

<https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-13>
УДК 640.4.005.915:004.9

Катерина Сергіївна Нікітенко

кандидат економічних наук, доцент
Херсонський державний аграрно-економічний університет,
вул. Стрітенська, 23, Херсон, 73006, Україна
nikitenko_k@ksaeu.kherson.ua
<https://orcid.org/0000-0001-8423-5605>

СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКУ

Готельний бізнес є однією з найбільш уразливих галузей економіки, оскільки його функціонування безпосередньо залежить від макроекономічної стабільності, рівня туристичного попиту та глобальних кризових явищ. У період 2022–2025 років індустрія гостинності зазнала серйозних викликів, пов'язаних із пандемією COVID-19, військовими діями в Україні, змінами в споживчих преференціях та цифровою трансформацією. У цих умовах ефективне антикризове управління стало ключовим фактором, що визначає здатність готельних підприємств адаптуватися до змінного середовища, мінімізувати втрати та забезпечувати конкурентоспроможність.

Стаття присвячена дослідженню стратегій антикризового управління готельним бізнесом в умовах турбулентності та невизначеності ринку. Проаналізовано основні чинники, що впливають на функціонування готельної галузі у кризові періоди, включаючи економічні та соціальні ризики, трансформацію туристичних потоків, зростання витрат на операційну діяльність, необхідність впровадження інноваційних технологій та зміну бізнес-моделей. Оцінено ефективність управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку підприємств у складних економічних умовах.

У дослідженні визначено основні підходи до антикризового управління, що включають розробку адаптивних стратегій ціноутворення, диверсифікацію послуг, інтеграцію цифрових технологій, підвищення рівня персоналізованого обслуговування, а також оптимізацію витрат і використання альтернативних каналів реалізації готельних послуг. Особливу увагу приділено механізмам цифровізації бізнес-процесів, автоматизації обслуговування клієнтів, впровадженню програм лояльності, а також інструментам маркетингового управління для підвищення рівня завантаженості номерного фонду.

Результати дослідження свідчать про те, що ефективне антикризове управління вимагає комплексного підходу, який включає не лише тактичні заходи з підтримки ліквідності підприємств, але й довгострокові стратегічні рішення, спрямовані на формування гнучкої бізнес-моделі, адаптацію до змінних умов ринку та створення нових можливостей для розвитку. Запропоновані у статті науково-обґрунтовані рекомендації можуть бути використані як підприємствами готельної індустрії, так і державними органами для розробки ефективної політики підтримки сфери гостинності в умовах кризових явищ.

Отримані результати можуть бути корисними для практичного застосування керівниками готельних підприємств, аналітиками ринку, а також дослідниками, які займаються питаннями стійкого розвитку індустрії туризму та гостинності. У перспективі подальші дослідження можуть бути зосереджені на оцінці ефективності впроваджених стратегій у різних сегментах готельного бізнесу, розробці інноваційних бізнес-моделей для підвищення рентабельності та стійкості підприємств, а також на вивченні можливостей міжнародного співробітництва для подолання наслідків глобальних криз.

Ключові слова: антикризове управління, готельний бізнес, цифрова трансформація, стратегічне управління, економічна нестабільність, туристичний ринок, інновації в гостинності.

JEL Classification: L83; M10; M21; O33; G32.

Як цитувати: Нікітенко, К. С. (2025). Стратегії антикризового управління готельним бізнесом в умовах турбулентності та невизначеності ринку. *Соціальна економіка*, 69, 153-165. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-13>

Вступ. Готельний бізнес є однією з найдинамічніших галузей світової економіки, яка значною мірою залежить від змін

макроекономічного середовища, туристичних потоків та споживчих уподобань. У сучасних умовах турбулентності та невизна-

ченості ринку, спричинених глобальними кризами, пандемією COVID-19, а також війною в Україні, підприємства індустрії гостинності стикаються з численними викликами, що вимагають оперативного реагування та адаптації бізнес-моделей.

Економічні потрясіння та форс-мажорні обставини впливають на попит, рівень завантаженості готелів, фінансову стійкість підприємств та ефективність їх операційної діяльності. В умовах зниження туристичних потоків, обмежень на міжнародні подорожі, змін у поведінці споживачів та нестабільності валютного курсу, традиційні підходи до управління втрачають свою ефективність. Відповідно, виникає необхідність у впровадженні стратегій антикризового управління, які дозволяють мінімізувати ризики, оптимізувати витрати, підвищити рівень гнучкості та забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Науковий інтерес до теми антикризового управління готельним бізнесом обумовлений необхідністю розробки ефективних управлінських механізмів, що дозволять готелям не лише вижити у складних умовах, а й знайти нові точки зростання. У міжнародній практиці існує значна кількість досліджень, присвячених антикризовим заходам у сфері туризму та гостинності, однак вони здебільшого стосуються країн із стабільною економікою та передбачуваними умовами функціонування. Український контекст потребує окремого аналізу, враховуючи як військові загрози, так і специфіку ринку внутрішнього туризму в умовах економічної нестабільності.

