



Радислава Іванівна **ШЕВЧЕНКО-ПЕРЕПЬОЛКІНА**

к.е.н., доцент, Ізмаїльський державний гуманітарний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8665-6702>

e-mail: radislava.izm@i.ua

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЯМИ В УМОВАХ COVID-19

Готельна галузь особливо гостро відчула на собі наслідки поширення COVID-19: зниження попиту, закриття, фінансові труднощі, звільнення персоналу. Автор з'ясовує з якими найбільш поширеними ризиками стикаються більшість керівників готелів під час поширення COVID-19 та пропонує антикризові заходи щодо їх запобігання чи унеможливлення. Особливу увагу приділено таким напрямом антикризового управління готелями: проблемам утримання персоналу та забезпечення безпечних й гігієнічних умов у готелях, наголошено на необхідності реклами та стратегічного партнерства. Як окремий напрям антикризового управління для підприємств малого готельного бізнесу автором запропоноване переобладнання існуючого комплексу під апарт-готель.

Ключові слова: антикризове управління, COVID-19, готель, напрями антикризового управління, апарт-готель

ВСТУП

Особливість готельного бізнесу полягає в орієнтації на туристів і подорожуючих осіб, які прибувають з місця розташування до закладу розміщення, проте з настанням карантину, введенням обмежень, готелі зіткнулися з періодичними та невизначеними обмеженнями, з відсутністю відвідувачів у розрахунковій кількості, деякі готелі під час карантину змушені були зачинитися. Санітарні норми карантину, крім безпеки для клієнтів і працівників, вплинули на зменшення кількості відвідувачів і внаслідок різкого зменшення платоспроможності населення. Страх людей перед хворобою, а також належність туристичних послуг і послуг гостинності до товарів, що не входять до переліку першої необхідності, відобразилось на відкладеному попиті на невизначений час.

Перспективи розвитку готельної індустрії України до початку світової кризи, спричиненої COVID-19, були надзвичайно оптимістичними. Та пандемія значно вплинула як на світовий, так й на український ринок готельних послуг. Обмеження пересування внаслідок закриття кордонів держав, скасування авіасполучення, обмеження переміщення в межах України й абсолютна ізоляція країн спровокували майже повну зупинку туристичних послуг та звичної ділової активності – від яких найбільше залежить готельний бізнес. У час пандемії COVID-19 ситуація в готельній галузі розвивалася досить непередбачувано: сьогодні для України є відкриті певні кордони, завтра закриті навіть внутрішні переміщення, ситуація змінювалася майже кожного дня. Із запровадженням вакцинації ситуація налагоджується, проте і сьогодні вимагає постійного моніторингу. На сьогодні неможливо чітко спрогнозувати подальші шляхи розвитку готельної індустрії через безперервні спалахи захворювання населення, появи нових штамів, внаслідок чого вживання екстрених заходів і введення жорстких умов ставлять готельний сектор під загрозу неспроможності. До того ж

навіть за вакцинації неможливо визначити терміни покращення епідеміологічної ситуації.

Безперечним є той факт, що ситуація, в якій опинилися всі без винятку заклади готельного бізнесу, є достатньо складною для готельєрів. Однак, з іншого боку, вихід із зони комфорту для більшості закладів, які зуміли втриматися на ринку, може та повинен стати поштовхом до розвитку та вдосконалення власних інноваційних, технологічних, організаційних та виробничих процесів.

Сьогодні для готельного бізнесу найактуальніша проблема – зберегти у дієздатному стані інфраструктуру, спробувати уникнути масштабних фінансових втрат, особливо втрат сформованого персоналу, зберегти рівень сервісу. А тому тема статті є досить актуальною.

Методи дослідження: аналіз, синтез, систематизація, порівняння, абстрактно-логічний метод.

Останні дослідження

Сьогодні існує багато досліджень у сфері управління сферою гостинності, проте робіт спрямованих на розроблення антикризових заходів під час пандемії обмаль, серед їх авторів В. Берещак, О. Гришина, Т. Косій, Н. Корж, Т. Чаркіна.

Антикризове управління готельним бізнесом у сучасних умовах пандемії становить значний практико-науковий інтерес, а отже, потребує подальших досліджень та пропозицій науковців.

