

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

UDC: 339.138:338.124.4]:[005.332.4:640.4](045)

JEL Classification L83

DOI: [10.31499/2616-5236.1\(34\).2026.351984](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.351984)

Volodymyr Budzinskyi, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Postgraduate student of the Department of Marketing, Management and Business
Administration, educational program "Management"

**МАРКЕТИНГОВІ АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ
ПІДПРИЄМСТВ****MARKETING ANTI-CRISIS STRATEGIES TO INCREASE THE
COMPETITIVENESS OF HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES**

Анотація: У статті аналізуються маркетингові антикризові стратегії як інструмент підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств в умовах економічної та соціальної нестабільності. Обґрунтовано, що комплексне застосування цих стратегій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати якість обслуговування, формувати додаткову цінність для клієнтів і зміцнювати позиції підприємства на ринку. Наведено структуровану таблицю, яка узагальнює напрями антикризового маркетингу та очікувані ефекти від їх застосування.

Abstract: The article examines marketing anti-crisis strategies as a key tool for ensuring the competitiveness of hotel and restaurant enterprises in conditions of economic instability, market uncertainty and dynamic changes in consumer behavior. The essence of modern approaches to anti-crisis marketing is revealed, among which special attention is focused on customer orientation, digital transformation of the service, implementation of innovative technologies, flexible pricing and diversification of sales channels. The role of digital tools of – CRM systems, omnichannel communications, automated customer interaction platforms, as well as analytics data, which provide enterprises with the opportunity to quickly respond to changes in the market situation, is analyzed. It is substantiated that the complex application of anti-crisis strategies contributes to increasing management efficiency, optimizing costs, forming additional value for customers and strengthening the internal stability of the enterprise. The importance of strategic partnerships, development of brand identity, improvement of service standards and

implementation of innovations that allow strengthening the image of the enterprise in periods of risk and uncertainty is determined. The article provides a generalized classification of the main areas of anti-crisis marketing and shows their practical impact on the effectiveness of hospitality establishments. The results of the study emphasize the importance of a systematic approach to crisis management, which ensures the adaptability of the business model and increases competitive advantages in modern conditions. It was concluded that the success of the implementation of anti-crisis strategies largely depends on the level of innovation of the enterprise and its ability to quickly implement changes. The proposed approaches can serve as a practical guide for improving marketing activities in the field of hospitality.

Keywords: crisis marketing, competitiveness, hotel and restaurant business, digital technologies, customer orientation, strategic partnerships, innovation, flexible pricing

Ключові слова: антикризовий маркетинг, конкурентоспроможність, готельно-ресторанний бізнес, цифрові технології, клієнтоорієнтованість, стратегічні партнерства, інновації, гнучке ціноутворення

Постановка проблеми. Сучасні готельно-ресторанні підприємства функціонують в умовах високої мінливості ринкового середовища, що зумовлена економічними, соціальними, технологічними та безпековими викликами. Часті кризові явища – коливання попиту, зростання операційних витрат, зміна поведінки споживачів, посилення конкуренції сфери послуг – створюють загрозу для стабільності й подальшого розвитку бізнесу. У таких умовах традиційні підходи до маркетингового управління виявляються недостатньо ефективними, оскільки не забезпечують своєчасної адаптації підприємств до різких ринкових змін. Відсутність цілісних і дієвих антикризових маркетингових стратегій призводить до зниження конкурентоспроможності, втрати клієнтів та погіршення фінансових результатів. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування

інструментів маркетингового реагування на кризові фактори та формування таких стратегій, які дозволять підприємствам індустрії гостинності зберігати ринкові позиції, адаптувати бізнес-модель та підвищувати стійкість у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання антикризового управління в індустрії гостинності широко представлено у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Теоретичну основу досліджень становлять напрацювання І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга, П. Друкера, які розглядали фундаментальні аспекти стратегічного управління, конкурентних переваг та адаптивності бізнесу в умовах нестабільності. Значний внесок у розвиток маркетингової теорії зробили Ф. Котлер, К. Келлер, Ж.-Ж. Ламбен, які обґрунтували інструментарій формування маркетингових стратегій і моделей

поведінки підприємств на ринку послуг.

У контексті індустрії гостинності важливими є праці К. Морісона, Ф. Медліка, Дж. Вокера, Д. Боуена, які аналізують специфіку маркетингової діяльності готельно-ресторанних підприємств та чинники, що впливають на їх стійкість у кризові періоди.