Метою цього дослідження є аналіз сучасних викликів, що впливають на функціонування готельного бізнесу в умовах кризових явищ, визначення основних підходів до антикризового управління та розробка стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку підприємств індустрії гостинності. Для досягнення поставленої мети були використані методи аналізу ринку, порівняльного дослідження економічних показників, оцінки ефективності управлінських рішень та прогнозування перспектив розвитку галузі.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління готельними підприємствами, спрямований на їхню адаптацію до кризових умов, мінімізацію ризиків та забезпечення стійкого функціонування.

Предмет дослідження охоплює управлінські стратегії, методи та інструменти, що використовуються для подолання кризових ситуацій у готельному бізнесі. Зокрема, дослідження зосереджене на механіз-

мах цифрової трансформації, адаптивних підходах до ціноутворення, диверсифікації послуг, впровадженні інноваційних технологій та оптимізації операційних витрат.

У ході дослідження вирішуються такі завдання: аналіз факторів, що визначають кризові явища у готельному бізнесі та їхній вплив на функціонування підприємств; оцінка ефективності стратегій антикризового управління, що застосовуються у готельній сфері; розробка підходів до ідентифікації посткризового періоду та визначення показників його настання; формування рекомендацій щодо підвищення стійкості готельних підприємств у складних ринкових умовах.

Дослідження спрямоване на формування науково-обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності готельного бізнесу в Україні через впровадження адаптивних стратегій, цифрових технологій та нових моделей управління, що сприятиме збереженню рентабельності підприємств, оптимізації їх операційної діяльності та підвищенню конкурентоспроможності у складних ринкових умовах.

Огляд літератури. У процесі аналізу проблем антикризового управління готельним бізнесом було використано широкий спектр наукових джерел, що охоплюють як міжнародні, так і вітчизняні дослідження. Ці джерела дали змогу сформулювати комплексне уявлення про сучасні виклики в індустрії гостинності, новітні підходи до стратегічного управління та інноваційні рішення, що впроваджуються у готельній сфері.

Значну увагу приділено впливу пандемії COVID-19 на функціонування готельного бізнесу. У роботах (Hemmington & Neill, 2021) та (Nyagadza et al., 2023) розглядаються соціально-економічні наслідки пандемії для сфери гостинності, зокрема в контексті адаптації бізнес-моделей і збереження конкурентоспроможності підприємств. Подібні акценти роблять і (Samodai, Rybalchenko, & Oryshchenko, 2022), які аналізують досвід антикризового управління українськими готелями в умовах воєнного стану.

Актуальні підходи до цифрової трансформації готельного бізнесу представлені у роботах (Volianyk, Kolinko, & Shutka, 2024), (Kovalenko & Petrenko, 2025) та (Stryzhak, 2021), де обґрунтовано важливість інтеграції електронної комерції, автоматизації сервісів і впровадження інноваційних технологій для оптимізації операційних процесів.

Психологічні та організаційні аспекти антикризового управління в готельній

сфері досліджуються у статті (Wang et al., 2024), де особливу увагу приділено впливу емоційного стану персоналу на ефективність управлінських рішень, а також у публікації (Cocola-Gant et al., 2021) щодо переходу до професійного управління у сфері короткострокової оренди.

Українські науковці, зокрема В. Старовойт (2024), Л. Цепурда та О. Куракін (2024), Л. Цепурда і О. Бондаренко (2023), досліджують практичні аспекти маркетингових стратегій, підвищення якості готельних послуг та рекомендації щодо подолання кризових ситуацій у сфері туризму. Праці І. Божидає, Г. Арцибашева та В. Ларіна (2024) доповнюють ці підходи аналізом еколого-економічного розвитку, що є важливим з огляду на зростання попиту на сталий туризм.

Методологічні засади досліджень, пов'язаних із моделюванням економічних процесів в умовах обмежень, наводяться у роботі (Vasilyeva et al., 2021), де застосовуються нейромережеві моделі для оцінки трансформацій соціально-економічної траєкторії розвитку.

Питання стратегічного управління в аграрному секторі, що мають паралелі з готельним бізнесом у частині конкурентного позиціонування, розглядаються у працях (Garafonova et al., 2021) та (Kurylov, Hranovska, & Zhosan, 2021). Ці джерела є цінними з точки зору побудови національних конкурентних моделей в умовах глобалізації.

Нарешті, питання інновацій у туризмі розкрито в публікаціях (Hoarau-Heemstra & Eide, 2016), де вивчаються цінності як драйвери інновацій, та (Aghaei et al., 2021), які демонструють можливості впровадження блокчейн-технологій у туристичні бізнес-моделі.

