

УДК 338.486:614.46  
JEL Classification: L22; L83; M10; O33 DOI: [https://doi.org/10.31617/tr.knute.2021\(39\)03](https://doi.org/10.31617/tr.knute.2021(39)03)

**Galyna PIATNYTSKA** Doctor of Sciences (Economics), Professor,  
Professor at the Department of Management  
Kyiv National University of Trade and Economics  
E-mail: [g.piatnytska@knute.edu.ua](mailto:g.piatnytska@knute.edu.ua)  
ORCID: 0000-0003-3463-133X 19, Kyoto str., Kyiv, 02156, Ukraine

**Oleh HRYHORENKO** Candidate of Technical Sciences,  
Associate Professor, Associate Professor  
at the Department of Design and Engineering  
Kyiv National University of Trade and Economics  
E-mail: [xxoid@ukr.net](mailto:xxoid@ukr.net)  
ORCID: 0000-0002-2847-0149 19, Kyoto str., Kyiv, 02156, Ukraine

## УПРАВЛІНСЬКІ ТА ДИЗАЙНЕРСЬКІ РІШЕННЯ ГОТЕЛЬСРІВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

*Проведено порівняльний аналіз реалізації готельних послуг і зміни KPI підприємств готельного господарства до та під час пандемії за різними туристичними дестинаціями. Встановлено основні причини, що призвели до спаду в розвитку готельного бізнесу в умовах пандемії. Визначено найбільш поширені управлінські рішення та цільові орієнтири їх прийняття у сфері готельного господарства в період прояву наслідків пандемії. Запропоновано й охарактеризовано стратегічно перспективні дизайнерські рішення, що допомагають готелям не тільки "вижити", але й розвиватися в умовах пандемії.*

*Ключові слова:* ринок, готельні послуги, управлінські та дизайнерські рішення, готельне господарство, дизайн, цільові орієнтири, стратегія економії на витратах, дестинація, пандемія.

**Постановка проблеми.** Глобальне поширення *COVID-19* спричинило цілу низку проблем та підвищило рівень варіативних ризиків, з якими суб'єкти господарювання різних сфер економічної діяльності до цього навіть ніколи не стикалися. Галузеві ринки неоднаково відреагували на нові виклики, спричинені пандемією. У зв'язку з цим менеджери багатьох підприємств і компаній постали перед необхідністю оперативного пошуку та реалізації таких управлінських рішень, які б дали змогу їм і надалі результативно діяти й зростати на конкурентному ринку.

Готельне господарство – вид економічної діяльності, підприємства і компанії якого беруть безпосередню участь у створенні продукту гостинності країни, міста і т. ін. та залучені до формування пропозиції готельних послуг на ринку та задоволення попиту на них. Водночас кон'юнктура на ринку готельних послуг сильно залежить від обсягів турпотоків як внутрішніх, так і закордонних, а також від якості дизайнерських рішень, що впливають на вибір туристами готелів. Через це пандемія і, як наслідок, локдаун та обмеження туристичного переміщення як між країнами, так і між населеними пунктами всередині тих чи

інших країн збільшили кількість загроз на ринку готельних послуг і на рівні окремих туристичних дестинацій, і у глобальному масштабі. Все це свідчить про необхідність постановки проблеми визначення управлінських та дизайнерських рішень, які сприятимуть розвитку підприємств/компаній готельного господарства (ГГ) в умовах пандемії та можуть зумовити економічне зростання на ринку готельних послуг у стратегічній (зокрема постковідній) перспективі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблемні як теоретичні, так і практичні аспекти розвитку готельного господарства й управління підприємствами ГГ були у різні часові періоди та за умови різного співвідношення ринкових можливостей і загроз предметом досліджень багатьох українських та закордонних науковців, серед яких: А. Мазаракі, С. Мельниченко, М. Барна, М. Бойко, М. Босовська, К. Федосова, Л. Тележко, Я. Остапенко, О. Погоріляк, М. Кубічкова, Д. Кирихан, К. Кампіранон, Н. Скотт, Ф. Гоу, П. Велч, М. Пітерс, Й. Фрезе та ін.

Останнім часом, вивчаючи зміни та проблеми на ринку готельних послуг і пропонуючи власні підходи до їх розв'язання, науковці у своїх публікаціях торкалися питань, як-от застосування інструментів інтернет-маркетингу в маркетинговій політиці підприємств ГГ з визначенням їхнього впливу на результати діяльності цих підприємств, а також запропонували авторську розробку воронки збуту готельного продукту (послуги) в інтернет-середовищі (А. Мазаракі, С. Мельниченко, М. Даниленко [1]). Проведено систематизацію помилок у маркетингових дослідженнях готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, що дасть змогу надалі їх уникати та сприяти удосконаленню прийняття управлінських рішень на основі даних таких досліджень (М. Барна, Л. Гліненко, Ю. Дайновський [2]).

Ж. М. Rodríguez-Antón, М. М. Alonso-Almeida [3] проаналізували походження й еволюцію пандемії коронавірусу та зробили огляд літератури, що стосується наслідків і стратегій відновлення, які були реалізовані в попередніх кризових ситуаціях та вплинули на розвиток готельної індустрії. У межах свого дослідження названі вище науковці зосередили увагу на вивченні впливу пандемії на туристичний сектор Іспанії, зокрема її готельний бізнес. Позитивно оцінюючи отримані ними результати, доцільно зауважити, що туристична галузь відіграє ключову роль в економічному розвитку Іспанії, що притаманно далеко не кожній країні. Крім того, поширення пандемії та її наслідки не є абсолютно однаковими у різних країнах світу. Тому, залежно від особливостей розвитку туристичної дестинації, в умовах пандемії доцільно вносити певні корективи у рішення щодо перенесення рекомендацій, які сформовані на основі іспанського досвіду. Те саме стосується і пропозицій, висвітлених у статті Т. G. Hoang., N. T. Truong, T. M. Nguyen [4], де наголошено на нестачі ефективних стратегій реагування індустрій туризму та гостинності на виклики пандемії, а також презентовано стратегію такого реагування, що розроблена

одним із готелів у В'єтнамі. Ці науковці також провели аналіз розвитку платних карантинних послуг у готелі, що, серед іншого, допомогло ефективно протистояти викликам пандемії в країні.

Деякі науковці (зокрема Л. Завідна [5], Н. Кондратенко, Л. Оболенцева [6]) здійснювали аналіз стану і тенденцій розвитку готельного бізнесу в регіонах України до початку пандемії та розробляли рекомендації щодо вибору стратегій підприємствами ГГ без урахування сучасних ринкових загроз. Окремі аспекти архітектурної організації та дизайну екоготелів презентовані у публікації А. Губанова, В. В'язовського, Ю. Лахонько [7]. Останнім часом досліджувалася і роль дизайну, естетики й атмосфери у контексті діяльності готелю (D. Alfakhri, D. Harness, J. Nicholson, T. Harness [8]), а також обґрунтовано висновок, що підприємства ГГ інвестують в архітектуру та дизайн своєї продукції/послуг, щоб задовольнити гедонічні мотивації клієнтів (S. A. Lee [9]).

