intangibles and Other Assets:		
Goodwill	5095	5159
Brands	4904	4877
Management and franchise contracts, net	653	780
Other intangible assets, net	266	421
Operating lease right-of-use assets	772	867
Property and equipment, net	346	380
Deferred income tax assets	194	100
Other	323	280
Total intangibles and other assets	12553	12864
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>16755</b>	<b>14957</b>
<b>LIABILITIES AND EQUITY (DEFICIT)</b>		
Current Liabilities:		
Accounts payable, accrued expenses and other	1302	1703
Current maturities of long-term debt	56	37
Current portion of deferred revenues	370	332
Current portion of liability for guest loyalty program	703	799
Total current liabilities	2431	2871
Long-term debt	10431	7956
Operating lease liabilities	971	1037
Deferred revenues	1004	827
Deferred income tax liabilities	649	795
Liability for guest loyalty program	1766	1060
Other	989	883
Total liabilities	18241	15429
Equity (Deficit):		
common stock	3	3
Treasury stock	-4453	-4169
Additional paid-in capital	10552	10489
Accumulated deficit	-6732	-5965
Accumulated other comprehensive loss	-860	-840
Total Hilton stockholders' deficit	-1490	-482
Noncontrolling interests	4	10
Total deficit	-1486	-472
<b>TOTAL LIABILITIES AND EQUITY (DEFICIT)</b>	<b>16755</b>	<b>14957</b>



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчет о финансовых результатах Hilton Worldwide

HILTON WORLDWIDE HOLDINGS INC. CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS (in millions USD, except per share data)	Year Ended December 31,		
	2020	2019	2018
Revenues			
Franchise and licensing fees	945	1681	1530
Base and other management fees	123	332	321
Incentive management fees	38	230	235
Owned and leased hotels	421	1422	1484
Other revenues	73	101	98
Other revenues from managed and franchised properties	2707	5686	5238
Total revenues	4307	9452	8906
Expenses			
Owned and leased hotels	620	1254	1332
Depreciation and amortization	331	346	325
General and administrative	311	441	443
Reorganization costs	41	0	0
Impairment losses	258	0	0
Other expenses	60	72	51
Other expenses from managed and franchised properties	3104	5763	5323
Total expenses	4725	7876	7474
Gain on sale of assets, net	0	81	0
Operating income (loss)	-418	1657	1432
Interest expense	-429	-414	-371
Loss on foreign currency transactions	-27	-2	-11
Loss on debt extinguishments	-48	0	0
Other non-operating income (loss), net	-2	3	28
Income (loss) before income taxes (EBITDA)	-924	1244	1078
Income tax benefit (expense)	204	-358	-309
Net income (loss) (EBIT)	-720	886	769
Net loss (income) attributable to noncontrolling interests	5	-5	-5
Net income (loss) attributable to Hilton stockholders	-715	881	764

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Отчет о финансовых результатах Hilton Garden Inn Krasnoyarsk по единой системе счетов гостиничного хозяйства (USALI)