Методологія дослідження. У дослідженні стратегій антикризового управління готельним бізнесом було застосовано комплексний науковий підхід, що поєднує елементи теоретичного аналізу та прикладного моделювання. Методологія базується на системному баченні готельного підприємства як відкритої соціально-економічної системи, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, реагує на зміни кон'юнктури ринку, економічну нестабільність, глобальні кризи та трансформацію споживчих очікувань. Враховуючи динаміку зовнішніх викликів, акцент було зроблено на дослідженні адаптивності управлінських стратегій, їхньої гнучкості та ефективності в умовах турбулентності.

Особливу увагу приділено порівняльному аналізу ключових фінансово-економічних показників діяльності готельних підприємств у різні часові періоди – до кризи, під час її загострення та в посткризовий етап. Це дозволило оцінити реальні наслідки кризових явищ, а також визначити ефективність впроваджених заходів. Для цього було використано емпіричне моделювання на умовному прикладі готелю, що дозволило відтворити динаміку показників, таких як дохід на доступний номер, рівень завантаженості, середня ціна номера та рентабельність. На основі цих даних здійснено обґрунтування дієвості управлінських рішень у контексті антикризової політики.

Паралельно проведено контент-аналіз наукової літератури та практичних рекомендацій міжнародних організацій, зокрема Всесвітньої туристичної організації та профільних досліджень, присвячених впливу пандемії COVID-19, воєнних дій та цифрових трансформацій на готельну індустрію. Це дало змогу інтегрувати найновіші підходи у сфері антикризового менеджменту, цифрових технологій та стійкого розвитку, адаптуючи їх до українського ринку.

З урахуванням складної ситуації у сфері гостинності в Україні, методологія дослідження орієнтована не лише на аналіз уже впроваджених стратегій, але й на прогностичну оцінку потенційних сценаріїв розвитку. Наукове обґрунтування включає аналіз ризиків, оцінку впливу кризових факторів на конкурентоспроможність підприємств та формування рекомендацій щодо подальших дій у сфері антикризового управління. Таким чином, дослідження поєднує глибину теоретичного осмислення проблематики з практичною спрямованістю на удосконалення управлінських рішень у готельному бізнесі.

Основні результати. У 2022–2025 роках індустрія гостинності зазнала суттєвих трансформацій, зумовлених глобальними та регіональними викликами. Після пандемії COVID-19 світовий готельний бізнес почав відновлюватися, і вже у 2022 році дохід від готельних номерів у США досяг 168,4 мільярда доларів, що лише на 1% менше від рівня 2019 року. Зайнятість у секторі також відновлювалася, сягнувши 2,19 мільйона працівників, що становило 93% від докризового рівня. Однак, війна в Україні значно вплинула на місцеву індустрію гостинності, спричинивши руйнування понад 1000 готелів, ресторанів та кафе.

У Києві у 2023 році середня заповнюваність готелів становила лише 24%, тоді як у

західних регіонах України, зокрема в Буковелі, цей показник досяг 57%, а в пікові літні місяці зростав до 88%. У відповідь на зміну попиту готельний бізнес адаптувався шляхом розвитку цифрових технологій, розширення спектру послуг та впровадження екологічно сталих практик. Все більше готелів почали орієнтуватися на довгострокове проживання, реабілітаційні послуги та співпрацю з гуманітарними організаціями.

Попит на сталий туризм зростав, а автоматизація процесів стала критично важливою для оптимізації витрат та покращення якості сервісу. Незважаючи на виклики, перспективи галузі залишаються обнадійливими, особливо після завершення війни, що вимагатиме масштабних інвестицій у відновлення туристичної інфраструктури, розвиток внутрішнього туризму та залучення міжнародної підтримки. Для подальшого успіху важливо інтегрувати сучасні технології, диверсифікувати пропозиції та адаптуватися до нових споживчих трендів.

Сьогодні для виживання та збереження конкурентоспроможності на ринку готельні підприємства в Україні мають постійно аналізувати свою діяльність і впроваджувати ефективні механізми адаптації до поточної ситуації. Необхідність змін, викликана динамічністю часу та кризовими факторами, вже давно стала нормою сучасного менеджменту. Антикризове управління в готельному бізнесі розпочинається з пошуку відповідей на ключові питання:

1. Як готель може ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема на економічні кризи, військові дії чи коливання попиту?

2. Які кроки дозволять зберегти операційну діяльність готелю та досягти запланованих фінансових і стратегічних показників?

3. Які заходи допоможуть пом'якшити наслідки кризи та забезпечити якнайшвидше відновлення докризових результатів?