РЕЗУЛЬТАТИ

У зв'язку з початком карантину готелі, як ніколи, відчували зниження потоку відвідувачів, готельний ринок суттєво змінився після обмежень на діяльність та падіння попиту. Готельний бізнес стикнувся з втратою доходів та збільшенням фінансових витрат. Низький попит – це наслідок загальної паніки населення, яке не наважується подорожувати, карантинних обмежень для закладів та населення, значне зниження купівельної спроможності та збідніння 65-70 % населення країни [4].

Збільшення витрат зумовлене необхідністю забезпечувати функціонуючі системи готелю та штату працівників.

Здійснення готельної діяльності під час епідеміологічної кризи – це ризик з некерованими факторами і ці фактори не можуть бути змінені з волі сторін, учасники готельного бізнесу можуть лише їх врахувати в аналізі ризиків і можливих втрат від нього. Чи буде готельний бізнес рентабельним за умов коронакризи багато в чому залежить від правильно виробленої стратегії управління ризиками.

Зараз формуються нові тенденції з антикризових заходів, які багато в чому визначають ефективність і конкурентоспроможність готелів в умовах пандемії COVID-19.

Зі зниженням попиту на готельні послуги, а отже, і прибутків, керівники готелів насамперед намагалися приймати антикризові заходи шляхом зменшення загальних витрат на утримання номерного фонду: закриття поверхів, вимкнення ліфтів, ліхтарів тощо. У більшості готелів відбулося обмеження доступу до додаткових послуг: спа-салонів, басейнів, саун, ресторанів, розважальних заходів тощо, однак це не дало значного скорочення витрат на комунальні послуги та інші операційні витрати.

Основною проблемою для готельєрів постала проблема утримання персоналу. Частина керівників готелів пішли на вимушені заходи, пов'язані зі звільненням частини своїх співробітників, переважно це торкнулося обслуговуючого персоналу і менеджерів рядового складу, інші змушені були піти на скорочення частки заробітної плати (переважно преміальної частини) з метою оптимізації поточних витрат, але водночас відмовилися від скорочення штату, вважаючи персонал своїм цінним капіталом.

На малих готельних підприємствах, у короткостроковій перспективі пандемії, працівники почергово брали відпустку за свій рахунок, проте все ж їм довелося звернутися переважно до другої стратегії – зменшення заробітної плати.

Власники готелів були змушені вдатися до заходів зі зменшення кількості працівників та/або зарплати, вимушеної відпустки за свій рахунок. Вимушене звільнення для більшості працівників або переведення на нижчу зарплату однаково зумовило втрату основного штату професійних кадрів, інвестицій в їхню підготовку. На жаль, до 25 % персоналу, яких не влаштували подібні умови праці, звільнилися та змінили сферу діяльності, розуміючи вразливість готельно-ресторанного бізнесу під час подібної кризи [7, с. 114], хоч і були гарними фахівцями, кожен у своїй справі.

Тим не менш, персонал, який залишився в період поширення COVID-19, працюватиме більше: перевіряти температурний режим як гостей, так і співробітників, слідкувати за наявністю дезінфікуючих засобів, частіше прати та вбирати місця загального користування, детальніше вбирати та дезінфікувати номери тощо.

Усі співробітники готелів сьогодні проходять інструктаж з гігієни та безпеки в готелі під час COVID-19.

Обов'язки з виконання тих чи інших захисних заходів для кожного окремого працівника деталізуються та докладаються до посадової інструкції, проте усі повинні намагатися дотримуватися безконтактного спіл-

кування з гостями, максимально усунути пряме зіткнення з гостем, щоб убезпечити, зокрема, і співробітників, а також забезпечити дотримання обмежувальних заходів.

Під час COVID-19 люди бояться користуватися готельними послугами, а вже будь то червона зона, помаранчева чи зелена, завжди є ризик заразитися COVID-ом, навіть після вакцинації: рецепшн, багато обслуговуючого персоналу, інші відвідувачі. А в силу особистих чи службових обов'язків людям потрібно переміщуватися та тимчасово зупинятися у зручному для них місці. Тому пріоритети та потреби споживачів послуг індустрії гостинності різко змінилися. Насамперед вибір клієнта буде здійснено на користь закладу, який зможе гарантувати максимальну безпеку в подорожі та забезпечить індивідуальний підхід, гнучкість та впевненість клієнта в отриманні якісної послуги з урахуванням поширення коронавірусу. Адже це може бути як ділова поїздка, так і поїздка для відпочинку, – саме останнього бажають клієнти, які стомилися від карантинних обмежень та знайшли змогу виїхати на відпочинок. Саме тому питання організації безпечних та гігієнічних умов є основним завданням готелю.