Серед українських вчених, які досліджували маркетингові стратегії в індустрії гостинності, слід відзначити Воляник Г.М., Марушко Н.С., які розглядали питання стратегічного управління готельно-ресторанними підприємствами; Фостолович В.А., Боцян Т.В., Чепурда Л.М., Матвійчук Л.Ю., Герман І.К., Барвінок Н.В. вивчали маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу; Братко О.С., Саломон І.Р., аналізували цифровізацію маркетингових процесів у готельно-ресторанних підприємствах. Роботи цих вчених підкреслюють важливість поєднання класичних маркетингових підходів з антикризовим управлінням, цифровими інструментами та розвитком стратегічних партнерств для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств в умовах нестабільного ринку.

Попри значний обсяг наукових досліджень, недостатньо опрацьованими залишаються питання інтеграції антикризових маркетингових інструментів у комплексну систему стратегічного

розвитку підприємств гостинності. Наявні публікації переважно фрагментовано висвітлюють окремі аспекти маркетингової діяльності, не враховуючи особливостей функціонування готельно-ресторанного сектора в умовах довготривалих і повторюваних криз. Також потребує поглиблення аналіз механізмів адаптації маркетингових стратегій до специфіки локальних ринків, змін у споживчій поведінці та цифрової трансформації галузі.

Таким чином, комплексне вивчення та систематизація підходів до формування маркетингових антикризових стратегій для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств залишається актуальним науковим завданням і потребує подальших досліджень.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних підходів до формування маркетингових антикризових стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний розвиток готельно-ресторанної індустрії характеризується високим рівнем турбулентності, зумовленим глобальними економічними, соціальними та політичними потрясіннями. У цих умовах зростає значення ефективних антикризових маркетингових стратегій, які

забезпечують стабільність функціонування підприємств гостинності, підтримку їх конкурентоспроможності та здатність до адаптації. Формування таких стратегій потребує комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, врахування змін у поведінці споживачів, тенденцій цифровізації та необхідності оптимізації бізнес-процесів.

Однією з ключових передумов розроблення антикризових маркетингових стратегій є переорієнтація на клієнтоорієнтовану модель управління, яка передбачає поглиблене вивчення потреб і очікувань споживачів [19]. Під час кризових періодів поведінка клієнтів зазнає трансформації: зростає чутливість до ціни, посилюються вимоги до безпеки, якості та швидкості отримання послуг. Тому підприємства готельно-ресторанного бізнесу мають акцентувати увагу на створенні ціннісних пропозицій, що поєднують доступність, інноваційність та персоналізованість. Значну роль відіграє цифрова взаємодія, зокрема онлайн-бронювання, використання мобільних застосунків, чат-ботів, систем безконтактної реєстрації та інтелектуальних сервісів.

Одночасно із зростанням ролі клієнтоорієнтованості важливим стає удосконалення механізмів сегментації споживачів, що дозволяє точніше визначати пріоритетні цільові групи та адаптувати маркетингові інструменти відповідно до їхніх очікувань і

поведінкових характеристик. Поглиблений аналіз споживацьких уподобань дає змогу формувати більш релевантні комунікації, підвищувати рівень персоналізації сервісу та забезпечувати гнучкість пропозиції в умовах динамічних змін ринкового середовища. У цьому контексті особливої ваги набуває використання аналітичних платформ, систем CRM та інструментів Big Data, що сприяють оперативному збору, обробці та інтерпретації інформації про клієнтів.

В умовах кризових явищ підприємства індустрії гостинності також повинні приділяти увагу управлінню споживчим досвідом, адже рівень емоційного комфорту й довіри стає одним із визначальних факторів конкурентоспроможності. Забезпечення прозорості інформації, впровадження високих стандартів гігієни та безпеки, зручність процесів взаємодії з персоналом і сервісами підприємства формують додаткову цінність для клієнта та сприяють зміцненню його лояльності.

Крім того, розвиток цифрової взаємодії вимагає від підприємств активного впровадження омніканальних комунікаційних стратегій, які забезпечують єдину та узгоджену присутність бренду в різних онлайн- і офлайн-середовищах. Інтеграція каналів сприяє підвищенню впізнаваності, забезпечує зручність споживацького маршруту та дає змогу оперативно реагувати на зміни попиту. Сучасні технології, зокрема автоматизовані системи управління бронюваннями, інтелектуальні платформи

персоналізації контенту та інструменти маркетингової аналітики, стають невід'ємною складовою антикризового маркетингового комплексу.

