

**ECONOMIES' HORIZONS**
Економічні горизонтиDOI: doi.org/10.31499/2616-5236Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 338.488.2:640.4]-044.332:33.05-044.372](045)

JEL Classification L83

DOI: [10.31499/2616-5236.2\(31\).2025.327448](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.327448)**Inna Povorozniuk**, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

Ph. D. in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Technologies and Organization of Tourism and Hotel and Restaurant Business

**СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ
РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ****STRATEGIES OF HOTEL BUSINESS ADAPTATION IN CONDITIONS
OF MARKET INSTABILITY**

Анотація: Стаття розглядає стратегії адаптації готельного бізнесу в умовах ринкової нестабільності. Особливу увагу приділено впливу економічних, політичних та соціальних факторів, що виникають під час кризових ситуацій, таких як війна, пандемії та економічні спади. Визначено ключові стратегії, які допомагають готелям не лише вижити в умовах нестабільності, а й зберегти свою конкурентоспроможність та забезпечити лояльність клієнтів.

Аналізуються інструменти оптимізації витрат, зміни в маркетингових підходах, впровадження нових технологій та послуг, а також важливість гнучкості у прийнятті рішень.

Abstract: The article is devoted to the analysis of hotel business adaptation strategies in conditions of market instability. Market conditions, in particular economic crises, political changes and global challenges, significantly affect the activities of hotels. Therefore, in order to maintain competitiveness and sustainability in the market, hotel companies must develop and implement effective adaptation strategies that allow them to respond quickly to changes in the external environment.

The article discusses the main approaches to the adaptation of the hotel business, among which an important role is played by innovative technologies, changing marketing strategies, optimizing operational processes and personnel management. The authors emphasize the importance of flexibility in management and the ability to quickly respond to changes in demand and consumer behavior.

The role of digital tools such as online booking, integration with global sales systems, the use of big data and artificial intelligence to analyze consumer preferences and predict trends is separately considered.

The article also identifies specific adaptation strategies for various segments of the hotel market, in particular for luxury, business hotels and budget institutions. It analyzes how changes in the economic situation, socio-cultural trends and foreign economic factors can influence the choice of strategy for each of these segments.

Thanks to an integrated approach, the article provides useful recommendations for hotel managers to develop adaptation strategies in conditions of instability, which will contribute to improving the sustainability of the business and ensuring its long-term development.

Keywords: hotel business, adaptation strategies, crisis situations, customer loyalty, digital technologies, hotel services, sustainable development, strategies, competition

Ключові слова: готельний бізнес, стратегії адаптації, кризові ситуації, лояльність клієнтів, цифрові технології, готельні послуги, сталий розвиток, стратегії, конкуренція

Постановка проблеми. Готельний бізнес є однією з найбільш вразливих індустрій до зовнішніх економічних і соціальних змін, особливо під час кризових ситуацій. Основною проблемою, яка постає перед готельними підприємствами в таких умовах, є здатність швидко реагувати на зміни і впроваджувати ефективні стратегії адаптації, що дозволять не тільки зберегти бізнес, а й забезпечити його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Необхідно знайти оптимальні підходи до мінімізації ризиків, оптимізації витрат, адаптації маркетингових стратегій, впровадження нових технологій та послуг, а також підтримки лояльності клієнтів.

Отже, проблема, яка досліджується, полягає в розробці та визначенні ефективних стратегій адаптації готельного бізнесу в умовах ринкової нестабільності, з урахуванням специфіки

українського ринку та глобальних економічних тенденцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Адаптація готельного бізнесу в умовах ринкової нестабільності є важливою темою в контексті сучасних економічних і соціальних викликів, зокрема у періоди економічних спадів, політичних нестабільностей та глобальних криз. Враховуючи важливість цієї теми, науковцями проведено численні дослідження, що дозволяють готелям адаптуватися та продовжувати свою діяльність у складних умовах.