Мінімальні вимоги до організації протиепідемічних заходів визначено Постановою Головного санітарного лікаря України № 22 від 16 травня 2020 р. «Про затвердження Тимчасових рекомендацій щодо організації протиепідемічних заходів в готелях на період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» [1], зокрема обов'язкові:

- температурний скринінг для всіх працівників закладу;
- облаштування місць для оброблення рук антисептичними засобами на основі спирту;
- перебування у вестибюлі закладу дозволено за умови: не більше однієї людини на 10 кв м площі;
- перебування гостей поза номером дозволено лише у захисних масках або респіраторях;
- у місцях потенційного скупчення відвідувачів повинно бути нанесене тимчасове маркування для забезпечення дотримання дистанції 1,5 м;
- на рецепції має бути встановлено захисний екран між персоналом та відвідувачами.

Чистота, гігієна, охорона здоров'я та безпека стали найважливішими критеріями вибору клієнтом послуг того чи іншого готельного закладу. Відбулось переосмислення понять безпечного проживання та безпечного закладу. І якщо раніше клієнти очікували на забезпечення їхніх вимог до зазначених критеріїв, то в умовах поширення пандемії COVID-19, вони в разі підвищилися.

Споживачі повинні бути проінформовані та впевнені у надійності та ефективності проведених прибирань та дезінфекцій, забезпеченні антисептиками, забезпеченням мінімального контакту як з персоналом, так і з відвідувачами, або ж гарантією вакцинації усіх осіб готелю – як персоналу, так і гостей. Останнє може збільшити кількість пропонувананих готелем послуг.

Тому у готелі на видному місці повинна бути розміщена загальна інформація про COVID-19 та вказані окремі заходи безпеки та гігієни, що вживаються в готелі. Наприклад:

У готелі:

1. Створено та підтримується програма очищення, дезінфекції та профілактики інфекційних захворювань для мінімізації ризиків, пов'язаних з інфекційними захворюваннями, такими як COVID-19 та його новими штамми.

2. Наявні відповідні протоколи очищення, методів дезінфекції та методів роботи для боротьби з біологічними небезпеками та інфекційними захворюваннями.

3. Висококваліфіковані фахівці з прибирання, навчені методам підготовки до спалахів інфекційних захворювань та реагування на них.

4. Співробітники стійки реєстрації надішлють Вам підготовлену інформаційну форму, що містить опис усіх заходів, прийнятих щодо COVID-19, переважно у цифровому вигляді.

Демонстрація неухильного виконання заздалегідь визначених положень допоможе гостям почуватися більш впевненими та захищеними.

Для гостей має бути розроблено чіткі інструкції, з якими вони мають бути ознайомлені заздалегідь і які допоможуть вирішувати більшість потенційно небезпечних ситуацій швидко та якісно. Такі інструкції розміщуються на сайті готелю, але гостей з такими правилами необхідно знайомити під час бронювання за допомогою електронної пошти або месенджерів.

Окрім вищезазначених у Положенні [1] вимог, з огляду на забезпечення безпеки, бажано, щоб:

- місця для сидіння у громадських місцях перемістити та розташувати відповідно до правил безпечної дистанції;

- вдвічі зменшити завантаження потужності для кожного ліфта з розміщенням на видному місці оновлених вказівок з експлуатації ліфта;

- збільшити час для прибирання номерів, адже необхідна гігієна та прибирання виконуються з більшою ретельністю відповідно до створеного готелем стандарту, а кімнати спочатку дезінфікуються, а потім вентилуються;

- у всіх загальних приміщеннях і туалетах поверхні, яких постійно торкаються, дверні ручки, поручні, ліфти, кнопки ліфтів, раковини, крани, пісуари та унітази очищати з використанням відповідних хімікатів частіше, ніж поточна частота прибирання (порядок прибирання ретельно перевіряється за допомогою підготовлених контрольних списків) тощо.

Також великі готелі можуть собі дозволити застосування інноваційних технологій, пов'язаних з безпекою праці та перебування. Наприклад, самодезінфікуючі дверні ручки, розпізнавання обличчя, яке забезпечує безконтактну реєстрацію, інноваційна постільна білизна, яка виробляється з використанням антибактеріальної технології, віртуальний пульт управління телевизором та багато інших інноваційних технологій.