Таким чином, клієнторієнтований підхід у поєднанні з цифровими інноваціями забезпечує формування адаптивних бізнес-моделей, здатних швидко реагувати на виклики невизначеного середовища. Це створює основу для підвищення ефективності управління, розвитку інноваційного потенціалу та зміцнення конкурентних позицій готельно-ресторанних підприємств у довгостроковій перспективі.

У межах антикризового маркетингу важливим є застосування стратегій гнучкого ціноутворення, спрямованих на забезпечення відповідності вартості послуг реальній платоспроможності клієнтів і ринковій ситуації [17]. Використання системи динамічного ціноутворення, програм лояльності, пакетних пропозицій та знижок у низький сезон сприяє стабілізації попиту й підвищенню завантаженості готелів та ресторанів. Важливим інструментом є також диверсифікація каналів продажу, зокрема співпраця з туристичними платформами, корпоративними клієнтами, розвиток партнерських програм і мультиканальних стратегій промоції.

У цьому контексті особливої значущості набуває формування оптимального поєднання цінових та нецінових стимулів, що дозволяє не лише підтримувати конкурентні позиції підприємства, а й

забезпечувати довгострокову лояльність споживачів через підвищення сприйнятої цінності послуг. Застосування таких підходів дає змогу адаптивно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, мінімізувати ризики коливань попиту та формувати більш прогнозовані фінансові потоки, що є критично важливим у періоди кризової нестабільності.

Окреме місце у структурі антикризових стратегій займає цифровий маркетинг [4]. Використання соціальних мереж, таргетованої реклами, SEO-просування, email-маркетингу та контент-менеджменту дає змогу формувати ефективну комунікаційну політику, підтримувати лояльність клієнтів і підвищувати впізнаваність бренду. Під час кризового періоду особливої актуальності набуває прозора комунікація щодо стандартів безпеки, гнучких умов бронювання, акційних пропозицій та інноваційних сервісів. Це сприяє формуванню довіри й позитивного іміджу підприємства.

Крім того, цифровий маркетинг створює можливості для глибшої аналітики поведінки споживачів завдяки застосуванню інструментів веб-аналітики, систем відстеження конверсій та алгоритмів машинного навчання, що дозволяє підприємствам точніше прогнозувати попит і персоналізувати маркетингові активності. Важливим аспектом є також використання автоматизованих платформ управління взаєминами з клієнтами (CRM), які забезпечують

систематизацію інформації про гостей, підвищення якості комунікацій та ефективне формування індивідуалізованих пропозицій.

Зміцненню конкурентних позицій сприяє активний розвиток мультимедійного контенту, включаючи відеопрезентації, віртуальні тури та інтерактивні огляди, які дозволяють підвищити залученість потенційних гостей і формувати у них позитивні очікування щодо рівня сервісу. Підприємства, що успішно інтегрують такі технології, демонструють вищий рівень адаптивності до кризових умов та здатність до швидкої переорієнтації комунікаційних стратегій відповідно до змін ринкового середовища.

Таким чином, цифровий маркетинг у системі антикризових заходів виступає не лише інструментом підтримки інформаційного зв'язку зі споживачами, але й ключовим механізмом формування довіри, підвищення цінності бренду та забезпечення стійкої конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств у довгостроковій перспективі.

Важливим напрямом антикризового маркетингу є впровадження інноваційних технологій [17], які оптимізують процеси обслуговування, знижують витрати та забезпечують високий рівень сервісу. Зокрема, використання систем автоматизації ресепшену, роботизованих рішень, інтелектуальних систем управління ресурсами та Smart-рішень у готельних номерах підвищує

операційну ефективність і задоволеність споживачів. Крім того, інновації сприяють диференціації послуг і створенню унікальних конкурентних переваг.

Подальший розвиток інноваційних рішень у сфері гостинності передбачає інтеграцію технологій штучного інтелекту, зокрема алгоритмів прогнозування попиту, персоналізованих рекомендацій та автоматизованого управління. Це дозволяє підприємствам більш точно планувати завантаженість, оптимізувати цінову політику та формувати індивідуальні пропозиції для різних сегментів клієнтів. Значного поширення набувають також технології інтернету речей (IoT), які забезпечують повну інтеграцію внутрішніх систем підприємства – від енергоменеджменту до автоматичного контролю якості послуг.