Кризи неминучі, однак вони не завжди призводять виключно до руйнування. Навпаки, у багатьох випадках кризові ситуації стають точкою перезапуску, що стимулює підприємства до трансформації, модернізації та реорганізації. Для українських готелів це означає адаптацію до змін через впровадження цифрових технологій, оптимізацію бізнес-моделі, диверсифікацію послуг і залучення нових сегментів клієнтів. Важливо розуміти, що кризи є циклічним явищем, а їх подолання може стати основою для майбутнього розвитку та зміцнення позицій готельного бізнесу.

Оцінка причин та прогнозування можливих наслідків кризи можуть стати від-

правною точкою для розвитку готельного підприємства в Україні та його оновлення. Фундаментальний вплив кризової ситуації може проявитися в кількох аспектах:

- формуванні нових конкурентних переваг, оскільки криза «загартовує» організацію та змушує її шукати нові рішення;
- пошуку та впровадженні нових стратегій розвитку, орієнтованих на підвищення гнучкості та стійкості бізнесу;
- набутті цінного досвіду щодо оперативного реагування на ризики та кризові явища;
- появі нових ефективних управлінців і лідерів, здатних швидко адаптувати бізнес до змін;
- глибокому аналізі та усвідомленні існуючих проблем, які особливо загострюються під час кризового періоду;
- оптимізації кадрової політики, зокрема перегляді штатного розкладу відповідно до реальних потреб;
- раціоналізації витрат і фінансових потоків підприємства для забезпечення його життєздатності.

Основний принцип антикризового управління полягає в готовності до кризових ситуацій, пом'якшенні їхніх наслідків і створенні умов для реалізації позитивних сценаріїв виходу з кризи. Воно включає такі аспекти, як виявлення ранніх ознак кризових процесів, прогнозування та моніторинг кризових ситуацій, розробка стратегії реагування з урахуванням характеру та причин кризи, ефективне управління кризовими явищами, а також забезпечення безболісного та продуктивного відновлення діяльності готельного підприємства на новому рівні.

Комплексний підхід до антикризового управління передбачає використання механізмів раннього виявлення криз, аналіз їхніх особливостей і розробку адаптивних стратегій управління. У такому розумінні концепція антикризового управління є не лише засобом реагування на труднощі, а й ефективним інструментом розвитку, спрямованим на запобігання кризовим явищам, коригування управлінських процесів та підвищення стійкості підприємства.

Як і в інших сферах бізнесу, криза в готельному секторі може бути спричинена як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Іноді, навіть за сприятливих зовнішніх умов, підприємство може опинитися в глибокій кризі через нестабільні внутрішні чинники. Серед ключових внутрішніх проблем, що можуть призвести до кризових явищ, можна виділити неефективну організацію роботи персоналу, помилки в еко-

номічній чи маркетинговій стратегії, відсутність інноваційних підходів і технологій, низьку клієнтоорієнтованість та недостатню фінансову стійкість. Саме тому стратегічне управління, своєчасна діагностика ризиків та ефективні антикризові заходи відіграють вирішальну роль у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку готельного бізнесу в Україні.

У будь-якому випадку, причини кризи можуть бути різноманітними, і важливо вчасно діагностувати його симптоми, фактори та першопричини. Своєчасний аналіз фінансово-економічних та соціально-економічних показників дозволяє оцінити стан готелю, адже симптоми кризи проявляються саме в ключових бізнес-показниках та їхніх динамічних змінах. Такі зміни оцінюються відносно встановлених нормативів для кожного з показників (з обов'язковим урахуванням сезонності для готельного бізнесу) або відносно даних попередніх років, коли підприємство демонструвало найкращі результати. Водночас, важливо пам'ятати, що симптоми кризи не завжди прямо вказують на її першопричини. Глибший аналіз може виявити приховані проблеми, що призвели до кризи. Менеджменту необхідно зосередитися на пошуку справжніх причин, щоб обрати ефективну стратегію реагування.

Готельний бізнес в Україні буде успішним лише за умови послідовного розвитку та адаптації до змін. Тому стратегія антикризового управління повинна бути спрямована не лише на подолання труднощів, а й на створення нових можливостей, захоплення та утримання певної ринкової ніші, а також формування довгострокових конкурентних переваг. Повноцінна стратегія антикризового управління охоплює всі заплановані та контрольовані зміни в рамках загальної стратегії підприємства, виробничих процесів, організаційної структури та корпоративної культури.

Оскільки зовнішні умови постійно змінюються, для отримання актуальної та достовірної інформації потрібен системний моніторинг ринку, який дозволяє визначити ключові напрями розвитку. Важливими індикаторами можуть бути відгуки споживачів, що свідчать про рівень їхньої задоволеності послугами, а також загальні тенденції на ринку. Чим раніше буде помічено зміни у вподобаннях клієнтів чи ринкових умовах, тим ефективнішою буде стратегія адаптації. Разом з аналізом зовнішнього середовища необхідно глибоко дослідити реальний стан самого готельного підприємства. Результати такого аналізу та розу-

міння того, яким має бути готель у майбутньому, стають основою для розробки довгострокової стратегії розвитку.