Також в умовах поширення пандемії необхідно звернути увагу на, так скажемо, «елемент публічності» в реалізації всіх заходів, спрямованих на забезпечення комфортного та безпечного перебування гостей у готелі. Деякі готелі вимушено скоротили витрати на рекламу, адже для реклами комфортних та безпечних умов проживання, покращення обслуговування та впровадження нових технологій необхідна

наявність чималих фінансових коштів, в яких станом на сьогодні готелі різко обмежені. Це й вплинуло на зміну стратегії з «управління доходами» на стратегію «управління витратами», що теж не дуже правильно. У цьому випадку пропонується готелям, які відновили свою роботу після зняття обмежувальних заходів, все-таки повернутися до управління саме доходами – перенаправити чистий прибуток на розвиток бізнесу [6, с. 154]. Для зменшення ж витрат необхідно посилити віртуальну присутність готелю у мережі Інтернет.

Окрім іншого, готельним підприємствам слід формувати резервний фонд, на випадок не лише погіршення епідеміологічної ситуації, а й можливості настання іншої кризи та їх небажаних наслідків. Кошти з цього фонду допоможуть бізнесу пережити несприятливий період і водночас зазнати незначних фінансових втрат.

Низці готелів в умовах поширення COVID-19 буде вигідно укласти угоди про стратегічне партнерство. Такий варіант буде актуальним у разі, якщо на розвиток додаткових послуг недостатньо коштів. Стратегічне партнерство створюється на певний термін і спрямоване на розвиток конкурентних переваг партнерів, створення єдиної збутової мережі, спільної реалізації послуг.

Партнерство за принципом вертикальної інтеграції дозволить готелям додати чи розширити спектр запропонованих послуг. Використовуючи цю стратегію, партнери можуть розширити бази клієнтів. Це може бути партнерство готелю з організацією громадського харчування у разі відсутності чи закриття через коронавірус кафе, лобі бару, ресторану, що забезпечить організацію доставки харчування в номери, – особливо таке партнерство буде актуальним для невеликих готелів, міні-готелів, хостелів. Також, в умовах розміщення постояльців з домашніми тваринами можливе укладання угоди про розташування ветеринарного кабінету, магазину з товарами для тварин на базі готелю [8, с. 112]. Не кажучи вже про партнерство з авіа та залізничними перевізниками, у прибережних регіонах це може бути партнерство і з водними видами транспорту. Інший приклад – укладання договору на виробництво шоколадних виробів між засобом розміщення та фабрикою з виробництва кондитерських виробів з емблемою готелю.

Для підприємств малого готельного бізнесу перспективним антикризовим рішенням в період поширення Covid-19 стане переобладнання існуючого комплексу під апарт-готель, в якому повністю мінімізується спілкування з адміністрацією та персоналом. Для цього необхідне:

- переобладнання номерів під окремий вхід, з окремою кухнею та туалетною кімнатою;

- встановлення повз номеру кейсу з ключем від номера (клієнт дзвонить адміністратору, перевіряється оплата, ключ активується);

- перед вселенням клієнта слід передбачити усі його вимоги: до міні-бару, наявності їжі в холодильнику, інших побажань клієнта, вони повинні бути виконані завчасно та вже включені в оплату номеру, мабуть клієнт завчасно бажає додаткових послуг, наприклад, хімчистки, тоді в номері повинен бути залишений окремий пакет, в який клієнт збирає одяг, а після

обробки, біля входу до номера з написом «хімчистка» клієнту вивіщується його випраний одяг тощо;

– забезпечення постійного телефонного та Інтернет-зв'язку клієнта з адміністрацією;

– встановлення повз номеру кейсу для надання додаткових послуг (можливо, окрім попереднього замовлення, що повинне бути в номері під час його перебування, клієнт забажає ще чогось іншого: продуктів, предметів гігієни тощо), у цей кейс працівник готелю після оплати карткою за терміналом, встановленим у номері, приносить необхідні речі за преїскурантом та лишає їх в спеціалізованому боксі, дзвінок від адміністрації надходить клієнту, він їх забирає. Отже, навіть за додаткових замовлень не відбувається особистий контакт;

– коли клієнту зручно (він виходить з номеру на кілька годин), він повідомляє адміністрацію, що в номері можна прибрати (проводиться дезінфекція, прибирання, вентилявання);

– для забезпечення безпеки у номері встановлюються камери, які вмикаються під час здачі номера та під час виселення клієнта з готелю, на надзвичайний випадок встановлюється екстрена кнопка, яку клієнт може натиснути в будь-якому випадку небезпеки, за якою вмикається відео- та аудіо- зв'язок (особисте життя клієнта залишається без нагляду).