Важливим є і впровадження цифрових платформ управління операційною діяльністю, що дозволяють у режимі реального часу відстежувати виконання завдань персоналом, контролювати рівень сервісу та своєчасно реагувати на можливі відхилення у процесі обслуговування гостей. Такі системи сприяють не лише підвищенню продуктивності праці, а й зниженню кількості помилок, що є критично важливим у кризових умовах.

Використання технологій змішаної та доповненої реальності відкриває нові можливості для підвищення якості взаємодії з клієнтами, наприклад через віртуальні тури, інтерактивні меню,

дистанційне обслуговування та розширені можливості самостійного вибору послуг. Це формує позитивні емоційні враження та підсилює цінність отриманого сервісу.

Отже, інноваційні технології стають ключовим фактором підвищення стійкості та конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств, оскільки дозволяють не лише оптимізувати бізнес-процеси, а й формувати новий рівень клієнтського досвіду, необхідний для успішного функціонування в умовах сучасних кризових викликів.

Підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств також вимагає розвитку стратегічних партнерств і кооперації з іншими учасниками індустрії гостинності. Ефективною є співпраця з локальними виробниками, транспортними компаніями, туристичними операторами, культурними й розважальними закладами, що забезпечує формування комплексних туристичних продуктів і сприяє зростанню доданої вартості послуг.

Крім того, стратегічні партнерства дозволяють підприємствам розширювати ринки збуту та формувати синергійні ефекти, що є особливо важливим у періоди економічної нестабільності. Об'єднання ресурсів та компетенцій різних суб'єктів індустрії сприяє створенню більш стійких бізнес-моделей, які легше адаптуються до зовнішніх викликів і змін споживчого попиту. Зокрема, інтеграція готельних і ресторанных послуг у спільні пакети з

екскурсійними програмами, транспортним забезпеченням чи культурними подіями підвищує привабливість пропозиції та формує комплексний клієнтський досвід.

Важливою складовою коопераційних стратегій є участь у кластерних об'єднаннях, туристичних альянсах та місцевих організаціях управління DESTINACIAMI, які забезпечують більш ефективне просування регіону як туристичного продукту [3]. Така співпраця сприяє підвищенню рівня впізнаваності території, оптимізації маркетингових витрат і підсиленню конкурентних переваг кожного учасника через колективні зусилля.

Розвиток партнерств у цифровій площині, зокрема взаємодія з онлайн-платформами бронювання, маркетплейсами та медіа-партнерами, розширює можливості для просування та збільшення охоплення аудиторії. У контексті антикризових стратегій такі механізми дозволяють швидше реагувати на зміни ринку, забезпечувати стабільний потік клієнтів і підвищувати ефективність маркетингових комунікацій.

Отже, стратегічні партнерства та кооперація виступають потужним інструментом підвищення адаптивності та конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств, створюючи умови для синергетичного розвитку, оптимізації витрат і зміцнення позицій на ринку послуг гостинності.

Не менш важливим елементом антикризових стратегій є формування внутрішньої стійкості

підприємства, що передбачає оптимізацію витрат, підвищення професійної компетентності персоналу, удосконалення стандартів обслуговування та впровадження системи контролю якості. Гармонізація маркетингової, операційної та фінансової політики дозволяє підвищити гнучкість і забезпечити стабільність функціонування підприємства в умовах кризи [10].

Важливим напрямом зміцнення внутрішньої стійкості є також розвиток корпоративної культури, орієнтованої на адаптивність, інноваційність та відповідальність кожного працівника за результат діяльності підприємства. Формування такої культури сприяє підвищенню мотивації персоналу, покращенню комунікацій усередині організації та забезпечує швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Особливого значення набуває інвестування в навчання та професійний розвиток співробітників, що дозволяє підтримувати високий рівень сервісу та впроваджувати нові технологічні рішення.

Управління ризиками є ще одним ключовим компонентом внутрішньої стійкості. Розроблення та реалізація системи антикризового планування, сценарного аналізу та моніторингу ключових показників ефективності забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз і вжиття превентивних заходів. Впровадження процедур реагування на надзвичайні ситуації, а також регулярний аудит бізнес-процесів дозволяють мінімізувати втрати та

підтримувати безперервність діяльності.