Українські готельєри, з огляду на складні умови воєнного часу та економічної нестабільності, активно напружують ефективні механізми антикризового управління. Серед ключових заходів можна виділити оптимізацію операційних витрат, кадрову реорганізацію, вдосконалення системи мотивації персоналу, автоматизацію діловодства, розширення каналів продажів, диверсифікацію маркетингових стратегій, перегляд умов співпраці з поставачальниками та підрядниками, покращення репутаційного менеджменту через моніторинг відгуків, розширення спектру послуг для гостей, вдосконалення сайту готелю, модернізацію системи бронювання та впровадження ефективних програм лояльності.

В умовах сучасних викликів український готельний бізнес потребує не лише кризового реагування, а й проактивного розвитку, орієнтованого на технологічну трансформацію, покращення сервісу та підвищення стійкості підприємств до зовнішніх загроз.

Оцінити ефективність антикризового управління – досить складне завдання. Ефективність управління кризовими ситуаціями визначається досягненням цілей щодо їх пом'якшення, локалізації або навіть використання кризи як можливості для розвитку, з урахуванням витрачених на це ресурсів. Важко оцінити таку ефективність у точних розрахункових показниках, проте її необхідно аналізувати через загальну оцінку управлінських рішень, їхню успішність або допущені прорахунки.

Для оцінки фінансового та економічного стану готельного комплексу використовуються такі індикатори, як коефіцієнт ефективності управління, рівень завантаженості номерного фонду, показник комерційної ефективності готелю, середня кількість гостей на проданий номер. Аналіз цих показників проводиться шляхом порівняння «докризових» та «посткризових» значень для оцінки ефективності впроваджених антикризових заходів.

Основні показники ефективності управління готельним підприємством розраховуються за такими формулами:

Коефіцієнт багаторазового завантаження визначає частку номерів, у яких розміщено більше ніж одного гостя:

$$M = \frac{\Gamma}{H_{\Phi}} \times 100, \quad (1)$$

де:

М – коефіцієнт багаторазового завантаження (%);

Г – загальна кількість гостей;

Нф – фактична кількість проданих номерів.

Коефіцієнт ефективності управління – показник, який характеризує ефективність менеджменту готелю та за який несе відповідальність керівник:

$$K = \frac{D}{ЧД} \times 100, \quad (2)$$

де:

К – коефіцієнт ефективності управління (%);

Д – дохід після утримання фіксованих платежів;

ЧД – чистий дохід.

Рівень завантаженості – показник використання номерного фонду, який відображає частку реалізованих номерів від загальної пропозиції:

$$З = \frac{Н_{\phi}}{Н_{\pi}} \times 100, \quad (3)$$

де:

З – рівень завантаженості (%);

Нф – фактична кількість проданих номерів;

Нп – загальна кількість номерів, запропонованих для продажу.

Середня ціна номера – показник комерційної ефективності готелю, що характеризує середню вартість реалізованого номера:

$$P = \frac{Д}{Н_{\phi}} \times 100, \quad (4)$$

де:

Р – середня ціна номера (грн);

Д – загальний дохід від номерного фонду;

Нф – фактична кількість проданих номерів.

Середня кількість гостей на проданий номер є показником якості завантаження номерного фонду готелю:

$$\Gamma_{\text{ср}} = \frac{\Gamma}{Н_{\phi}} \times 100, \quad (5)$$

де:

Гср – середня кількість гостей на один проданий номер;

Г – загальна кількість гостей;

Нф – фактична кількість проданих номерів.

Крім того, існує шість ключових показників економічної ефективності, які набули популярності у світовій практиці готельного бізнесу. Нині ці показники активно використовуються в Україні та є важливим елементом будь-якої стратегії розвитку готельного підприємства (Табл. 1).

Для комплексного аналізу економічної ефективності готельного підприємства необхідно враховувати динаміку ключових показників, таких як ADR та RevPAR, а також фактори, що впливають на їх коливання. Середній дохід на номер (ADR) визначається під впливом різних умов, зокрема рівня конкуренції на ринку, сезонності, структури каналів продажу, застосування динамічного ціноутворення, глибини бронювання, тривалості перебування гостей та загальних макроекономічних показників, таких як рівень інфляції¹².

Аналіз ефективності антикризового управління в готельному бізнесі вимагає порівняння ключових показників у різні періоди діяльності. Для цього розглянемо умовний готель «Сонячний» у Києві, який має 100 номерів. До кризи у 2019 році рівень завантаженості його номерного фонду становив 75%, а середня ціна номера – 1500 гривень. Це забезпечувало стабільний фінансовий стан із чистим доходом у три мільйони гривень.