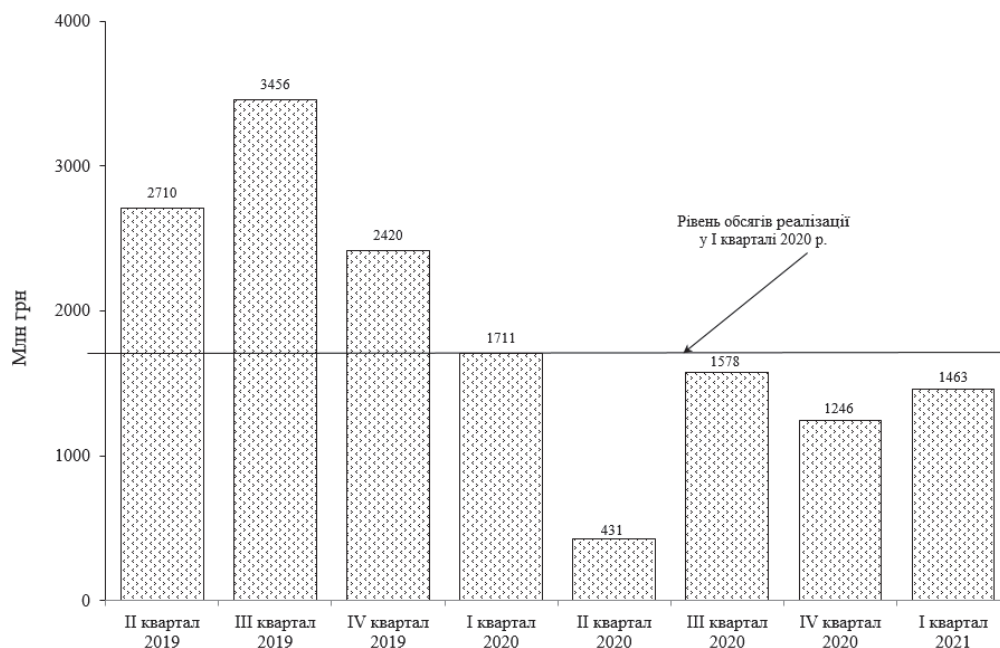
Однак до цього часу залишаються малодослідженими питання щодо визначення результативних управлінських та дизайнерських рішень на ринку готельних послуг в умовах пандемії. Фрагментарно вивченим лишається і перебіг змін, що відбувається у діяльності підприємств ГГ у період пандемії. Окремого дослідження потребують і питання вибору готелів потенційними споживачами їхніх послуг у цей період. Перспективним як з наукового, так і практичного погляду є визначення вдалих дизайнерських рішень, що сприятимуть розвитку готельного бізнесу у стратегічній перспективі, зокрема після подолання COVID-кризи.

*Метою дослідження* є встановлення переліку найбільш поширених управлінських та дизайнерських рішень, які реалізували підприємства ГГ в умовах пандемії і які надалі можна використовувати у разі подібних загроз на ринку готельних послуг з метою забезпечення прогресивного розвитку у стратегічній перспективі.

Для досягнення мети поставлено такі *завдання*: провести порівняльний аналіз реалізації готельних послуг і зміни ключових показників ефективності (далі – *KPI*, від англ. *key performance indicators*) підприємств готельного господарства до та під час пандемії за різними туристичними DESTINAЦІЯМИ; встановити основні причини, що призвели до падіння в розвитку готельного бізнесу в умовах пандемії; визначити цільові орієнтири прийняття найбільш поширених у сфері готельного господарства в період прояву наслідків пандемії управлінських рішень; встановити пріоритетність фактора дизайну в процесі вибору готелів туристами, які подорожують у період пандемії; визначити й охарактеризувати стратегічно перспективні дизайнерські рішення для готельного бізнесу.

**Матеріали та методи.** Для досягнення поставлених мети та завдань використано методи систематизації, дедукції й індукції, порівняльного аналізу, опитування, аналітичної та статистичної обробки даних. Інформаційною базою є власні дослідження авторів, зокрема дані опитування, що проводилося серед туристів України та країн ЄС, дані Державної служби статистики України, *Cushman & Wakefield Ukraine, Property Times, HotStats*, публікації у наукових виданнях та інтернет-ресурси.

**Результати дослідження.** Ситуація на ринку послуг ГГ, як свідчить практичний досвід, може достатньо різко змінюватися, що, безумовно, спричиняє зміни й у трендах розвитку готельного бізнесу. Ступінь кардинальності та швидкість таких змін передусім залежать від прояву тих чи інших факторів у певній країні та їхньої сили впливу на розвиток ГГ. Так, наприклад, фактори, що спричинили *COVID*-кризу та призвели у зв'язку з цим до регресійних тенденцій у розвитку туризму, досить сильно і негативно вплинули на результати діяльності підприємств ГГ у багатьох країнах світу, зокрема в Україні (*рис. 1*).



*Рис. 1.* Динаміка обсягів реалізації послуг готельного господарства в Україні\* протягом II кв. 2019 р. – I кв. 2021 р.

\* Без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій і Луганській областях.

*Джерело:* побудовано авторами за даними Державної служби статистики України [10].

Найбільші втрати в обсягах реалізації готельних послуг в Україні у період пандемії зафіксовано у II кв. 2020 р., коли цей показник проти I кв. 2020 р. зменшився майже у 4 рази, а проти II кв. 2019 р. – у понад 6 разів. І хоча у III кв. порівняно з II кв. 2020 р. ситуація змінилася на краще (зокрема завдяки сезонним коливанням) і обсяги реалізації збільшились у 3.7 рази, загалом на ринку України збереглася негативна тенденція щодо реалізації готельних послуг. Про це, наприклад, свідчить порівняння поточних показників реалізації послуг ГГ з тими, що були в аналогічні часові періоди минулих років на ринку готельних послуг України. Фактично, згідно з даними *рис. 1*, українські готельєри не змогли навіть у I кв. 2021 р. досягти рівня I кв. 2020 р. Останнє вчергове підтверджує висновок, що "нові ринкові виклики практично завжди призводять до змін..." [11, с. 35] і, ймовірно, далеко не завжди позитивних.

Встановлено, що основними причинами формування наведеної вище негативної тенденції на досліджуваному ринку були:

- різке падіння попиту на готельні послуги у зв'язку зі зменшенням турпотоків іноземців в Україну. Так, за даними пресслужби Державного агентства розвитку туризму України, оприлюдненими "Укрінформ" [12], кількість іноземців, які в'їхали на територію країни, у 2020 р. становила трохи менше, ніж 3.4 млн осіб, тобто учетверо менше, ніж у 2019 р., коли цей показник перевищив 13.7 млн осіб;
- запровадження в Україні карантину і різного роду обмежень у зв'язку з пандемією;
- зниження з початку карантину у 2020 р. тарифів за експлуатацію (англ. *Rack rate*) готельних номерів (табл. 1), тобто зменшення звичайної ціни номера в готелях перед будь-якою іншою можливою знижкою на його замовлення.

Таблиця 1

**Порівняння тарифів на експлуатацію номерів за категоріями готелів м. Києва у II кварталі 2019 та 2020 рр., дол. США**

Категорія готелів	II квартал		Абсолютне відхилення 2020/2019	Темп приросту/зменшення, %
	2019	2020		
Лакшері, або розкішні ( <i>Luxury</i> )	404	366	-38	-9.41
Вище високого класу ( <i>Upper upscale</i> )	221	200	-21	-9.50
Високого класу ( <i>Upscale</i> )	130	89	-41	-31.54
Вище середнього класу ( <i>Upper midscale</i> )	138	97	-41	-29.71
Середнього класу ( <i>Midscale</i> )	79	63	-16	-20.25
Економічні ( <i>Economy</i> )	40	36	-4	-10.00

Джерело: побудовано та розраховано авторами за даними *Cushman & Wakefield Ukraine* і *Property Times* [13].

Про тенденцію до спаду у споживанні готельних послуг, а отже, й у розвитку ГГ багатьох країн світу в період *COVID*-кризи свідчить і зміна ключових індикаторів результатів діяльності (*KPI*) підприємств ГГ Європи, Близького Сходу, США й Азійсько-Тихоокеанського регіону, а саме: середньої дохідності одного доступного готельного номера (англ. *Revenue Per Available Room – RevPAR*), загальної його дохідності (англ. *Total Revenue Per Available Room – TRevPAR*), вартості робочої сили (англ. *Labor Per Available Room – LaborPAR*) та валової операційної прибутковості готелів (англ. *Gross Operating Profit Per Available Room – GOPPAR*), тобто з урахуванням доходу і прибутків не тільки від усього номерного фонду готелів, але і їхніх ресторанів, кафе та інших підрозділів підприємств ГГ (табл. 2 та рис. 2).