Одним з основних напрямів досліджень є вивчення стратегій кризового управління в готельному бізнесі. У роботах дослідників, таких як Ахновська І., Ільчук О., Іванців О., Кудрявцев В., Куракін О., Коваленко Н., Прокопенко Н., Удуд І., Чепурда Л. та багато інших, розглядаються різні аспекти адаптації готелів до кризових ситуацій, зокрема, розробка

ефективних моделей кризового управління, оцінка впливу зовнішніх факторів на діяльність готельних підприємств, а також аналіз фінансових, організаційних та маркетингових стратегій, які дозволяють зберігати конкурентоспроможність і стабільність бізнесу в умовах невизначеності. Однак, незважаючи на значний внесок цих досліджень, існує необхідність глибшого вивчення специфічних адаптаційних стратегій для закладів розміщення, а також вивчення впливу новітніх технологій на процеси кризового управління в готельному секторі.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Мета статті полягає в дослідженні та аналізі ефективних стратегій адаптації готельного бізнесу до змінюваних умов ринку під час криз, визначенні основних викликів, з якими стикаються готельні підприємства, а також розробці рекомендацій щодо оптимізації операційної діяльності, використання новітніх технологій, змін у маркетингових підходах і покращення якості обслуговування для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності в умовах кризових ситуацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Готельний бізнес є однією з найбільш чутливих до змін у зовнішньому середовищі галузей, оскільки він залежить від економічної ситуації, політичної стабільності, соціальних тенденцій і природних факторів. Ринкова нестабільність, яка включає економічні кризи, коливання валютних курсів, соціально-політичні потрясіння та інші

непередбачувані фактори, створює значні виклики для готелів у всьому світі. В таких умовах готельний бізнес потребує адаптації до змінюваних реалій, щоб зберегти свою конкурентоспроможність і забезпечити стабільність фінансових результатів.

Адаптація готельного бізнесу в умовах ринкової нестабільності стає ключовим елементом стратегії виживання та розвитку підприємств. Успішна адаптація вимагає комплексного підходу, що охоплює різноманітні аспекти: управлінські, фінансові, маркетингові, а також кадрові та технологічні стратегії. Зміна попиту, зміщення споживчих уподобань, зростання конкуренції та невизначеність щодо економічних прогнозів – все це створює необхідність для готельних підприємств реагувати на зміни з максимальною гнучкістю та ефективністю.

Для розуміння необхідності адаптації, важливо оцінити вплив різних кризових факторів на готельний бізнес.

Кризові ситуації можуть бути різного характеру: економічні, політичні, соціальні, природні катастрофи чи глобальні пандемії. Усі ці фактори спричиняють різке скорочення попиту на послуги готелів, змінюють споживчі звички та потреби клієнтів, а також ставлять перед підприємствами нові виклики, такі як забезпечення безпеки, зниження витрат і адаптація маркетингових стратегій.

Економічні спади, інфляція, зростання безробіття і скорочення доходів споживачів призводять до зниження попиту на послуги готелів.

У таких умовах гості частіше обирають менш дорогі варіанти для розміщення або зовсім відмовляються від подорожей. Для готелів це означає необхідність оптимізації витрат та коригування цінової політики. Водночас вони повинні переглянути стратегії просування своїх послуг.

Політична нестабільність, воєнні конфлікти часто призводять до зниження міжнародного туристичного потоку та обмеження внутрішніх подорожей. У таких умовах важливо розробити стратегії, які дозволять зберегти клієнтів і забезпечити безпеку гостей. Наприклад, деякі готелі можуть тимчасово трансформуватися в укриття для внутрішніх переселенців або надати приміщення для розміщення гуманітарних місій.

Природні катастрофи (землетруси, повені, урагани) чи глобальні пандемії (як це було під час COVID-19) змінюють саму природу подорожей. Під час таких подій багато готелів вимушені припиняти свою діяльність або суттєво знижувати рівень обслуговування через обмеження мобільності або введення суворих карантинних заходів.

Незважаючи на складнощі, що виникають під час кризових ситуацій, є кілька стратегій, які можуть допомогти готелям адаптуватися до нових умов. З основних можна виділити наступні.

На сьогодні однією із ефективних стратегій є зміна позиціонування готелю в залежності від обставин. Наприклад, під час економічної нестабільності готелі

можуть звернути увагу на пропозицію бюджетних послуг або створити спеціальні пакети для тих, хто шукає вигідні варіанти для подорожей. Водночас, для клієнтів, які шукають відпочинок під час кризи, важливо підкреслити безпеку та комфорт, забезпечуючи додаткові послуги, наприклад гнучка політика скасування бронювань або спеціальні заходи для збереження здоров'я та безпеки гостей.

Крім того, важливим аспектом є активна робота з відгуками клієнтів. У період невизначеності, коли люди намагаються зменшити ризики, відгуки стають основним критерієм для вибору готелю. Тому варто не лише заохочувати гостей залишати позитивні відгуки, але й оперативно реагувати на негативні, демонструючи турботу та готовність покращити сервіс.