Період кризи у 2022 році призвів до суттєвого скорочення попиту: завантаженість знизилася до 40%, а середня ціна номера впала до 900 гривень. У результаті чистий дохід підприємства скоротився до 1,2 мільйона гривень, що вимагало перегляду бізнес-стратегії. Завдяки адаптації управлінських рішень і поступовому відновленню ринку у 2024 році рівень завантаженості зріс до 65%, а середня ціна номера – до 1300 гривень. Це забезпечило збільшення доходу до 2,5 мільйона гривень, що становило 80% від докризового рівня.

Для обчислення рівня відновлення фінансових показників використовуються такі ключові формули:

1. RevPAR (дохід на доступний номер):

$$RevPAR = З \times P, \quad (6)$$

де З – рівень завантаженості у відсотках, Р – середня ціна номера.

1 ДАРТ та UHRA запускають акцію з благодійного бронювання номерів в українських готелях. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/810589.html> (дата звернення: 12.12.2024).

2 Ukrainian hotels located in war zones ask the world for support and launch the action "Visit Ukraine in the Future". 2022. URL: <https://visitukraine.today/blog/214/ukrainian-hotels-located-in-war-zones-ask-the-world-for-support-and-launch-the-action-visit-ukraine-in-the-future> (дата звернення: 12.12.2024).

Таблиця 1. Економічні показники ефективності готелю
Table 1. Calculation of key indicators for hotel performance

Показник / Indicator	Опис розрахунку / Calculation Description	Опис / Description
Коефіцієнт багаторазового завантаження (M) / Multiple occupancy coefficient (M)	Визначається шляхом ділення загальної кількості гостей на фактичну кількість проданих номерів та множення на 100%. / Determined by dividing the total number of guests by the actual number of sold rooms and multiplying by 100%.	Відображає частку номерів, у яких розміщено більше ніж одного гостя. / Reflects the proportion of rooms occupied by more than one guest.
Коефіцієнт ефективності управління (K) / Management efficiency coefficient (K)	Розраховується як відношення доходу після утримання фіксованих платежів до чистого доходу, виражене у відсотках. / Calculated as the ratio of revenue after fixed payments to net income, expressed as a percentage.	Показник відповідальності менеджера за фінансову ефективність роботи готелю. / Measures the manager's responsibility for the financial efficiency of the hotel.
Рівень завантаженості (З) / Occupancy rate (Z)	Обчислюється шляхом ділення кількості фактично проданих номерів на загальну кількість запропонованих номерів та множення на 100%. / Calculated by dividing the number of sold rooms by the total number of available rooms and multiplying by 100%.	Відображає частку проданих номерів від загальної пропозиції. / Reflects the percentage of sold rooms out of the total available supply.
Середня ціна номера (P) / Average room rate (P)	Визначається як загальний дохід від номерного фонду, поділений на фактичну кількість проданих номерів. / Determined as the total revenue from room sales divided by the actual number of sold rooms.	Середня вартість реалізованого номера. / Represents the average price per sold room.
Середня кількість гостей на проданий номер (Гср) / Average number of guests per sold room (Gsr)	Обчислюється шляхом ділення загальної кількості гостей на фактичну кількість проданих номерів. / Calculated by dividing the total number of guests by the actual number of sold rooms.	Відображає середнє число гостей на один проданий номер. / Reflects the average number of guests per sold room.
RevPAR (дохід на доступний номер) / RevPAR (Revenue per Available Room)	Визначається діленням загального доходу від номерного фонду на загальну кількість запропонованих номерів. / Determined by dividing total room revenue by the total number of available rooms.	Визначає дохід, отриманий від кожного доступного номера в готелі. / Measures the revenue generated per available room in the hotel.
ADR (середній дохід на номер) / ADR (Average Daily Rate)	Обчислюється як загальний дохід, поділений на кількість фактично проданих номерів. / Calculated as total revenue divided by the number of sold rooms.	Показник середнього доходу, який приносить кожен проданий номер. / Represents the average income generated per sold room.
GOPPAR (валовий операційний прибуток на номер) / GOPPAR (Gross Operating Profit Per Available Room)	Розраховується шляхом ділення валового операційного прибутку на загальну кількість запропонованих номерів. / Calculated by dividing gross operating profit by the total number of available rooms.	Відображає валовий операційний прибуток на доступний номер. / Reflects the gross operating profit per available room.
Операційна маржа (OM) / Operating Margin (OM)	Обчислюється як відношення валового операційного прибутку до загального доходу, виражене у відсотках. / Calculated as the ratio of gross operating profit to total revenue, expressed as a percentage.	Визначає частку валового операційного прибутку в загальному доході. / Determines the share of gross operating profit in total revenue.
Рентабельність продажів (ROS) / Return on Sales (ROS)	Визначається шляхом ділення чистого доходу на загальний дохід та множення на 100%. / Calculated by dividing net income by total revenue and multiplying by 100%.	Визначає ефективність готельного бізнесу з точки зору отриманого чистого прибутку. / Determines the efficiency of the hotel business in terms of net profit.
Коефіцієнт окупності інвестицій (ROI) / Return on Investment (ROI)	Обчислюється як відношення чистого доходу до загального обсягу інвестицій, виражене у відсотках. / Calculated as the ratio of net income to total investment, expressed as a percentage.	Показує рівень прибутковості вкладених інвестицій у готельний бізнес. / Shows the profitability of investments in the hotel business.