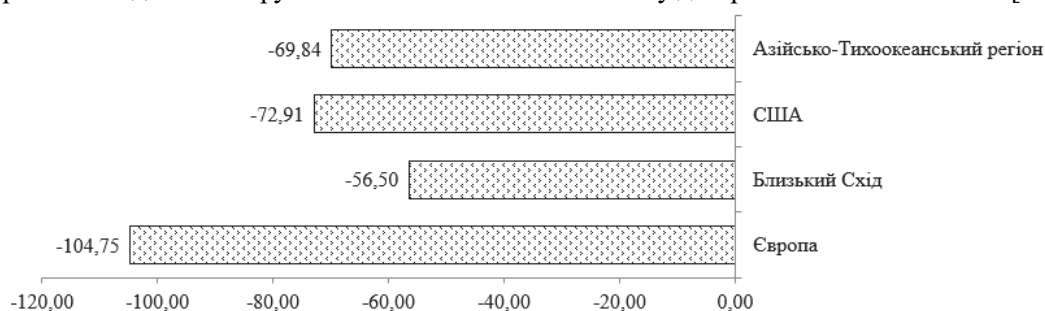


Таблиця 2

**Порівняння KPI підприємств готельного господарства країн Європи,  
Близького Сходу, США й Азійсько-Тихоокеанського регіону  
за 2020 та 2019 рр.**

KPI (ключові показники результатів діяльності)	Європа			Близький Схід		США		Азійсько- Тихоокеанський регіон	
	2020		2020/ 2019, %	2020 \$	2020/ 2019, %	2020 \$	2020/ 2019, %	2020 \$	2020/ 2019, %
	€	\$							
<i>RevPAR</i>	32.84	40.18	-72.7	53.53	-53.1	53.50	-68.5	41.94	-55.3
<i>TRevPAR</i>	53.48	65.44	-70.1	92.00	-53.3	84.85	-68.3	77.49	-52.6
<i>LaborPAR</i>	27.79	34.01	-49.2	36.10	-35.2	45.67	-52.4	29.92	-35.9
<i>GOPPAR</i>	-0.71	-0.87	-101.1	15.80	-77.7	6.20	-93.7	12.28	-78.1

*Джерела:* розроблено авторами за даними *HotStats* [14]; розраховано авторами з використанням даних котирування основних світових валют у доларах США на 31.12.2020 [15].



*Рис. 2.* Відхилення валової операційної прибутковості підприємств готельного господарства за I півріччя 2021 р. від I півріччя 2019 р. у розрізі дестинацій, %

*Джерело:* розраховано та побудовано авторами за даними *HotStats* [16].

Найбільші втрати за показниками середньої та загальної дохідності, а також валової операційної прибутковості у розрахунку на один доступний готельний номер у 2020 р. проти 2019 р. зафіксовані на ринку готельних послуг Європи (див. *табл. 2*). Водночас зміна значення індикатора *GOPPAR* свідчить про збитки у діяльності європейських готелів за результатами їхньої діяльності як у 2020 р., так і в I півріччі 2021 р. (див. *табл. 2* та *рис. 2*). Тенденція до спадної динаміки показника витрат на робочу силу підприємств ГГ у період пандемії вказує на те, що дохідність та прибутковість цих підприємств не вийшло врятувати навіть внаслідок зменшення працездатності готельних послуг і, ймовірно, скорочення частини персоналу.

Наголосимо, що у непростий період пандемії готельєри як України, так і інших країн світу вдалися до різних управлінських рішень з метою збереження та підтримки розвитку свого готельного бізнесу (*табл. 3*). Більшість менеджерів підприємств ГГ передусім шукали шляхи скорочення витрат та результативної реалізації стратегії економії на витратах. Проте у кожній країні й навіть регіональній дестинації ситуація впродовж пандемії складалася по-різному, що, безумовно, вплинуло як на основні цільові установки під час прийняття управлінських рішень готельєрами, так і на розмір втрат і здобутків на різних сегментах ринку готельних послуг.

### Вибірка управлінських рішень та цільових орієнтирів їх прийняття у сфері готельного господарства в період прояву наслідків пандемії

Дестинація (ї)	Найменування компанії ГТ / готелю	Зміст управлінських рішень	Основні цільові орієнтири
Україна: Одеська дестинація	Компанія <i>Mozart Hotel Group</i> (готелі "Мозарт", "ОК Одеса", "Аркадія", "Центральна")  Керівна компанія <i>Ribas Hotels Group</i> (8 об'єктів ГТ в Одеському регіоні, зокрема 4 в м. Одесі: апарт-готель <i>Ribas</i> , молодіжний хостел <i>Friday</i> , бізнес-готель <i>Wall Street by Ribas</i> , мініготель <i>Hotel Bortoli by Ribas</i> )	Тимчасова зупинка роботи трьох об'єктів з чотирьох. Скорочення чисельності персоналу приблизно на 20 %  Законсервувати всі чотири готелі в Одесі. Інші об'єкти ГТ – сезонні локації в Одеській області ще не були відкриті до початку карантину. Більшу частину співробітників (приблизно 60 %) у головному офісі та готелях <i>Ribas Hotels Group</i> відправити в неоплачувані відпустки. Впровадження жорсткого контролю всіх операційних процесів після карантину з подальшим розрахунком необхідної для роботи кількості покоївок, працівників технічної служби, адміністраторів. Переведення лежких працівників (дизайнерів, <i>СММ</i> -фахівців, копірайтерів, аналітиків, менеджерів з продажу) у режим віддаленої роботи – впровадження аутсорсу. Заміна замків і впровадження можливості працювати у низькій сезон без ретечції. Інвестування в мережу глемпінгів* ( <i>Mandry</i> – назва першого об'єкта мережі).	Зменшення витрат; мінімізація операційних ризиків  Скорочення витрат; мінімізація витрат через нестабільне завантаження; оптимізація роботи співробітників з орієнтацією на забезпечення безпеки життєдіяльності в період пандемії; реалізація концентричної диверсифікації з орієнтацією на диференціацію через просування унікального для дестинації (ринкового сегмента) продукту (готельних послуг)
Україна: Одеська та Київська дестинації	<i>Hotel de Paris Odessa</i> (міжнародна мережа <i>MGallery</i> )  Компанія <i>Vertex Hotel Group</i> (готелі "Бристоль", "Лондонська", "Президент Готель")	Відмова від закриття під час карантину. Перегляд графіків роботи працівників відповідно до завантаження готелю. Акцентування уваги на розподіл фінансових потоків. Ведення переговорів і домовленості з партнерами про відстрочку платежів або оплату частинами, зокрема завдяки хорошій кредитній історії  Адаптація послуг та продуктів під якісний сімейний відпочинок вихідного дня та тривалого перебування. Впровадження в готелях "Бристоль" і "Лондонська" пакетних пропозицій з відвідуванням пляжного комплексу, харчуванням <i>НВ</i> або напівпансіон з включенням сніданку й обіду, дитячого меню та мінібару, проведення екскурсій містом, організації на території готельних комплексів майстер-класів, інтелектуальних ігор, концертів тощо. Впровадження електронної ресепції. Створення у "Президент Готелі" віртуальної кімнати з технічними можливостями для проведення онлайн-переговорів, конференцій, стримінгів т. ін. з впровадженням денного тарифу (для використання протягом кількох годин) та тарифу для довготривалого проживання з можливістю як роботи в кімнаті, так і відпочинку. Просування готельних номерів для проведення ділових обідів та/або романтичних вечер	Повернення до повноцінної роботи після закінчення карантину без витрат персоналу; мінімізація витрат; ефективне використання власних і позикових фінансових ресурсів  Орієнтація на зміну цільового споживача, оскільки під час пандемії профіль основної категорії гостей змінився з бізнес-туриста на сімейного, а також з іноземного на внутрішнього; мінімізація витрат; реалізація горизонтальної диверсифікації з метою утримання наявних і приваблення нових гостей-клієнтів до готелю з урахуванням зростання потреби в забезпеченні безпеки та необхідності дотримання соціальної дистанції в період пандемії