Для підтримки стабільного попиту на послуги в кризовий період, готелі також можуть застосовувати стратегії спеціалізованих акцій або сезонних знижок, орієнтуючись на місцевий ринок чи певні соціальні групи. Окрім того, варто розглядати можливість партнерств з іншими бізнесами для створення спільних пропозицій, які дадуть змогу залучити нових клієнтів та знизити витрати на рекламу.

Зменшення операційних витрат, теж є важливою стратегією для забезпечення виживання в умовах низького попиту [6]. Вона включає оптимізацію чисельності персоналу – тимчасове зменшення робочих годин або перехід на неповний робочий день; скорочення витрат на постачання – перегляд

закупок і використання більш економічних альтернатив; зниження енерговитрат – використання енергоефективних технологій для зменшення витрат на комунальні послуги.

В сучасних умовах господарювання однією із важливих стратегій є впровадження цифрових технологій та автоматизація, яка включає: онлайн-бронювання та безконтактні послуги – в умовах пандемії це стало необхідністю, однак тенденція залишиться актуальною і на сьогодні; використання чат-ботів та онлайн-платформ для взаємодії з клієнтами – для автоматизації обслуговування та зниження навантаження на персонал.

Зміна цінової політики є важливою стратегією, яка дозволяє привернути більше клієнтів в умовах низького попиту. Готелі можуть запровадити гнучкі тарифи – зміна цін залежно від попиту, святкових днів або спеціальних пропозицій; програми лояльності – заохочення постійних клієнтів через знижки та бонуси.

Серед стратегій адаптації можна виділити і переорієнтацію на нові сегменти клієнтів. Наприклад, у кризових умовах готелі можуть зосередитися на залученні внутрішніх туристів. Зміна акценту на розвиток внутрішнього туризму через пропозицію пакету послуг, орієнтованих на місцевих гостей; корпоративних клієнтів – організація бізнес-зустрічей, тренінгів і конференцій в межах країни.

Зміна стандартів обслуговування є важливим

елементом адаптаційної стратегії. Готелі можуть впроваджувати нові послуги: еко-готелі та стійкі практики – надання еко-туристичних послуг стає важливою перевагою для залучення клієнтів, які прагнуть зменшити свій екологічний слід; здоров'я та безпека – введення послуг, що забезпечують високий рівень гігієни та безпеки, таких як санітарні умови, дезінфекція номерів, гнучкі умови скасування бронювання.

В умовах глобальних змін та зростаючих вимог до екологічної відповідальності, багато готельних брендів впроваджують стратегії сталого розвитку, зокрема енергозбереження, використання екологічно чистих матеріалів, зниження викидів вуглецю та утилізацію відходів. Це не лише дозволяє знижувати витрати, але й приваблює клієнтів, які надають перевагу екологічно відповідальним підприємствам, що, в свою чергу, підвищує репутацію бренду та лояльність гостей [10].

Впровадження таких ініціатив стає важливим фактором для залучення нових сегментів ринку, особливо серед молодших поколінь, які більше орієнтовані на збереження навколишнього середовища. Крім того, сталий розвиток дозволяє готелям отримувати переваги при участі в міжнародних сертифікаційних програмах, що підтверджують їх екологічну відповідність, а також може позитивно вплинути на фінансові показники через зниження операційних витрат, пов'язаних з енергоносіями та ресурсами.

Впровадження сталих практик також дозволяє готельним підприємствам забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність, оскільки все більше споживачів готові платити більше за послуги, що відповідають високим екологічним стандартам. Це стає важливим аргументом у виборі готелю серед конкурентів, особливо в умовах ринкової нестабільності, коли клієнти шукають стабільність та довіру до бренду. Крім того, екологічна відповідальність часто тісно пов'язана з іншими аспектами, такими як соціальна відповідальність та етичні практики, що підвищує загальну привабливість готелю як соціально орієнтованого бренду.

Інвестиції в сталий розвиток можуть також привести до подальших інновацій у сфері послуг, наприклад, у вигляді розширення пропозицій для гостей, які шукають екологічно чисті варіанти проживання, харчування та розваг. Таким чином, адаптація готельного бізнесу до вимог сталого розвитку стає не лише стратегічною необхідністю, але й можливістю для розвитку нових ринків, зміцнення репутації та забезпечення стабільного росту навіть у періоди економічної нестабільності.