Таблиця 2. Обчислення показників для готелю «Сонячний» у різні періоди
Table 2. Calculation of indicators for the «Soniachnyi» hotel in different periods

Показник / Indicator	Докризовий період (2019) / Pre-crisis period (2019)	Кризовий період (2022) / Crisis period (2022)	Посткризовий період (2024) / Post-crisis period (2024)
Рівень завантаженості (З), % / Occupancy rate (Z), %	75	40	65
Середня ціна номера (Р), грн / Average room rate (P), UAH	1500	900	1300
RevPAR, грн / Revenue per available room (RevPAR), UAH	1125	360	845
ADR (середній дохід на номер), грн / Average daily rate (ADR), UAH	1500	900	1300
Чистий дохід, млн грн / Net income, million UAH	3	1.2	2.5

2. ADR (середній дохід на проданий номер):

$$ADR = D / H_f, \quad (7)$$

де Д – загальний дохід від номерного фонду, H_f – кількість проданих номерів.

3. Рівень завантаженості номерного фонду:

$$Z = H_f / H_n \times 100\%, \quad (8)$$

де H_f – фактична кількість проданих номерів, H_n – загальна кількість номерів у готелі.

4. Коефіцієнт ефективності управління:

$$K = D - \Phi П Ч Д \times 100\%, \quad (9)$$

де $\Phi П$ – фіксовані платежі, ЧД – чистий дохід готелю.

Результати розрахунків свідчать, що у 2022 році значення RevPAR зменшилося майже втричі, а чистий дохід скоротився на 60% відносно 2019 року. Проте у 2024 році ці показники відновилися до 75–80% докризового рівня, що можна розглядати як ознаку виходу з кризи та початку посткризового періоду.

Визначення посткризового періоду в готельному бізнесі базується на стабілізації ключових фінансових показників, поступовому відновленні рівня завантаженості та поверненні туристичного потоку. Відновлення ділового туризму та збільшення туристичних потоків сприяють покращенню показників RevPAR та ADR, що підтверджує ефективність антикризового управління.

Посткризовий період для українського готельного бізнесу можна умовно визначити у 2024–2025 роках, коли підприємства повертаються до стабільного розвитку. Досвід ефективного антикризового управління показує, що адаптація цінової політики, впровадження технологій та оптимізація бізнес-моделі сприяють швидшому віднов-

ленню та формуванню нових конкурентних переваг.

Конкурентне середовище безпосередньо впливає на цінову політику готелів, адже управлінські рішення щодо вартості номерного фонду формуються з урахуванням ринкових тенденцій і тарифної стратегії основних конкурентів. Сезонність є ще одним важливим чинником: у періоди низького попиту підприємства змушені застосовувати систему знижок та спеціальних пропозицій для стимулювання бронювань, тоді як у високий сезон реалізація номерів відбувається за максимальними тарифами. Впровадження оптимальної стратегії розподілу бронювань через різні канали продажу дозволяє мінімізувати комісійні витрати та підвищити прибутковість, особливо якщо акцент робиться на прямі бронювання через власний вебсайт або відділ продажу. Використання динамічного ціноутворення сприяє підвищенню ADR у періоди зростання попиту, коли тарифи коригуються відповідно до поточного рівня завантаженості. Тривалість перебування гостей та глибина бронювання також впливають на показник ADR, оскільки надання знижок за раннє або тривале бронювання змінює загальну структуру доходів. Окрім внутрішніх факторів, важливе значення має рівень інфляції, який безпосередньо позначається на операційних витратах та стратегії ціноутворення.

Показник RevPAR відіграє ключову роль у визначенні ефективності готельного бізнесу, оскільки дозволяє оцінити дохідність кожного доступного номера. Аналіз цього показника дає можливість порівнювати ефективність готелю з конкурентами на основі середньоринкових даних, а також досліджувати тенденції розвитку підприємства шляхом порівняння показників за

аналогічні періоди попередніх років. Позитивна динаміка RevPAR свідчить про зростання прибутковості готелю, тоді як його зниження може вказувати на зменшення доходів або непропорційне зростання номерного фонду, що не супроводжується відповідним збільшенням завантаженості.