Не менш важливим є забезпечення фінансової стабільності шляхом формування резервних фондів, оптимізації структури витрат і впровадження гнучких механізмів бюджетування. Ефективне управління фінансовими ресурсами відіграє ключову роль у здатності підприємства зберігати конкурентні позиції та реалізовувати стратегічні ініціативи навіть у періоди економічної турбулентності.

Отже, внутрішня стійкість підприємства є фундаментом для реалізації антикризових маркетингових стратегій, оскільки забезпечує гнучкість, адаптивність і здатність до інноваційного розвитку. Її зміцнення підвищує загальну ефективність діяльності готельно-ресторанних підприємств та створює умови для їхнього стабільного функціонування в умовах ринкової нестабільності.

Основні елементи антикризових стратегій готельно-ресторанних підприємств згруповано в таблиці 1.

Подана таблиця узагальнює ключові напрями формування внутрішньої стійкості готельно-ресторанних підприємств у межах антикризових стратегій та демонструє їхню комплексність і взаємозалежність. Представлені елементи свідчать, що ефективне антикризове управління неможливе без системного підходу, який охоплює операційну, маркетингову, кадрову й фінансову сфери діяльності.

Таблиця 1.

Основні елементи антикризових стратегій*

Напрямок	Зміст та характеристика
Оптимізація витрат	Передбачає раціональне управління ресурсами, зменшення необов'язкових витрат, підвищення ефективності операційних процесів та впровадження енергоощадних технологій.
Підвищення професійної компетентності персоналу	Включає навчання, тренінги, розвиток навичок адаптивності й обслуговування, оволодіння новими технологічними інструментами, підвищення кваліфікації та мотивації працівників.
Удосконалення стандартів обслуговування	Спрямоване на покращення якості сервісу, впровадження сучасних протоколів безпеки, скорочення часу обслуговування, підвищення рівня персоналізації послуг.
Впровадження систем контролю якості	Охоплює регулярний моніторинг процесів, аудит сервісу, застосування KPI, оцінку задоволеності клієнтів, використання цифрових інструментів контролю й аналітики.
Гармонізація маркетингової, операційної та фінансової політики	Забезпечує узгоджене функціонування всіх управлінських підсистем, підвищує гнучкість прийняття рішень та стійкість у кризових умовах.
Розвиток корпоративної культури	Формує середовище, орієнтоване на адаптивність, інноваційність, командну відповідальність, що стимулює ефективну комунікацію та внутрішню стабільність.
Управління ризиками та антикризове планування	Містить сценарне прогнозування, виявлення загроз, створення протоколів реагування, формування стратегічних запасів та забезпечення безперервності діяльності.
Фінансова стабільність	Включає формування резервних фондів, оптимізацію бюджету, диверсифікацію джерел доходів, гнучке управління інвестиціями та витратами.
Зміцнення внутрішньої стійкості	Забезпечує здатність підприємства ефективно адаптуватися до змін середовища, реалізовувати інноваційні стратегії та підтримувати конкурентоспроможність.

Аналіз окремих напрямів показує, що першочерговою умовою стійкості є оптимізація витрат, яка дозволяє підприємству підтримувати фінансову рівновагу та мінімізувати негативний вплив кризових коливань. Водночас підвищення професійної компетентності персоналу забезпечує належний рівень сервісу та адаптацію до впровадження інноваційних технологій, що є необхідним для підтримання конкурентних переваг.

Удосконалення стандартів обслуговування та впровадження систем контролю якості формують основу для забезпечення високої задоволеності клієнтів, що у кризових умовах є ключовим чинником збереження й розширення клієнтської бази. Гармонізація

маркетингової, операційної та фінансової політики сприяє узгодженості управлінських рішень та підвищує ефективність використання ресурсів.

Особливу роль відіграє розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації та адаптивність, адже вона виступає внутрішнім стабілізатором, який об'єднує персонал навколо спільних цілей. Управління ризиками та антикризове планування забезпечують здатність підприємства оперативно реагувати на зовнішні загрози та зменшувати можливі втрати, тоді як фінансова стабільність виступає базисом для реалізації стратегічних ініціатив і подальшого розвитку.

Отже, аналіз таблиці показує, що внутрішня стійкість є

багатокомпонентною категорією, яка потребує комплексного управління всіма аспектами діяльності підприємства. Лише інтегроване застосування зазначених підходів здатне забезпечити готельно-ресторанним підприємствам стійкість і конкурентоспроможність у періоди кризових викликів.