Це теж ризиковий проект, бо відразу потребує багато фінансових вкладень. Проте навіть після пандемії такі номери будуть користуватися попитом у письменників, науковців, які працюють над важливою роботою й їм необхідний суцільний спокій для концентрації, відрядники, далекобійники та ін. верстви населення. Тут головне прорахувати місце розташування готелю та визначити майбутній сегмент споживачів, спрогнозувати майбутній попит та вже вирішувати: йти на кардинальні зміни, чи «потрохи виживати».

Список використаних джерел

1. Про затвердження Тимчасових рекомендацій щодо організації протиепідемічних заходів в готелях на період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19): Постанова Головного санітарного лікаря № 22 від 21.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0022488-20#Text>
2. Берещак В. Як COVID-19 змінить готельний бізнес в Україні. URL: <https://thepage.ua/ua/exclusive/sho-stanetsya-z-gotelyami-cherez-koronavirus>
3. Берещак В. Як пандемія змінила українські готелі. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yak-pandemiya-zminila-ukrayinski-goteli>
4. Гришина О. Готелі на карантині: працюємо до останнього клієнта та впроваджуємо інновації. URL: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/goteli_na_karantini_pratsyuemo_do_ostannogo_klienta_ta_vprovadzhuemo_o_innovatsiyi
5. Корж Н.В., Онищук Н.В. Вплив пандемії COVID-19 на готельну галузь. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/6338/Korzh.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
6. Косій Т.М. Сучасний стан розвитку готельного господарства України. *Індустрія гостинності в країнах Європи: матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (Сімферополь, 4-6 грудня 2009 р.)*. Сімферополь: ВіТроПринт, 2009. С. 152-154.
7. Наслідки епідемії COVID-19 та карантинних заходів для провідних секторів економіки України. Дослідження за результатами глибоких інтерв'ю з власниками та топ-менеджерами українських компаній. Київ-Харків: Видавець О.А. Мірошніченко, 2020. 188 с.
8. Ніколайчук О.А. Тренди розвитку вітчизняної індустрії гостинності в умовах COVID-19. *Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна*. 2021. Вип. 13. С. 108-1014.
9. Чаркіна Т.Ю., Марценюк Л.В., Задоя В.О., Пікуліна О.В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. №2. С. 19-23.

References

1. On approval of the Provisional Recommendations on the organization of anti-epidemic measures in hotels for the period of quarantine in connection with the spread of coronavirus disease (COVID-19): Resolution of the Chief Sanitary Doctor № 22 of 21.05.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0022488-20#Text> [in Ukrainian].

ВИСНОВКИ

Індустрія гостинності нині зіштовхнулася з найбільшим випробуванням за останній час. І тому має розвиватися не як звичайно, а використовувати антикризові заходи управління.

Сьогодні від керівників готелів вимагається тонкого балансування у невизначеній ситуації подальшого розвитку коронакризи, зниження попиту на послуги, фінансові обмеження, додаткові витрати на забезпечення заходів гігієни та безпеки. З іншого боку, готель прагне забезпечити клієнту комфортні, безтурботні, зручні умови перебування як для гостей, які приїхали відпочити, так і для гостей, які приїхали у робочих справах. У другому випадку необхідно зберегти злагоджений професійний персонал. Для забезпечення більш комфортного проживання клієнтів та надання їм додаткових послуг при нестачі власних коштів, необхідно знайти стратегічного партнера, такого, який буде чесним і відповідальним та ще й економічно вигідним. Розв'язання цього ланцюжка кризових явищ і рішень за виваженого й прорахованого управління повинне призвести готель до ефективної роботи

У сучасних санітарних умовах набувають актуальності нові формати готельного бізнесу, які ефективніші в орієнтації на конкретну цільову аудиторію у пропозиції моноформату. У тренді формат апарт-готелів, невеликих нішевих готелів, концепт-хостелів.

У нових невизначених та небезпечних умовах господарювання головними чинниками виживання суб'єктів індустрії гостинності стають антикризові управлінські якості гнучко і швидко адаптуватися до умов ринку.