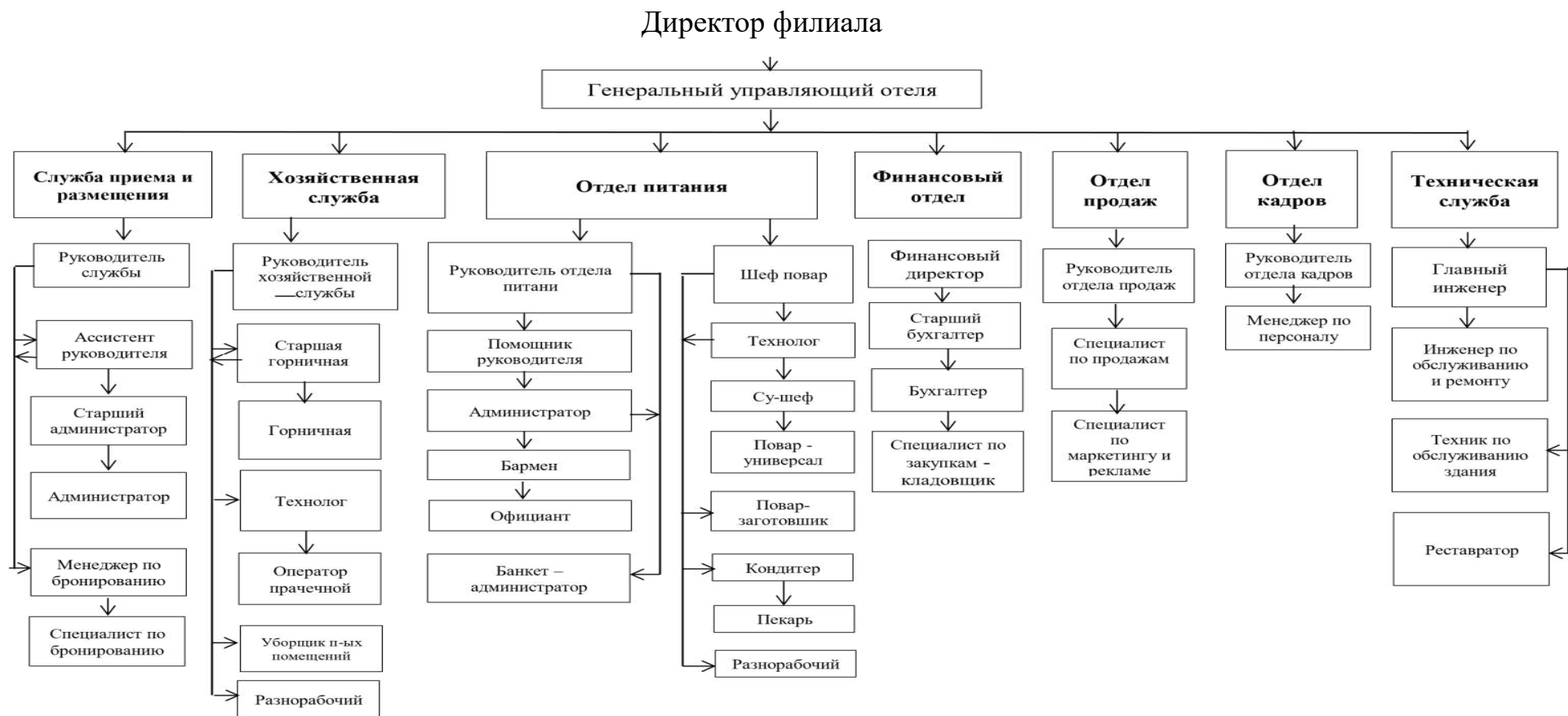
Summary Profit & Loss Statement	2020	2019
Total Rooms Revenue	61 245 921	83 839 117
Restaurant 1	23 936 743	28 718 523
Restaurant 3	304 820	388 798
Lounge 1	2 903 947	4 670 013
Room Service	1 230 172	1 021 142
Conference Center	4 530 937	14 457 549
Total Food and Beverage	32 906 619	49 256 025
Allocated F&B Revenue	-	-
Laundry - Guest	358 495	2 583 589
Other Operated Departments	358 495	2 583 589
Non-F&B Allocated Revenue	-	-
Miscellaneous Income	711 914	1 435 563
Total Operating Revenue	95 222 949	137 114 294
Total Rooms Expense	9 476 188	12 335 681
Restaurant 1	1 574 231	1 034 208
Lounge 1	-	769
Food & Beverage Administration	18 882 963	25 620 688
Total Food and Beverage Expense	20 457 194	26 655 665
Laundry - Guest	1 176 858	1 824 247
Other Operated Departments Expense	1 176 858	1 824 247
Miscellaneous Income Expense	-	-
Total Department Expense	31 110 240	40 815 593
Total Rooms Profit	51 769 733	71 503 436
Restaurant 1	22 362 512	27 684 315
Restaurant 3	304 820	388 798
Lounge 1	2 903 947	4 669 244
Room Service	1 230 172	1 021 142
Conference Center	4 530 937	14 457 549
Food & Beverage Administration	(18 882 963)	(25 620 688)
Total Food and Beverage Profit	12 449 425	22 600 360
Laundry - Guest	(818 363)	759 343
Other Operated Departments Profit	(818 363)	759 343
Non-F&B Allocated	-	-
Miscellaneous Income Profit	711 914	1 435 563
Total Department Profit	64 112 709	96 298 702
Administrative & General	8 024 980	9 263 497
Finance Accounting	2 536 212	2 681 697
Security	522 074	828 207
Human Resources	660 237	794 176
Administrative & General	11 743 503	13 567 577
Information and Telecommunications	2 003 592	2 193 476

## Окончание приложения В

Summary Profit & Loss Statement	2020	2019
Marketing & Sales	2 555 266	3 778 242
Revenue Management Hotel	285 798	299 960
Total Sales and Marketing	2 841 064	4 078 201
Property Operations and Maintenance	4 512 344	4 244 071
Utilities	4 148 363	4 891 905
Total Undistributed Expenses	25 248 865	28 975 230
Unallocated Cluster Departments	-	-
	-	-
Gross Operating Profit	38 863 843	67 323 472
<i>Flow-Thru</i>	-	-
	-	-
Base Management Fees	2 142 517	3 085 072
Incentive Management Fees	3 221 228	5 685 659
Other Management and Franchise Fees	476 115	685 571
Management and Royalty Fees	5 839 859	9 456 302
	-	-
Income Before Non-Operating Inc and Exp	33 023 984	57 867 170
	-	-
Non-Operating Income and Expense	-	-
Income	693 583	1 029 753
Rent	-	-
Property and Other Taxes	-	-
Insurance	453 803	378 848
Other Expense	-	-
Other EBITDA Expense	(475 820)	188 129
Total Non-Operating Income and Expense	(715 600)	(462 776)
EBITDA (Operational)	32 570 181	57 488 322
Interest Income	693 583	1 029 753
EBITDA (Adjusted)	33 263 764	58 518 075
EBITDA	33 739 584	58 329 946
<i>Flow-Thru</i>	-	-
	-	-
Interest, Depreciation and Amortization	-	-
Interest	-	-
Depreciation and Amortization	-	-
Total Interest, Depreciation and Amortization	-	-
	-	-
Income Before Income Taxes	33 739 584	58 329 946
Income Taxes	-	-
Net Income	33 739 584	58 329 946