Продовження табл. 3

Дестинація (ї)	Найменування компанії ГТ / готелю	Зміст управлінських рішень	Основні цільові орієнтири
Україна: Київська, Львівська, Одеська й інші дестинації	ТОВ "Прем'єр Інтернешнл" / Керівна компанія <i>Premier Hotels and Resorts</i> (мережа готелів <i>Premier</i> та інші об'єкти ГТ)	Закриття з березня по 12 травня 2020 р. готелю <i>Premier Geneva</i> в м. Одесі. Зупинка роботи львівського готелю <i>Premier Hotel Dnister</i> на період локдауну. Обмеження роботи майже 40 % готелів з корпоративного портфеля компанії, зокрема закриття двох великих об'єктів у Львові та Києві під час локдауну. Акієнт зроблено на тимчасовому зупиненні роботи готелів компанії, що за цільовою аудиторією і класом обслуговування є відмінними від тих, що входять до мережі <i>Premier</i> . Активне просування готельних послуг внутрішнім туристам. Впровадження електронного формату меню ресторанів готелю. Не припиняти діяльність навіть під час суворого карантину. Перегляд і скорочення витрат за всіма статтями. Зміна домовленостей з наявними постачальниками та залучення до роботи нових з більш вигідними умовами співпраці. Адаптація робочих часів персоналу під нове завантаження й оптимізація операційних процесів. Введення частини номерного фонду з операційної діяльності. Впровадження нової політики бронювання та скасування замовлення з розширеним вибором гнучких тарифів і спеціальних пропозицій, додаткових привілеїв з нарахування балів для учасників програми лояльності	Не втратити мережевого клієнта; мінімізувати економічно необґрунтовані витрати в період кризи; збільшити обсяги продажів послуг внутрішнім туристам; мінімізація витрат з обслуговуючим персоналом (наприклад офіціантами) у період пандемії
Україна: Київська дестинація	Готель <i>Holiday Inn Київ</i> (бриганська мережа готелів <i>Holiday Inn</i> – дочірня компанія <i>Inter Continental Hotels Group</i> )	Не припиняти діяльність навіть під час суворого карантину. Перегляд і скорочення витрат за всіма статтями. Зміна домовленостей з наявними постачальниками та залучення до роботи нових з більш вигідними умовами співпраці. Адаптація робочих часів персоналу під нове завантаження й оптимізація операційних процесів. Введення частини номерного фонду з операційної діяльності. Впровадження нової політики бронювання та скасування замовлення з розширеним вибором гнучких тарифів і спеціальних пропозицій, додаткових привілеїв з нарахування балів для учасників програми лояльності	Не втратити довіри постійних клієнтів; зменшити обсягів витрат; оптимізація операційної діяльності з урахуванням наслідків кризи; підвищення результативності завдяки удосконаленню співпраці з постачальниками; економія на комунальних виплатах; підтримання високого рівня лояльності клієнтів
	Компанія <i>DEOL Partners</i> (мережа апарт-готелів <i>Senator</i> , хостел <i>Globe Runner</i> , перший в Україні дизайн-готель <i>11 Mirrors</i> )	Розробка та впровадження спеціальних ф'ючерних пакетів для використання у майбутніх подорожах	Продовження комунікації з гостями в період локдауну; перевірення увати клієнтів сертифікатами на майбутнє розміщення
США та ін. країни: дестинації штату Вірджинія та ін.	Компанія <i>Marriott International</i> (7300 готелів у 120 країнах світу, зокрема мережа готелів <i>Marriott</i> )	Підтримка комунікаційних зв'язків з клієнтами через листування й інформування про дії готелів в умовах пандемії, зокрема про зміни умов бронювання та скасування. Зняття обмежень щодо повернення коштів і ануляції для всіх гостей, які забронювали готелі на умовах безповоротного тарифу або інших акційних пропозицій. Активне впровадження соціальних проєктів, зокрема програми <i>For Real Heroes</i> ("Для справжніх героїв"); готелі, що розміщені біля госпіталів, надали можливість проживання медперсоналу, військовим і працівникам супермаркетів, які розташовані поруч і забезпечують лікарів харчуванням. Деякі готелі, які змушені були закритися, передали в дитячий благодійний фонд складські запаси та засоби гігієни. Співробітники китайських готелів стали волонтерами на китайських фабриках з пошиття масок, приславши їх до їх улакування. Організація благодійної платформи для збору коштів постраждалим від пандемії. Заходи зі збереження команди, зокрема завдяки перманентній комунікації, турботі та партнерському ставленню керівників до інших працівників готелів. Впровадження ініціативи щовечора навіть у порожніх готелях запалювали вогні номерів з підтримувальними оптимістичними слоганами або символами, призначеними для всієї спільноти	Забезпечення соціально відповідальної поведінки незалежно від кризи, спричиненої пандемією, та зміцнення відповідного іміджу на ринку готельних послуг; забезпечення постійного зв'язку з клієнтами та співробітниками з метою мінімізації втрати і перших, і других як у короткостроковій, так і стратегічній перспективі; підтримка або підвищення рівня віддачі та залученості персоналу; підтримка власними засобами належного рівня психологічного здоров'я спільноти



Продовження табл. 3

Дестинація (і)	Найменування компанії ГТ / готелю	Зміст управлінських рішень	Основні цільові орієнтири
США: дестинація штату Каліфорнія	Готель <i>Raise Hotel &amp; Spa</i>	Проведення концертів на балконах: перетворення номерів на розкішні люкси на відкритому концертному майданчику, де гості готелю можуть дивитися концерти з балконів у вечір п'ятниці та суботи, а артисти виступають на даху будинку, розташованому під кімнатами. Водночас вартість концерту зarahовується до вартості кімнати	Реалізація горизонтальної диверсифікації в умовах карантинних обмежень; відкриття та захоплення нової ніші на ринку готельних послуг
США: дестинації штатів Іллінойс та Каліфорнія	Готель <i>Westin Buffalo</i> та <i>EMCS</i> в Чикаго; готель <i>Aloft</i> у Дубліні (околиці Аламід)	Упровадження взаємопов'язаної функції голосового помічника-плюс-робота-дворецького для виконання соціально віддаленого обслуговування гостей	Мінімізація взаємодії гостей з працівниками, що може забезпечити безпеку як гостей, так і співробітників готелю
Греція: дестинація о. Родос	Готель <i>AMILLA MARE</i>	Розміщення засобів дезінфекції на території готельного комплексу (перед входом до ресторанів, біля ліфтів тощо). Забезпечення гостей засобами захисту (масками, рукавичками) для безпеки у процесі самообслуговування в умовах організації харчування за системою "шведський стіл" у ресторанах готелю. Зменшення частоти прибирання номерів: один раз на два дні та впровадження системи прибирання за запитом клієнтів. Запровадження контролю за дотриманням гостями маскового режиму в години пік під час імовірного скучення великої кількості людей у ресторанах готелю. Широке використання екологічного одноразового посуду (паперових стаканчиків, тарілок, дерев'яних приборів) у процесі обслуговування. Забезпечення дотримання соціальної дистанції завдяки нанесенню спеціальної розмітки у місцях імовірного скучення або перетину потоків гостей. Заходи спеціальної дезінфекції території готельного комплексу і т. ін.	Оптимізація та скорочення операційних витрат; підвищення та/або забезпечення належного рівня безпеки здоров'я гостей і працівників готелю; підвищення рівня соціально відповідальної поведінки на ринку готельних послуг
Греція: дестинація півострів Халкідкі	Готель <i>Potidea Palace</i>	Розсилка клієнтам листів навесні 2020 р. з повідомленням про проблему з пандемією і запевненнями, що готель чекає на своїх клієнтів та забезпечить їм гарний відпочинок. Запровадження з червня 2021 р. політики уникнення чітких і прямих відповідей клієнтам на запити про заброньовані у 2020 р. і перенесені на 2021 р. послуги. Підвищення цін на послуги та відмова у наданні дзеркально перенесених і оплачених клієнтами послуг з посланням на оголошення про припинення з 17 червня 2021 р. операційної діяльності туроператора <i>Mouzenidis Travel</i>	Намагання підтримати комунікацію з клієнтами в умовах пандемії та створити враження турботи про них; розв'язання власних, зокрема фінансових, проблем через клієнтів**
Іспанія та ін. країни: дестинація о. Майорка та ін.	Компанія <i>Barcelona Hotel Group</i> (250 готелів у 22 країнах світу, зокрема мережі: лакшері-готелів <i>Royal Hideaway</i> , <i>Allegro</i> та ін.)	Впровадження програми <i>We Care about You</i> ("Ми добаємо про Вас"), що передбачає: дотримання санітарних норм та дезінфекцію номерів; забезпечення безпеки здоров'я, зокрема внаслідок зміцнення і розвитку цифрового досвіду, дотримання протоколів щодо продуктів харчування і напоїв, постійного навчання й інформування працівників, розробки і реалізації чітких планів зустрічей, організації заходів та надання інших послуг гостям готелів; наявність плану спілкування за різних ситуацій та обставин	Максимізація рівня якості забезпечення безпеки гостей та співробітників готелів; мінімізація втрат від різного роду ризиків, спричинених пандемією

\* Різновид кемпінгів, який поєднує комфортне проживання, як у готельному номері, з можливістю відпочинку на природі.