У періоди криз, партнерства можуть стати важливим інструментом для подолання труднощів [8]. Готелі можуть співпрацювати з іншими бізнесами, наприклад: співпраця з туроператорами та транспортними компаніями для створення комплексних турпакетів; залучення

місцевих підприємств для надання послуг харчування, розваг чи екскурсій.

Однією з важливих складових стратегії адаптації готельного бізнесу під час криз є коригування маркетингових підходів. У кризових умовах звичні методи реклами та просування можуть не дати бажаного результату. Тому готелі повинні впроваджувати нові маркетингові стратегії, орієнтуючись на змінювані потреби ринку та на нові можливості.

У періоди криз важливим інструментом для залучення клієнтів є використання цифрових каналів комунікації. Онлайн-простір стає основним місцем для взаємодії з потенційними клієнтами. Розвиток соціальних мереж, онлайн-рейтингів і відгуків, а також зростання важливості інтернет-реклами дозволяє готелям залучати більше клієнтів без значних інвестицій у традиційну рекламу.

Активна присутність у соціальних мережах – створення цікавого контенту, що резонує з нинішніми потребами споживачів. Це може бути інформація про безпеку, знижки, нові послуги, спеціальні пропозиції [9].

Використання інфлюенсерів – партнерство з популярними блогерами та медійними особами для просування послуг готелю.

Цифрові платформи для бронювання – інтеграція готелів в глобальні системи онлайн-бронювання, такі як Booking.com, Airbnb, щоб забезпечити зручність для клієнтів і збільшити доступ до міжнародних туристів.

Наявність гнучких умов бронювання стала важливою конкурентною перевагою під час кризових ситуацій. Споживачі часто відмовляються від подорожей через невизначеність, і готелі, які пропонують можливість безкоштовного скасування або зміну дати бронювання, можуть залучити більше клієнтів. Пропонування таких умов забезпечує більшу впевненість у виборі та покращує імідж готелю серед споживачів.

Під час воєнних та політичних криз, внутрішній туризм часто стає основним джерелом попиту на готельні послуги. Для адаптації до таких умов важливо зосередитися на пропозиції сервісів для місцевих туристів. Врахування культурних особливостей і створення спеціальних пакетів для місцевих гостей допоможе підвищити залученість внутрішнього ринку.

Персоналізація є однією з ключових стратегій для підтримки лояльності клієнтів у кризовий період. В умовах економічної нестабільності, коли конкуренція на ринку послуг зростає, важливо встановити з кожним клієнтом персональний зв'язок і надати йому максимально комфортні умови перебування.

Сучасні технології дозволяють зібрати дані про вподобання гостей і використовувати їх для покращення обслуговування; аналіз великих даних (Big Data) – за допомогою даних про попередні відвідини клієнтів можна прогнозувати їхні потреби та надавати індивідуальні пропозиції (наприклад, вибір номера, спеціальні харчові уподобання тощо); мобільні додатки

та CRM-системи – готелі можуть інтегрувати в свої додатки систему лояльності, що дозволяє клієнтам отримувати персоналізовані пропозиції та знижки на основі їхньої історії бронювання.

Для багатьох споживачів готельних послуг особистий сервіс стає важливішим за ціну. В умовах кризи саме високий рівень обслуговування може стати головним фактором, який приверне гостей до конкретного готелю, який повинен включати індивідуальний підхід до кожного клієнта, врахування особистих уподобань, адаптація номерів чи послуг відповідно до їх потреб.

Професійний персонал також повинен бути готовий до будь-яких ситуацій – навчання співробітників правильному обслуговуванню навіть у кризових умовах.

Як зазначає Завідна Л.Д., під час реалізації стратегії підприємства важливим є перетворення потенційних факторів зростання на ключові конкурентні переваги, що буде сприяти підвищенню конкурентоздатності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках [5].

Ключові конкурентні переваги можуть бути досягнуті за рахунок ефективного використання технологічних досягнень, що дозволяють знижувати витрати та підвищувати продуктивність. Окрім того, важливим фактором є розвиток бренду, що стає важливим елементом конкурентної боротьби, особливо в умовах глобалізації. Бренд, який асоціюється з високою якістю та інноваційними підходами, має великий потенціал для

забезпечення лояльності клієнтів і завоювання нових ринків.

Один із шляхів підвищення конкурентоспроможності – це оптимізація управлінських процесів і підвищення ефективності командної роботи. Залучення висококваліфікованих спеціалістів, постійне вдосконалення кадрового потенціалу та інвестування в навчання персоналу дозволить створити стійку основу для розвитку готельного бізнесу.