# ПРИЛОЖЕНИЕ Г

## Организационная структура отеля Hilton Garden Inn Krasnoyarsk



## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Календарный график работ мероприятия «Вакцинация штата сотрудников»

Календарный график работ (Вакцинация штата сотрудников), Ответственный - Отдел кадров		июл.21														авг.21	
№	Наименование этапа мероприятия	Дни	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16	19	17	18
1	Уведомление руководителей отделов о собрании по вопросу вакцинации	1	1														
2	Собрание руководителей отделов и объяснение необходимости вакцинации	1	2														
3	Определение сотрудников с медотводом из информационной базы	1		3													
4	Рассылка уведомлений сотрудникам об обязательном сборе в конференц-зале по поводу вакцинации на электронную почту	1		4													
5	Сбор сотрудников в конференц-зале и презентация преимуществ вакцинации	1			5												
6	Сбор подписей о согласии на вакцинацию	1			6												
7	Отправка сотрудников на анализы на антитела	7				7	7	7	7	7	7	7					
8	Составление списка сотрудников для вакцинации	1											8				
9	Проведение переговоров и заключение договора с гос. клиникой	1											9				
10	Составление и издание указа о проведении вакцинации	1												10			
11	Выдача направлений сотрудникам на вакцинацию и прохождение ими вакцинации	30													11	11	
12	Проверка сертификатов у сотрудников о прохождении вакцинации	1															12
	ИТОГО	49	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16	19-48		49

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Календарный график работ мероприятия «Размещение охранника на входе в отель»

Календарный график работ (Размещение охранника на входе в отель), Ответственный - Отдел кадров			июл.21				
№	Наименование этапа мероприятия	Дни	6	7	8	9	12
1	Поиск и выбор частного охранного предприятия	1	1				
2	Проведение переговоров	1		2			
3	Заключение договора оказания охранных услуг	1			3		
4	Разработка должностных обязанностей для охранника, располагаемого на входе в отель	1				4	
5	Проведение собрания с охранниками, доведение должностных обязанностей	1					5
	<b>ИТОГО</b>	7	1	2	3	4	7

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Календарный график работ мероприятия «Внедрение робота-дезинфектора»

Календарный график работ (Внедрение робота-дезинфектора), Ответственный - Техническая служба		июл.21													
№	Наименование этапа мероприятия	Дни	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16	19
1	Посещение интернет-ресурсов, поиск и выбор компании продавца робота-дезинфектора	2	1	1											
2	Проведение переговоров	2			2	2									
3	Заключение договора поставки, ожидание доставки	7					3	3	3	3	3	3	3		
4	Приемка робота-дезинфектора у отеля	1											4		
5	Распаковка и настройка робота-дезинфектора	1												5	
6	Уведомление сотрудников хозяйственной службы о сборе в конференц-зале	1												6	
7	Собрание сотрудников хозяйственной службы с целью объяснения принципов работы и навыков обращения с роботом	1													7
	ИТОГО	19	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16	19

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### Календарный график работ мероприятия «Установка дополнительных фильтров НЕРА в кондиционеры»

Календарный график работ (Установка дополнительных фильтров НЕРА в кондиционеры), Ответственный - Техническая служба		июл.21																	
№	Наименование этапа мероприятия	Дни	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16	19	20	21	22	23
1	Определение числа кондиционеров в отеле, оценка характеристик	1	1																
2	Поиск подходящих фильтров НЕРА в интернет-магазинах	2	2	2															
3	Выбор оптимального варианта	1		3															
4	Покупка фильтров и ожидание поставки	7			4	4	4	4	4	4	4								
5	Приемка фильтров НЕРА у отеля	1									5								
6	Распаковка фильтров	1										6							
7	Проведение работ по установке фильтров	7										7	7	7	7	7	7	7	
8	Оценка работы кондиционеров с установленными дополнительными фильтрами	1																	8
	ИТОГО	23	1	2	5	6	7	8	9	12	13	14	15	16	19	20	21	22	23



Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой


 С.Л. Улина  
подпись

« 15 » июня 2021 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент  
38.03.02.05 Международный менеджмент

Разработка мероприятий по противодействию пандемии в  
международном отельном бизнесе (на примере Hilton Garden Inn Krasnoyarsk)

Руководитель  \_\_\_\_\_ док. эк. наук, профессор А.В. Григорьев  
подпись, дата

Выпускник  \_\_\_\_\_ П.П. Кравченко  
подпись, дата

Красноярск 2021