\*\* Прояв недобросовісної поведінки на ринку з елементами шахрайства стосовно клієнтів.

*Джерело*: розроблено авторами за даними власних досліджень та публікацій про розвиток ГТ у період пандемії [3; 17–21].

Усі управлінські рішення менеджерів-готельєрів у період пандемії, як свідчать наведені вище дані, можна умовно поділити на такі чотири групи: *економічні* з орієнтацією на ресурсощадність, скорочення витрат та розв'язання фінансових проблем; *соціальні*, або спрямовані на забезпечення стійкого розвитку з орієнтацією на соціально відповідальну поведінку як у короткостроковій, так і стратегічній перспективі з урахуванням наслідків, спричинених пандемією, та підвищенням пріоритетності безпеки захисту здоров'я клієнтів і співробітників готелів; *новаторські* з або без додаткових інвестицій і з орієнтацією на концентричну чи горизонтальну диверсифікацію та/або диференціацію готельних послуг на ринку; *комунікаційні* з орієнтацією на підтримку постійного продуктивного взаємозв'язку як з клієнтами (наявними і потенційними), так і співробітниками та партнерами підприємств / об'єктів ГГ, зокрема, з метою підтримки позитивної ділової репутації. Водночас наголосимо, що досить тривалий строк дії негативних наслідків пандемії призвів до того, що реалізація деяких з управлінських рішень дала як позитивні, так і негативні результати. Так, наприклад, скорочення персоналу (без рішень про роботизацію окремих видів операційної діяльності) та перехід на режим прибирання один раз на два дні, з одного боку, дали змогу зменшити операційні витрати, а з іншого – негативно вплинули на загальну якість обслуговування у готелях та надання різного роду послуг, у чому автори статті змогли переконатися на власному досвіді. Перекладання фінансових та інших проблем на клієнтів та/або ділових партнерів, з одного боку, певним чином сприяло розв'язанню у готелі завдань, пов'язаних з реалізацією стратегії економії на витратах, а з іншого – призвело до погіршення іміджу/репутації готелю на ринку і т. ін. Підприємства / компанії ГГ, які почали інвестувати у реалізацію своїх проєктів з цифровізації та роботизації операційної діяльності у готелях ще до пандемії й продовжили це робити у 2020–2021 рр., виявилися найбільш підготовленими до нових ринкових викликів і кризових явищ. Крім того, зважаючи на активний розвиток глобалізації 4.0 та масштаби переведення різного роду робіт у дистанційний (віддалений) режим виконання, можна передбачити стратегічну перспективність таких управлінських рішень і для подальшого розвитку підприємств на ринку готельних послуг.

Безумовно, нові виклики, пов'язані з акцентом на безпеці надання готельних послуг, спричинили пошук і нових дизайнерських рішень. Важливість цих рішень важко переоцінити, оскільки, на думку опитаних нами влітку 2021 р. 500 туристів-респондентів з України (85 % загальної кількості опитаних) та деяких країн ЄС, *дизайн у поєднанні з комфортом* є одним із пріоритетних чинників при виборі ними місця для тимчасового розміщення (особливо для тих, хто планує зупинитися в готелі більше ніж на одну ніч) – 8.2 бала за 10-бальною шкалою та четверте місце в переліку інших факторів.

Зауважимо, що найбільш пріоритетними в період пандемії для респондентів під час вибору ними готелів виявилися такі чинники:

- *забезпечення безпеки* (10 балів), що передусім пояснюється хвилюванням потенційних гостей готелю за своє здоров'я та життя;
- *приваблива цінова політика*, або співвідношення ціни та якості готельних послуг (9.3 бала), що пояснюється зростанням кількості споживачів, попит яких на готельні послуги став більш еластичним за ціною;
- можливість отримати в готелі *якісні послуги з організації харчування* (8.8 бала). Така висока оцінка важливості організації харчування за місцем тимчасового проживання зумовлена, з одного боку, тим, що харчування є життєво важливою потребою будь-якої людини, а з іншого – трансформацією в період пандемії профілів основного контингенту туристів багатьох готелів та тим, що опитування проводилося в період літніх відпусток, коли більшість респондентів, обираючи готелі, прагнуть отримати пакет послуг для повноцінної рекреації.

99.6 % загальної кількості респондентів також наголосили, що саме зазначені вище чотири чинники прямо впливають на їхній вибір готелю з переліку альтернативних варіантів.

Отже, дизайн поряд з деякими іншими факторами завжди відіграє одну з ключових ролей у просуванні готельних послуг на ринку. Це зумовлює актуальність відстеження прогресивних дизайнерських рішень, що можуть позитивно впливати на прийняття туристами позитивного рішення щодо замовлення номерів готелю і, як наслідок, сприяти зростанню доходу і прибутків підприємства ГГ.

Проведений нами аналіз реалізованих у різних підприємствах ГГ світу прогресивних дизайнерських ідей дав змогу зробити висновок про те, що деякі з них і після COVID-кризи будуть корисними для забезпечення прогресивного розвитку готельного бізнесу. Серед них, зокрема, варто виділити безконтактне управління кімнатами, мобільні кімнати для гостей, окремі зони для організації харчування (ділових обідів, святкових вечер), використання роботизованих серверів для підвищення якості сервісу в готельних номерах і т. ін., що вже частково згадувалися (див. *табл. 3*). Водночас є й багато інших результативних дизайнерських рішень, до яких активно почали вдаватися сучасні готельєри (*табл. 4*).

Таблиця 4

**Вибірка стратегічно перспективних дизайнерських рішень,  
що сприяють прогресивному розвитку на ринку готельних послуг  
навіть в умовах пандемії**

Дизайнерське рішення	Загальна характеристика
Універсальне фое	Наявність вхідної групи і лаундж-зони. Дизайн дає змогу розділити потоки гостей готелю так, щоб зона очікування і відпочинку не перетиналася зі стійкою реєстрації, а також передбачити місце для дезінфекції та контролю температури
Лобі – коворкінг, або ефективне використання простору за допомогою дизайну	Переоформлення готельного лобі в зони для коворкінгу (наприклад, у вхідній зоні готелю <i>Ace</i> (м. Нью-Йорк) були розміщені довгі столи, які постояльці використовують як для роботи, так і для ділових зустрічей і переговорів. Подібне дизайнерське рішення також можна побачити у готелі <i>Monaco Kimpton</i> (м. Денвер). Зауважимо також, що власні дизайнерські концепції коворкінгу розвивають великі готельні мережі <i>Accor</i> та <i>Hoxton</i> , що розташовані в різних країнах світу)