Подальші дослідження, на наш погляд, має бути спрямовано на вивчення практичного досвіду антикризового управління готельним бізнесом в умовах COVID-19, зокрема, та його передачі іншим готельєрам шляхом організації конференцій, тренінгів, семінарів.

2. Bereshchak V. How COVID-19 will change the hotel business in Ukraine. URL: <https://thepage.ua/ua/exclusive/sho-stanetsya-z-gotelyami-cherez-koronavirus> [in Ukrainian].
3. Bereshchak V. How the pandemic changed Ukrainian hotels. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yak-pandemiya-zminila-ukrayinski-goteli> [in Ukrainian].
4. Hryshyna O. Hotels in quarantine: we work to the last client and implement innovations. URL: https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/goteli_na_karantini_pratsyuemo_do_ostannogo_klienta_ta_vprovadzhuem_o_innovatsiyi [in Ukrainian].
5. Korzh N.V., Onyshchuk N.V. The impact of the COVID-19 pandemic on the hotel industry. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/6338/Korzh.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [in Ukrainian].
6. Kosii T.M. The current state of development of the hotel industry of Ukraine. *Hospitality industry in European countries: Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference (Simferopol, December 4-6, 2009)*. Simferopol, 2009. pp. 152-154. [in Ukrainian].
7. Consequences of the COVID-19 epidemic and quarantine measures for the leading sectors of Ukraine's economy. Kyiv-Kharkiv, 2020. 188 p. [in Ukrainian].
8. Nikolaichuk O.A. Trends in the development of the domestic hospitality industry in the conditions of COVID-19. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University*. 2021. Issue 13. pp. 108-1014. [in Ukrainian].
9. Charkina T.Y., Martseniuk L.V., Zadoia V.O., Pikulina O.V. Strategic directions of hotel and restaurant business management in crisis. *Economy and state*. 2021. №2. pp. 19-23. [in Ukrainian].

Radyslava SHEVCHENKO-PEREPOLKINA

PhD in Economics, Associate Professor, Izmail State University of Humanities

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8665-6702>

e-mail: radislava.izm@i.ua

THE MAIN DIRECTIONS OF STRENGTHENING THE CRISIS MANAGEMENT OF HOTELS DURING THE COVID-19

The hotel industry especially acutely felt the consequences of the spread of Covid-19: reduced demand, closure, financial difficulties, dismissal of staff. Covering the topic, the author addresses the regulatory framework for the organization of anti-epidemic measures in hotels during the dissemination of COVID-19 and recent research of scientists in the field of hotel business management.

The changes that are taking place in the modern world due to the coronavirus pandemic, cause the transformation of the behavior of consumers of hotel services, which become more cautious and demanding. The question of finding optimization of the functioning of hospitality establishments during quarantine restrictions is quite acute and requires the use of anti-crisis measures.

The author finds out what are the most common risks most hotel managers face during the spread of COVID-19 and offers anti-crisis measures to prevent or prevent them in the following areas: personnel management, ensuring safe and hygienic conditions in hotels, advertising and strategic partnership.

The author pays special attention to the problems of staff retention and ensuring safe and hygienic conditions in hotels. Determines that during the COVID-19 period, additional duties must be assigned to the hotel staff with their entry into job descriptions. In addition to the minimum hygienic requirements, the author offers a list of additional to enhance the safe stay of guests in the hotel. It is also noted that for customers, instructions are developed for finding a hotel during the distribution of COVID-19.

The author stresses that, even with limited financial resources, it is necessary to carry out advertising activities, because potential customers should be aware of the state of comfort and security of the hotel. In case of lack of own funds for the provision of additional services by the hotel, the author considers the option of strategic partnership optimally. Strategic partnership will help to expand the range of additional services and increase the circle of visitors.

As a separate direction of crisis management for small hotel businesses, the author of the proposed re-equipment of the existing complex for an aparthotel.

The implementation of hotel activities during the epidemiological crisis is a risk with uncontrollable factors and these factors cannot be changed by the parties, the participants of the hotel business can only take them into account when analyzing the risks and possible losses from it.

The author concludes that in the new uncertain and dangerous conditions of management, anti-crisis management qualities flexibly and quickly adapt to market conditions become the main factors of survival of hospitality subjects.

Keywords: crisis management, COVID-19, hotel, crisis management directions, aparthotel