Перед впровадженням конкретних антикризових заходів доцільно структурувати та систематизувати ключові маркетингові стратегії, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств. Такий підхід дозволяє виділити пріоритетні напрями діяльності,

оцінити очікуваний ефект від їх застосування та забезпечити комплексне управління кризовими ризиками. У сучасних умовах ринку, що характеризується високою нестабільністю, важливо не лише підтримувати поточну діяльність, а й створювати додаткову цінність для клієнтів, зміцнювати бренд і забезпечувати гнучкість бізнес-моделі.

Нижче наведено узагальнену таблицю 2 основних маркетингових антикризових стратегій, що охоплюють як зовнішні комунікаційні інструменти, так і внутрішні управлінські механізми, здатні підвищувати ефективність підприємства в умовах економічної та соціальної турбулентності.

Таблиця 2.

Маркетингові антикризові стратегії для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств

Напрямок стратегії	Зміст та характеристика	Очікуваний ефект
Клієнтоорієнтованість	Поглиблене вивчення потреб та очікувань споживачів, персоналізація сервісу, адаптація пропозицій до змін поведінки клієнтів у кризовий період.	Підвищення лояльності клієнтів, задоволеності та утримання клієнтської бази.
Цифрова взаємодія	Онлайн-бронювання, мобільні застосунки, чат-боти, системи безконтактної реєстрації, інтелектуальні сервіси.	Оптимізація процесів обслуговування, зручність для клієнтів, зниження навантаження на персонал.
Гнучке ціноутворення	Динамічне ціноутворення, програми лояльності, пакетні пропозиції, сезонні знижки.	Стабілізація попиту, підвищення завантаженості та доходів у кризові періоди.
Диверсифікація каналів продажу	Співпраця з туристичними платформами, корпоративними клієнтами, партнерські програми, мультиканальні стратегії промоції.	Розширення ринків збуту, зростання охоплення аудиторії, зменшення залежності від окремих каналів.
Цифровий маркетинг та комунікації	Використання соціальних мереж, таргетованої реклами, SEO, email-маркетингу, контент-менеджменту. Прозора комунікація щодо стандартів безпеки, умов бронювання, акційних пропозицій.	Формування довіри, підвищення впізнаваності бренду, підтримка клієнтської лояльності.

Продовження таблиці 2

Інноваційні технології	Автоматизація ресепшену, роботизовані рішення, інтелектуальні системи управління ресурсами, Smart-рішення у номерах, технології AR/VR.	Оптимізація процесів, зниження витрат, диференціація послуг, підвищення рівня сервісу.
Стратегічні партнерства	Співпраця з локальними виробниками, транспортними компаніями, туристичними операторами, культурними та розважальними закладами.	Формування комплексних туристичних продуктів, зростання доданої вартості, розширення ринкових можливостей.
Антикризова внутрішня політика	Гармонізація маркетингової, операційної та фінансової політики; управління ризиками; розвиток корпоративної культури та професійних компетенцій персоналу.	Підвищення адаптивності та внутрішньої стійкості, забезпечення стабільності функціонування підприємства.

Представлена таблиця 2 демонструє комплексний підхід до формування маркетингових антикризових стратегій готельно-ресторанних підприємств і дозволяє виділити ключові напрями, що забезпечують підвищення їх конкурентоспроможності. Аналіз окремих напрямів показує, що успішне функціонування підприємства в умовах кризових явищ потребує одночасного поєднання зовнішніх маркетингових інструментів та внутрішніх управлінських механізмів.

Напрями, пов'язані з клієнтоорієнтованістю та цифровою взаємодією, спрямовані на глибоке вивчення потреб клієнтів, підвищення якості обслуговування та зручності отримання послуг. Вони забезпечують формування довіри, лояльності та позитивного споживчого досвіду, що є критично важливим у кризові періоди.

Гнучке ціноутворення та диверсифікація каналів продажу дозволяють підприємствам оперативного реагувати на коливання

попиту, оптимізувати доходи та зменшувати ризики залежності від окремих сегментів ринку. Це забезпечує стабільність завантаженості та фінансової діяльності навіть у складних економічних умовах.

Цифровий маркетинг та впровадження інноваційних технологій забезпечують не лише підвищення ефективності внутрішніх процесів, але й формують унікальні конкурентні переваги через оптимізацію ресурсів, автоматизацію обслуговування та диференціацію сервісу.