Дизайнерське рішення	Загальна характеристика
Персоналізовані ресторани зони і безконтактний сервіс	Створення спеціальних зон для організації харчування з використанням цифрових технологій і технологій штучного інтелекту у дизайні. Розміщення у фое готелю автоматів для електронного резервування місць у ресторанах готелю на певний день і час
"Відчувай себе як вдома" (англ. <i>Homotels</i> ), або трансформація номерів готелю у тимчасовий дім та/або місце роботи	Естетичні дизайнерські рішення, спокійна кольорова палітра, що перетворюють готельні номери на тимчасовий дім та/або зручне і комфортне місце роботи. Зонування готельних апартаментів за допомогою сучасного декору з виділенням місця не тільки для сну і душу, але й для спорту, організації харчування, роботи
Декорування системи фільтрації повітря	Стілізування системи фільтрації в загальну кольорову гаму та дизайн готелю. Зауважимо, що пандемія стала ще одним тригером, який засвідчив важливість передбачення у дизайні готелів якісної системи фільтрації повітря
Активне застосування екологічних технологій у дизайні готелю, зокрема:	Дизайн з орієнтацією на турботливе ставлення до природи й ощадливе споживання
застосування технологій здоров'я й енергозбереження	Готельні номери з датчиками руху й автоматичної зупинки води, інноваційними системами очищення повітря, фільтрами для очищення води і регуляторами освітлення відповідно до циркадних ритмів
використання оздоблювальних матеріалів високої якості (за можливістю натуральних)	Застосування у дизайні готелю сертифікованих продуктів, що відповідають екостандартам
екодекор	Використання живих рослин у декорі готелю (наприклад декорування зеленню і мохом стін у лобі, розставлення рослин у діджах у різних зонах готелю тощо)
створення простору "втечі від міста"	Дизайнерська концепція віддаленого від міста екоготелю. Основний принцип дизайну інтер'єру – максимальна непомітність та єднання з природою. Вимагає нестандартних дизайнерських рішень, оскільки передбачає мінімальне втручання у природні ландшафти
Відкриті простори	Дизайн зовнішніх просторів має бути таким же цікавим та розмірним, як і внутрішніх, через підвищення важливості зовнішнього вигляду. Створення відкритих зовнішніх приміщень, якими можна насолоджуватися 12 місяців на рік – новий тренд у дизайні готелів
Віртуальне залучення	Впровадження цифрової взаємодії гостей готелю з витворами мистецтва у дизайні (наприклад, як у готелі <i>Zena</i> у Вашингтоні, де також за допомогою QR-кодів можна навіть запускати віртуальну екскурсію)
Готель як артмайданчик	Експозиція сучасних творів мистецтва й організація тематичних виставок робіт художників і дизайнерів, модних показів і знімання кліпів, завдяки чому інтер'єр загальних просторів у готелі змінюється кожні кілька місяців, приваблюючи як постійних, так і нових гостей (наприклад, як у мережі <i>21C Museum Hotel</i> , Чикаго, Цинциннаті та інші міста США або готелі <i>Nhow</i> , Мілан)
Клієнтоорієнтованість, або різноманітність стилів	Оформлення приміщень у різних стилях (наявність в одному готелі номерів у стилі класика, модерн, ар-деко і мінімалізм), але з дотриманням фірмового стилю готелю завдяки використанню корпоративних кольорів, оригінальних аксесуарів і логотипів
Безшовні (англ. <i>Seamless</i> ) технології	Інтеграція розумних технологій у дизайн готелю: безконтактні пункти реєстрації, послуги цифрового консьєржа, безконтактні замки для номерів, двері з активацією руху, команди голосового управління, віртуальний доступ до медичного персоналу, самоочищення ванних кімнат тощо
Гнучке використання простору	Дизайнерські рішення, що уможливають гнучко та достатньо швидко проводити трансформацію номерів і спільних просторів у готелі
Розвиток ринкової ніші "готель вражень"	Орієнтація на забезпечення емоційних елементів у дизайні, що особливо приваблює клієнтів – шукачів незвичних готелів з метою зміни обстановки й отримання нових вражень. Цей тренд став нині особливо привабливим у Європі серед людей, що активно подорожують, у віці 30–40 років

*Джерело:* розроблено авторами за даними власних досліджень та публікацій про дизайнерські рішення у готелях, що позитивно вплинули на їхню діяльність у період пандемії [22–26].

Виявлені та проаналізовані нами як управлінські, так і дизайнерські рішення загалом свідчать про те, що в умовах раніше навіть не передбачуваних загроз, спричинених пандемією, ринок готельних послуг продовжує розвиватися і після подолання негативних наслідків

пандемії цілком спроможний вийти на якісно вищий рівень надання готельних послуг. Увага ж до дизайну як нині, так і у стратегічній перспективі відіграватиме важливу роль у формуванні конкурентних переваг підприємств ГГ на ринку. Водночас управлінські рішення мають бути пов'язані з різного роду організаційно-економічними, соціальними, маркетинговими інноваціями, оскільки саме "...завдяки інноваціям та досягненню стратегічних цілей інноваційного розвитку, визначення та реалізація яких має відбуватися на науково обґрунтованій основі..." [27, с. 26], підприємства ГГ зможуть не тільки "вижити" в умовах пандемії, але й забезпечити прогресивне зростання у стратегічній перспективі.

**Висновки.** Кон'юнктура ринку готельних послуг у період пандемії зазнала негативних змін у різних туристичних дестинаціях. На основі аналізу та визначення цільових орієнтирів управлінських рішень, що прийняті менеджерами різних підприємств ГГ в умовах пандемії, встановлено, що найбільшого поширення у цей період набули за своїм змістовим наповненням рішення, як-от: *економічні*, що передусім були спрямовані на розв'язання проблем фінансового характеру, з якими стикнулися підприємства ГГ в період *COVID*-кризи; *соціальні*, що насамперед враховували підвищення пріоритету забезпечення захисту здоров'я клієнтів та співробітників готелів в умовах ризиків, спричинених пандемією; *новаторські*, що в більшості випадків передбачали концентричну чи горизонтальну диверсифікацію та/або диференціацію готельних послуг; *комунікаційні*, що спрямовувалися на забезпечення підтримки продуктивного взаємозв'язку між менеджерами, адміністраторами рецепції готелів та постійними і потенційними споживачами готельних послуг, а також на налагодження якісного комунікаційного зв'язку з усіма співробітниками та партнерами навіть у разі кардинальних змін у режимі та умовах роботи підприємств / об'єктів ГГ. Виявлено, що достатньо тривалий часовий строк дії негативних наслідків пандемії зумовив не тільки позитивні результати реалізації деяких з цих рішень для споживачів готельних послуг.

За результатами опитування туристів визначено високу пріоритетність фактора дизайну підприємств ГГ у процесі прийняття ними рішень про вибір готелю для тимчасового проживання в умовах пандемії. Встановлено, що найбільш важливим для туристів нині є фактор забезпечення безпеки під час подорожі, зокрема проживання у готелі.

Сформована у процесі дослідження вибірка стратегічно перспективних дизайнерських рішень, що сприяли прогресивному розвитку на ринку готельних послуг в умовах пандемії, дасть змогу готельерам-практикам оцінити і порівняти власні дизайнерські рішення з відповідними рішеннями готелів-конкурентів, а також більш зважено підходити до дизайнерських нововведень у майбутньому.

Надалі отримані результати дослідження можуть бути використані для розробки методичних підходів щодо вибору альтернативних стратегій розвитку й управління діяльністю підприємств ГГ у ринкових умовах, що подібні до тих, які сформувалися в період *COVID*-кризи. Крім того,



у частині отриманих даних про стратегічні перспективи дизайнерських рішень на ринку готельних послуг надалі можуть бути розвинені як теоретичні, так і практичні засади розробки та впровадження різних дизайнерських ідей і проєктів з метою підвищення рівня привабливості готелів для споживачів їхніх послуг і зміцнення конкурентних переваг підприємств ГТ на ринку.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мазаракі А., Мельниченко С., Даниленко М. Інтернет-маркетинг у готельному бізнесі. *Вісн. КНТЕУ*. 2018. № 5. С. 46-58.
2. Барна М. Ю., Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Маркетингові дослідження у сфері готельно-ресторанного і туристичного бізнесу: проблеми і недоліки. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 1. С. 5-17.
3. Rodríguez-Antón J. M., Alonso-Almeida M. M. COVID-19 Impacts and Recovery Strategies: The Case of the Hospitality Industry in Spain. *Sustainability*. 2020. Vol. 12 (20). P. 1-17. DOI: 10.3390/su12208599.
4. Hoang T. G., Truong N. T., Nguyen T. M. The survival of hotels during the COVID-19 pandemic: a critical case study in Vietnam. *Service Business*. 2021. Vol. 15. P. 209-229. DOI: 10.1007/s11628-021-00441-0.
5. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. 2017. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 599 с.
6. Кондратенко Н. О., Оболенцева Л. В. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку готельного бізнесу в регіонах України. *Проблеми економіки*. 2019. № 4 (42). С. 72-80.
7. Губанов А. В., В'язовський В. Є., Лахонько Ю. Е. Сучасні архітектурні рішення еко-готелів. *Зб. наук. пр. ДонНАБА*. 2017. № 2 (7). С. 60-69.
8. Alfakhri D., Harness D., Nicholson J., Harness T. The Role of Aesthetics and Design in Hotelscape: A Phenomenological Investigation of Cosmopolitan Consumers. *Journal of Business Research*. 2018. Vol. 85. P. 523-531. DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.10.031.
9. Lee S. A. Investigating the Importance of Positive Hotel Design. *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 88. P. 102523. DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102523.
10. Обсяг реалізованих послуг у II кварталі 2019 р. – I кварталі 2021 р.: Експрес-випуск. Державна служба статистики України. 2021. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 14.07.2021).
11. П'ятницька Г., Григоренко О., Долженко Т. Дихотомія інноваційних трансформацій підприємств. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 2 (115). С. 30-43. Серія: Економічні науки.
12. Україну торік відвідали вчетверо менше іноземців, ніж 2019-го – Держтуризм. *Укрінформ*. 2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3200686-ukrainu-torik-vidvidali-vcetvero-mense-inozemciv-niz-2019go-derzturizm.html> (дата звернення: 10.08.2021).
13. Настич І. Падіння завантаженості, зниження *Rack rates* та складне відновлення: готельний бізнес під час COVID-19. *Property Times*. 2020. URL: [https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya\\_nedvizhimost/padinnya\\_zavantazhenosti\\_znizhennya\\_rack\\_rates\\_ta\\_skladne\\_vidnovlennya\\_gotelniy\\_biznes\\_pid\\_chas\\_covid\\_19](https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/padinnya_zavantazhenosti_znizhennya_rack_rates_ta_skladne_vidnovlennya_gotelniy_biznes_pid_chas_covid_19).