На міжнародних ринках конкуренція може бути ще більш інтенсивною, тому важливою є також стратегія глобалізації та інтеграції в міжнародні мережі. Для цього підприємства повинні бути готові до гнучких змін у відповідь на місцеві особливості ринку, культурні відмінності та вимоги законодавства різних країн. Взаємодія з міжнародними партнерами, розвиток спільних проєктів, розширення географії діяльності через франшизи або партнерства – все це може

допомогти підприємствам зміцнити свої позиції на глобальних ринках.

Висновки. Отже, стратегії адаптації готельного бізнесу до змінюваних умов ринку під час криз є необхідністю для збереження конкурентоспроможності та стабільності у складних ситуаціях. Важливими елементами адаптації є оптимізація витрат, впровадження цифрових технологій, гнучка ціноутворювальна політика, зміна маркетингових підходів, персоналізація обслуговування та переорієнтація на нові сегменти ринку.

Готелі, які здатні швидко реагувати на зміни, ефективно управляти своїми ресурсами і надавати високий рівень сервісу, мають значно більше шансів не лише вижити, але й процвітати в умовах криз. Гнучкість, інноваційність і здатність до швидкої адаптації стають ключовими факторами успіху готельного бізнесу в умовах глобальних змін.

References

- Bezruchko L. S., Bilous S. V., Fil M. I. (2023) *Hotelne gospodarstvo Ukrainy v umovakh viiny: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku. Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vyp. 47. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/810/785> [in Ukrainian].
- Bezruchko L., Bilous S., Fil M. (2023) *Hotelne gospodarstvo Ukrainy v umovakh viiny: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku. Ekonomika ta suspilstvo*. Vyp. 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2145/2074> [in Ukrainian].
- Veselovska T. (2024) *Ye. Vplyv viiny na tsinoutvorennia ta spozhyvchu povedinku v hotelno-restorannii sferi Ukrainy. Akademichni vizii*. Vyp. 32. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/1200> [in Ukrainian].
- Ilchuk O. O., Udud I. R., Ivantsiv O. S. (2021) *Osoblyvosti zdiisnennia antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom hotelnoi industrii v umovakh poshyrennia svitovoi pandemii. Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*. № 6 (76). URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/4659/1/9%20%D0%86%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9E.%D0%9E.pdf> [in Ukrainian].

- Zavidna L. D. (2020) *Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva hotelnoho hospodarstva. Biznes-navihator. Vyp. 1 (57). pp. 120-125. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/57_2020/23.pdf [in Ukrainian].*
- Koval O., Katiukha D. (2025) *Stratehii adaptatsii hotelno-restorannoho biznesu v umovakh voiennoho stanu ta pisliavoiennoho vidnovlennia v Ukraini. Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy. (1). pp. 72–78. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/45/39> [in Ukrainian].*
- Korobeinykova Ya., Kotenko R., Shchuka H. (2024) *Adaptatsiia hotelnoho biznesu v period viiny v konteksti suchasnykh trendiv (keisy Ivano-Frankivskoi oblasti). Ekonomika ta suspilstvo. Vyp. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4488/4427> [in Ukrainian].*
- Kudriavtsev V., Prokopenko N., Kovalenko N. (2024) *Stratehii rozvytku pidpriemstv hotelnoho biznesu v umovakh rynkovoї nestabilnosti. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. Vyp. 334(5). pp 609-615. URL: <https://herald.khmnu.edu.ua/index.php/herald/article/view/1172/1194> [in Ukrainian].*
- Povorozniuk I., Budzinskyi V. (2024) *Formuvannia prohram antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvakh industrii hostynnosti pid chas kryz. Ekonomika ta suspilstvo. Vyp. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2932/2853> [in Ukrainian].*
- Povorozniuk I. M. (2023) *Ekotrendy v industrii hostynnosti: ekonomichni ta sotsialnyi aspekt. Ekotrendy v industrii hostynnosti: realii ta perspektyvy : [Elektronnyi resurs] : kol. monohr. / za red. I. M. Povorozniuk. Vinnytsia : TVORY. pp.6-43 URL: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/16919/1/монографія2023_1%20%281%29.pdf [in Ukrainian].*
- Chepurda L., Kurakin O. (2024) *Orhanizatsiini aspekty shchodo pidvyshchennia yakosti hotelnykh posluh v suchasnykh umovakh hospodariuvannia. Ekonomika ta suspilstvo. Vyp. 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5486/5425> [in Ukrainian].*