Стратегічні партнерства та внутрішня антикризова політика виступають ключовими механізмами зміцнення стійкості підприємства. Вони дозволяють розширити ринки збуту, формувати комплексні туристичні продукти, забезпечувати узгодженість управлінських рішень та підвищувати адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

Отже, аналіз таблиці свідчить, що комплексне застосування зазначених маркетингових стратегій дозволяє готельно-ресторанним підприємствам не лише ефективно протидіяти негативним наслідкам криз, але й створювати додаткову цінність для клієнтів, зміцнювати бренд та підтримувати стійку конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, маркетингові антикризові стратегія відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств. Їх ефективне застосування ґрунтується на цифровій трансформації, клієнтоорієнтованості, інноваційності та гнучкому управлінні ресурсами. Комплексний підхід до впровадження антикризових заходів дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки криз, але й створити підґрунтя для подальшого стійкого розвитку та зміцнення позицій на ринку гостинності.

Висновки. Маркетингові антикризові стратегії є одним із ключових інструментів забезпечення стійкості та конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств в умовах підвищеної невизначеності та ринкових коливань. Проведений аналіз свідчить, що сучасні кризи трансформують підходи до управління у сфері гостинності, акцентуючи необхідність цифрової модернізації, підвищення гнучкості бізнес-моделей та орієнтації на клієнта.

Встановлено, що важливими умовами ефективного

антикризового маркетингу є персоналізація сервісу, активне використання цифрових технологій, прозорі комунікації та диверсифікація каналів збуту. Впровадження гнучкого ціноутворення, програм лояльності та пакетних пропозицій дозволяє стабілізувати попит у кризові періоди та забезпечити оптимальний рівень завантаженості підприємств.

Особливу роль у підвищенні конкурентних позицій відіграє цифровий маркетинг, що забезпечує оперативну взаємодію з клієнтами, формує позитивний імідж бренду та відкриває можливості для точного таргетування аудиторій. Інноваційні рішення, зокрема системи автоматизації та Smart-технології, сприяють підвищенню ефективності сервісних процесів і диференціації послуг. Крім того, стратегічні партнерства та кооперація з іншими учасниками туристичної індустрії зміцнюють ринкові позиції та розширюють спектр пропонованих послуг. Внутрішня стійкість підприємства, зокрема оптимізація витрат, розвиток компетентностей персоналу та удосконалення стандартів обслуговування, доповнює зовнішні маркетингові заходи й формує цілісну антикризову політику.

Отже, узагальнення теоретичних і практичних аспектів свідчить, що застосування комплексних антикризових маркетингових стратегій не лише мінімізує негативний вплив криз, але й створює передумови для інноваційного розвитку, зміцнення конкурентних переваг та

довгострокової стабільності готельно-ресторанних підприємств.

Таким чином, маркетингові антикризові стратегії виступають фундаментальним інструментом стратегічного управління готельно-ресторанними підприємствами,

забезпечуючи їм можливість не лише протистояти кризовим явищам, а й використовувати їх як імпульс для оновлення бізнес-моделі та підвищення довгострокової конкурентоспроможності.