14. HotStats After Unanticipated 2020, Hotel Industry Knows What It's Up Against: Monthly Trends. 2021. URL: <https://www.hotstats.com/hotel-industry-trends/after-unanticipated-2020-hotel-industry-knows-what-its-up-against> (дата звернення: 12.08.2021).
15. Котирування провідних світових валют (в доларах) на 31.12.2020. Мінфін. 2021. URL: <https://index.minfin.com.ua/exchange/archive/2020-12-31> (дата звернення: 12.08.2021).
16. Eisen D. 2021 is Halfway Complete. How Far has the Hotel Industry Made it Back? *HotStats*. 2021. URL: <https://www.hotstats.com/hotel-industry-trends/2021-is-halfway-complete-how-far-has-the-hotel-industry-made-it-back> (дата звернення: 12.08.2021).
17. Паралюш М. Скорочення, адаптація, переформатування. Як працює Holiday Inn Київ після локдауну. *Commercial Property*. 2020. N 8 (205). С. 36-38.
18. Хом'як Т. Готелі Одеси: нова реальність мовою цифр. *Commercial Property*. 2020. N 8 (205). С. 40-44.
19. Антонюк Т., Бабенко О. Готельна нерухомість Києва: надскладний 2020 рік. *Commercial Property*. 2021. N 1 (209). С. 12-17.
20. Berger D. Innovative Ideas for Keeping Guests Safe During the Pandemic. *Hospitality Net*. 2020. URL: <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4100555.html> (дата звернення: 10.08.2021).
21. Міщенко О. Як готелю діяти під час кризи. Гайд з виживання. *Справа*. 2020. URL: <https://sprava.ua/blog/gajd-po-vyzhivaniyu> (дата звернення: 12.08.2021).
22. Сокрута А. Дизайн готелів майбутнього. *НВ Бізнес*. 2021. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-budut-viglyadati-goteli-maybutnogo-shcho-novogo-v-dizayni-ostanni-novini-50151017.html> (дата звернення: 11.08.2021).
23. Матвійчук М. Надсучасний екоготель на березі Дніпра під Києвом від студії SHOVK – проєкт. *Хмарочос*. 2021. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2021/03/22/nadsuchasnyj-ekogotel-na-berezi-dnipra-pid-kyuevom-vid-studiyi-shovk-proyekt> (дата звернення: 15.08.2021).
24. Ritz J. 7 Ways COVID-19 Continues to Impact Hospitality Design. *ADPRO*. 2020. URL: <https://www.architecturaldigest.com/story/7-ways-covid-19-continues-to-impact-hospitality-design> (дата звернення: 17.08.2021).
25. Тенденции дизайна гостиниц и отелей 2021. *Hackrea*. 2020. URL: <https://www.hackrea.com/ru/stories/tendentsii-dizayna-gostinits-i-oteley> (дата звернення: 18.08.2021).
26. Gevorkyan A. How Will COVID-19 Shape Hospitality Architecture and Design? *Gensler*. 2020. URL: <https://www.gensler.com/blog/how-will-covid-19-shape-hospitality-architecture-and-design> (дата звернення: 18.08.2021).
27. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Мультиваріативність стратегій інноваційного розвитку. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 1 (96). С. 22-36. Серія: Економічні науки.

Стаття надійшла до редакції 22.08.2021.

*Piatnytska G., Hryhorenko O. Management and design solutions of hoteliers in a pandemic.*

**Background.** The pandemic and, as a consequence, the lockdown and restrictions on tourist movement have increased the number of threats in the hotel services market both at the level of individual tourist destinations and globally. This has led to the rele-

vance of identifying managerial and design solutions that have contributed to the development of the hotel industry in a pandemic and can lead to economic growth of the hotel services market in the strategic perspective.

**Analysis of recent research and publications** has shown that despite the availability of some scientific achievements, an important scientific and practical problem in determining effective managerial and design solutions for the development of the hotel business in a pandemic remains unresolved.

*The aim* of the article is to determine the list of the most common managerial and design solutions implemented by hotel enterprises in a pandemic and which can be used in the future under similar threats.

**Materials and methods.** In the process of research, the methods of systematization, deduction and induction, comparative analysis, survey and others were used.

**Results.** A comparative analysis of the implementation of hotel services and changes of the hotel enterprises' KPIs before and during the pandemic in different tourist destinations was conducted. The main reasons that led to the decline in the development of the hotel business in a pandemic have been identified. In particular, in Ukraine, the following reasons were: a sharp drop in hotel services demand due to reduced tourist flows of foreigners into the country; introduction of quarantine and various restrictions in connection with the pandemic in the country; reduction of hotel rooms Rack rate from the beginning of quarantine in 2020. The most common managerial decisions and targets of their adoption in the hotel industry during the pandemic effects were identified. It is emphasized that all managerial decisions of hotel managers during the pandemic can be divided into four groups: economic; social; innovative; communicative. Based on the results of a survey of 500 tourists-respondents in the summer of 2021, it was found that design combined with comfort is one of the main priorities (8.2 points on a 10-point scale) factors in the process of choosing a place for temporary accommodation during a pandemic. At the same time, it was found that the most priority factors for tourists today are: security; attractive pricing policy; opportunity to get quality catering services at the hotel. Strategically promising design solutions that help hotels not only "survive" but also develop in a pandemic have been identified and characterized.

**Conclusion.** The situation of the hotel services market during the pandemic has changed negatively in various tourist destinations. Based on the results of analysis and determination of the targets of managerial decisions that made by managers of various hotel enterprises in a pandemic, it was found that the most common in this period were decisions of economic, social, innovative and communicative directions. It was found that the rather long duration of the pandemic negative consequences has led not only to the positive results of the managerial decisions for consumers of hotel services. A sample of strategically promising design solutions that contributed to the progressive development of the hotel services market in a pandemic was formed during the study. It will allow practicing hoteliers to evaluate and compare their own design solutions with relevant solutions of competing hotels, as well as take a more balanced approach to design innovations.

Further, the results of the study can be used to develop methodological approaches to the selection of alternative strategies for development and management of hotel enterprises in conditions similar to those that formed during the *COVID* crisis. In addition, both theoretical and practical principles of development and implementation of various design ideas and projects can be developed in order to increase the level of attractiveness of hotels in the market.

*Keywords:* market, hotel services, managerial and design solutions, hotel industry, design, targets, cost saving strategy, destination, pandemic.

## REFERENCES

1. Mazaraki, A., Mel'nychenko, S., & Danylenko, M. (2018). Internet-marketyng u gotel'nomu biznesi [Internet marketing in the hotel business]. *Visnyk KNUTE – Herald of KNUTE*, 5, 46-58 [in Ukrainian].
2. Barna, M. Ju., Glinenko, L. K., & Dajnovs'kyj, Ju. A. (2021). Marketyngovi doslidzhennja u sferi gotel'no-restorannogo i turystychnogo biznesu: problemy i nedoliky [Marketing research in the field of hotel, restaurant and tourism business: problems and shortcomings]. *Industrija turizmu i gostynnosti v Central'nij ta Shidnij Jevropi – Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, 1, 5-17 [in Ukrainian].
3. Rodríguez-Antón, J. M., Alonso-Almeida, M. M. (2020). COVID-19 Impacts and Recovery Strategies: The Case of the Hospitality Industry in Spain. *Sustainability*. Vol. 12 (20), 1-17. DOI: 10.3390/su12208599 [in English].
4. Hoang, T. G., Truong, N. T., & Nguyen, T. M. (2021). The survival of hotels during the COVID-19 pandemic: a critical case study in Vietnam. *Service Business*. Vol. 15, 209-229. DOI: 10.1007/s11628-021-00441-0 [in English].
5. Zavidna, L. D. (2017). *Gotel'nyj biznes: strategii' rozvytku [Hotel business: development strategies]*. Kyi'v: Kyi'vs'kyj nacional'nyj torgovel'no-ekonomichnyj universytet [in Ukrainian].
6. Kondratenko, N. O., & Obolenceva, L. V. (2019). Analiz suchasnogo stanu ta tendencij rozvytku gotel'nogo biznesu v regionah Ukrai'ny [Analysis of the current state and trends in the hotel business in the regions of Ukraine]. *Problemy ekonomiky – Problems of the economy*, 4 (42), 72-80 [in Ukrainian].
7. Gubanov, A. V., V'jazovs'kyj, V. Je., & Lahon'ko, Ju. E. (2017). Suchasni arhitekturni rishennja eko-goteliv [Modern architectural solutions of eco-hotels]. *Zbirnyk naukovykh prac' DonNABA – Collection of scientific works of the DonNACEA*, 2 (7), 60-69 [in Ukrainian].
8. Alfakhri, D., Harness, D., Nicholson, J., & Harness, T. (2018). The Role of Aesthetics and Design in Hotelscape: A Phenomenological Investigation of Cosmopolitan Consumers. *Journal of Business Research*. Vol. 85, 523-531. DOI: 10.1016/j.jbusres.2017.10.031 [in English].
9. Lee, S. A. (2020). Investigating the Importance of Positive Hotel Design. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 88, 102523. DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102523 [in English].
10. *Obsjag realizovanyh poslug u II kvartali 2019 r. – I kvartali 2021 r. [Volume of sold services in the second quarter of 2019 – first quarter of 2021]*. (2021). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
11. Piatnytska, G., Hrygorenko, O., & Dolzhenko, T. (2021). Dyhotomija innovacijnyh transformacij pidpryjemstv [Dichotomy of innovative transformations of enterprises]. *Zovnishnja torgivlja: ekonomika, finansy, pravo*. Serija: Ekonomichni nauky – *Foreign trade: economics, finance, law*. Serija: Ekonomichni nauky, 2 (115), 30-43 [in Ukrainian].
12. Ukrai'nu torik vidvidaly vchetvero menshe inozemciv, nizh 2019-go – Derzhturizm [Last year, four times fewer foreigners visited Ukraine than in 2019 – State Tourism]. (2021). *Ukrinform – Ukrinform*. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3200686-ukrainu-torik-vidvidali-vchetvero-mense-inozemciv-niz-2019go-derzturizm.html> [in Ukrainian].
13. Nastych, I. (2020). Padinnja zavantazhenosti, znyzhennja Rack rates ta skladne vidnovlennja: gotel'nyj biznes pid chas COVID-19. *Property Times* [Falling congestion, lowering Rack rates and a difficult recovery: the hotel business during COVID-19. Property Times]. Retrieved from [https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya\\_nedvizhimost/padinnja\\_zavantazhenosti\\_znizhennja Rack\\_rates\\_ta\\_skladne\\_vidnovlennja\\_gotelnyj\\_biznes\\_pid\\_chas\\_covid\\_19](https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/padinnja_zavantazhenosti_znizhennja Rack_rates_ta_skladne_vidnovlennja_gotelnyj_biznes_pid_chas_covid_19) [in Ukrainian].

14. *HotStats After Unanticipated 2020, Hotel Industry Knows What It's Up Against: Monthly Trends.* (2021). Retrieved from <https://www.hotstats.com/hotel-industry-trends/after-unanticipated-2020-hotel-industry-knows-what-its-up-against> [in English].
15. *Kotyrivannja providnyh svitovyh valjut (v dolarah) na 31.12.2020 [Quotations of the leading world currencies (in dollars) as of 31.12.2020].* (2021). Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/exchange/archive/2020-12-31> [in Ukrainian].
16. Eisen, D. (2021). 2021 is Halfway Complete. How Far has the Hotel Industry Made it Back? *HotStats*. Retrieved from <https://www.hotstats.com/hotel-industry-trends/2021-is-halfway-complete-how-far-has-the-hotel-industry-made-it-back> [in English].
17. Paraljush, M. (2020). Skorochennja, adaptacija, pereformatuvannja. Jak pracjuje Holiday Inn Kyiv pislja lokdaunu [Reduction, adaptation, reformatting. How Holiday Inn Kyiv works after the lockdown]. *Commercial Property*, 8 (205), 36-38 [in Ukrainian].
18. Hom'jak, T. (2020). Goteli Odesy: nova real'nist' movoju cyfr [Hotels in Odessa: a new reality in the language of numbers]. *Commercial Property*, 8 (205), 40-44 [in Ukrainian].
19. Antonjuk, T., & Babenko, O. (2021). Gotel'na neruhomist' Kyjeva: nadskladnyj 2020 rik [Hotel real estate in Kyiv: a very difficult year 2020]. *Commercial Property*, 1 (209), 12-17 [in Ukrainian].
20. Berger, D. (2020). Innovative Ideas for Keeping Guests Safe During the Pandemic. *Hospitality Net*. Retrieved from <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4100555.html> [in English].
21. Mishhenko, O. (2020). Jak gotelju dijaty pid chas kryzy. Gajd z vyzhyvannja [How a hotel to act during a crisis. Survival guide]. *Sprava – Case*. Retrieved from <https://sprava.ua/blog/gajd-po-vyzhivaniju> [in Ukrainian].
22. Sokruta, A. (2021). Dyzajn goteliv majbutn'ogo [Design of hotels of the future]. *NV Biznes – NT Business*. Retrieved from <https://biz.nv.ua/ukr/experts/yak-budut-viglyadati-goteli-majbutnogo-shcho-novogo-v-dizayni-ostanni-novini-50151017.html> [in Ukrainian].
23. Matvijchuk, M. (2021). Nadsuchasnyj ekogotel' na berezi Dnipra pid Kyjevom vid studii' SHOVK – projekt [A supermodern eco-hotel on the banks of the Dnieper near Kyiv from the SHOVK studio is a project]. *Hmarochos – Hmarochos*. Retrieved from <https://hmarochos.kiev.ua/2021/03/22/nadsuchasnyj-ekogotel-na-berezi-dnipra-pid-kyjevom-vid-studiyi-shovk-projekt> [in Ukrainian].
24. Ritz, J. (2020). 7 Ways COVID-19 Continues to Impact Hospitality Design. *ADPRO*. Retrieved from <https://www.architecturaldigest.com/story/7-ways-covid-19-continues-to-impact-hospitality-design> [in English].
25. Tendencyy dyzajna gostynyc y otelej 2021 [Hotel Design Trends 2021]. (2020). *Hackrea*. Retrieved from <https://www.hackrea.com/ru/stories/tendentsii-dizayna-gostynits-i-otelej> [in Russian].
26. Gevorkyan, A. (2020). How Will COVID-19 Shape Hospitality Architecture and Design? *Gensler*. Retrieved from <https://www.gensler.com/blog/how-will-covid-19-shape-hospitality-architecture-and-design> [in English].
27. Piatnytska, G. T., & Najdjuk, V. S. (2018). Mul'tyvariativnist' strategij innovacijnogo rozvytku [Multivariate strategies of innovative development]. *Zovnishnja torgivlja: ekonomika, finansy, pravo*. Serija: Ekonomichni nauky – Foreign trade: economics, finance, law. Series: Economic Sciences, 1 (96), 22-36 [in Ukrainian].