References

- Barvinok N. *Spetsyfika i kompleksnyi kharakter marketynhu industrii hostynnosti ta turystychnoi industrii. Ekonomichni horyzonty. 2024. №4(29). P. 36–47. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/313837> [in Ukrainian].*
- Barvinok N. *Formuvannia systemy upravlinnia marketynhom turystychnoho pidpriemstva v suchasnykh umovakh. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. 2024. № 336(6). P. 205–212. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1177> [in Ukrainian].*
- Barvinok N. V. *Adaptatsiini stratehii pidpriemstv turystychnoho biznesu v umovakh kryzy sprychynenoi hlobalnymy bezpekovymy faktoramy. Turystychnyi brend yak chynnyk formuvannia pozytyvnoho imidzhu terytorialnykh hromad: materialy II Vseukr. nauk.-prakt. konf. (m. Haivoron, 26–28 trav. 2023 r.). Uman: Vizavi, 2023. P. 24–29. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/16378> [in Ukrainian].*
- Bilyk V.V., Serhiienko O.A., Krupenna I.A. *Instrumenty tsyfrovoho marketynhu v umovakh transformatsii komunikatsii suchasnoi orhanizatsii. Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu. 2020. Vypusk 825. P. 33–40. [in Ukrainian].*
- Bratko O.S., Salamon I.R. *Vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii dlia prosuvannia produktsii na mizhnarodnykh rynkakh. Efektyvna ekonomika. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10289> [in Ukrainian].*
- Bondarchuk K. P., Kyfiak O. V., Horishevskyi P. A. *Analiz vzaiemodii marketynhu y obsluhovuvannia kliientiv u hotelno-restorannomu biznesi Ukrainy. Akademichni vizii. 2024. Vyp.(30). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1018> [in Ukrainian].*
- Budnikevych I. M., Blahun I. I., Krupenna I. A., Bokuchava V. B. *Napriamky zastosuvannia marketynhovykh innovatsii u komunikatsiinii politytsi hotelnykh zakladiv. Biznes Inform. 2020. № 8. P. 266–277. [in Ukrainian].*
- Bubenets I.H., Krysko Yu.A. *Instrumenty formuvannia marketynhovoho kompleksu pidpriemstv restorannoho biznesu v umovakh tsyfrovizatsii. Ekonmichnyi prostir. 2025. №200. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/200-22-26-bubenecz.pdf> [in Ukrainian].*
- Vytytska O.M., Suvorova S.H., Koriuhin A.V. *Vplyv tsyfrovoho marketynhu na rozvytok pidpriemstva v umovakh viiny. Ekonomika ta suspilstvo. 2022. Vypusk 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1518/1460> [in Ukrainian].*
- Volianyk H. M., Marushko N. S. *Suchasni marketynhovi stratehii u hotelnomu biznesi: instrumenty zaluchennia ta utrymannia kliientiv. Ekonomika ta suspilstvo. 2024. Vyp. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4628> [in Ukrainian].*
- Volianyk H., Kolinko N., Shutka S. *Innovatsiini tsyfrovi tekhnolohii elektronnoi komertsii u hotelnii industrii. Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia. 2024. № 2 (12). P. 28–33. [in Ukrainian].*
- Danko N.I., Kachaniuk Ye.O. *Stratehiia rozvytku pidpriemstv sfery hostynnosti v Ukraini v umovakh kryzy. Biznes Inform. 2025. № 8. P.517–525 [in Ukrainian].*

- Kosar N.S. *Strategii dosiahnennia konkurentnykh perevah zakladiv na rynku posluh hromadskoho kharchuvannia Ukrainy. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku.* 2025. Vyp. 7. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38881/250524maket-178-189.pdf> [in Ukrainian].
- Krukovska O.V., *Formuvannia konkurentospromozhnosti hotelno-restorannoho pidpriemstva cherez efektyvnyi menedzhment.* *Ekonomika ta suspilstvo.* Vyp. 74. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5990> ([in Ukrainian].
- Mokryi A. *Innovatsiini marketynhovi tekhnolohii u sferi turyzmu. Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry.* 2023. Vyp. 3 (9). P. 55-59. [in Ukrainian].
- Neshchadym L. M. *Marketynhovi aspekty upravlinnia turystychnym pidpriemstvom: ekotrendy ta didzhitalizatsiia.* *Ekonomichni horyzonty.* 2024. Vyp.1 (27). S. 100-108. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/298820> [in Ukrainian].
- Povorozniuk I.M. *Innovatsiinyi menedzhment pidpriemstv industrii hostynnosti.* *Ekonomika ta suspilstvo.* 2024. Vyp. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3434> [in Ukrainian].
- Povorozniuk I. M., Budzinskyi V. I. *Formuvannia proqram antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh industrii hostynnosti pid chas kryz.* *Ekonomika ta suspilstvo.* Vyp. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2932> [in Ukrainian].
- Povorozniuk I. *Strategii adaptatsii hotelnogo biznesu v umovakh rynkovoi nestabilnosti.* *Ekonomichni horyzonty.* 2025. Vyp. (2(31). P. 55–63 URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/327448> [in Ukrainian].
- Fostolovych V. A., Botsian T. V. *Suchasni instrumenty marketynhu v diialnosti pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu. Investytsii: praktyka ta dosvid.* 2023. № 5. P. 11–17 [in Ukrainian].
- Chepurda L.M., Matviichuk L.Yu., Herman I.V. *Sutnist ta znachennia stratehichnogo marketynhu v turyzmi ta hotelno-restorannomu biznesi. Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia.* 2024. № 3 (13). P. 86-94 URL: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/133> [in Ukrainian].