В умовах сучасного ринку України готельний бізнес змушений адаптуватися до нестабільного економічного середовища, враховуючи вплив кризових явищ, зміну платоспроможності споживачів, трансформацію туристичних потоків та зміну попиту на готельні послуги. Оптимізація цінової політики, адаптація до змін у споживчій поведінці та ефективне управління доходами стають вирішальними факторами забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності готельних підприємств.

Готельний бізнес, як і будь-яка інша сфера, не може ефективно функціонувати без системного контролю кількісних показників. Оцінювання даних повинно здійснюватися не лише наприкінці місяця, а й у розрізі днів і тижнів, що дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни та бути готовими до кризових ситуацій. Регулярний моніторинг показників сприяє швидкому прийняттю рішень, підвищенню ефективності управління та адаптації до змінних умов.

Практика показує, що ефективні антикризові стратегії в готельному бізнесі базуються на глибокому аналізі ринку, комплексному управлінні та підвищенні кваліфікації персоналу. У світовій практиці готельні оператори впроваджують навчальні програми, спрямовані на розвиток компетенцій співробітників, що дозволяє не лише долати поточні труднощі, а й формувати довгострокові конкурентні переваги. Подібний підхід демонструють міжнародні готельні компанії, які успішно реалізують програми стратегічного розвитку, адаптації бізнесу та цифрової трансформації.

Досвід українських готелів, які продовжують функціонувати в умовах воєнного стану та економічної нестабільності, показує, що попри складні обставини, є можливості для стабілізації та розвитку. Зміни у туристичних потоках, зниження виїзного туризму та підвищений попит на внутрішні поїздки створили нові умови для регіональних готелів, зокрема в Карпатському регіоні, Закарпатті, Львові та Одесі. Готелі високого цінового сегмента змогли залучити гостей, які раніше відпочивали за кордоном, що дозволило їм підвищити вартість розміщення та оптимізувати завантаже-

ність.

Водночас, міські готелі, орієнтовані на бізнес-аудиторію, зіткнулися з труднощами через зменшення ділової активності. Хоча значна частина бізнес-зустрічей перейшла в онлайн-формат, потреба у відрядженнях залишається, що стимулює поступове відновлення сегмента корпоративного туризму. Важливим фактором залишається адаптація до нових реалій, впровадження технологічних рішень та модернізація сервісів для залучення клієнтів.

Одним із трендів сучасного готельного бізнесу в Україні є впровадження цифрових технологій для підвищення рівня безпеки та комфорту гостей. Одним із таких рішень є цифровий бот-консьєрж, який дозволяє мінімізувати контакти між персоналом та гостями. Завдяки цій технології відвідувачі можуть використовувати мобільний додаток для здійснення бронювання, отримання консультацій та вирішення питань у дистанційному режимі. Такий підхід вже впроваджується у низці готелів і сприяє підвищенню рівня сервісу та оптимізації операційних процесів.

Готельний бізнес в Україні продовжує розвиватися, адаптуючись до нових викликів та знаходячи інноваційні рішення для підтримки конкурентоспроможності. Впровадження технологічних інструментів, стратегічне управління та орієнтація на зміну споживчих запитів залишаються ключовими факторами успішного функціонування галузі в сучасних умовах.

Популярним рішенням у готельному бізнесі стало перепрофілювання холів у коворкінг-простори, а номерів – у робочі зони. Під час пандемії цільовою аудиторією готелів стали не лише бізнесмени у відрядженнях, а й місцеві мешканці, яким було необхідно працювати в комфортних умовах поза межами власного житла. Також у сфері гостинності з'явилися інші інновації, серед яких використання роботизованих технологій, запровадження цифрових сервісів, антибактеріальна постільна білизна, спеціальні номери для сімей із дітьми та інші нововведення. Готельний бізнес активно впроваджує нові стратегії управління, додаткові послуги та сучасні маркетингові інструменти.

Всесвітня туристична організація розробила комплекс рекомендацій щодо пом'якшення соціально-економічних наслідків пандемії для туристичної індустрії в різних країнах світу. Цей документ було створено за участі Всесвітньої організації охорони здоров'я (WHO), Міжнародної організації цивільної авіації (ICAO), Міжнародної морської

організації (IMO), Міжнародної ради аеропортів (ACI), Міжнародної асоціації круїзних ліній (CLIA), Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA) та Всесвітньої ради з туризму та подорожей (WTTC).

Рекомендації було розділено на три ключові напрямки. Перший блок стосується управління кризою та мінімізації її наслідків, що передбачає збереження робочих місць, підтримку ліквідності компаній, перегляд податкової політики в туристичній сфері, захист прав споживачів, підвищення цифрових навичок працівників галузі, інтеграцію туризму у загальні економічні стратегії та розробку антикризових механізмів. Другий блок рекомендацій зосереджений на стимулюванні швидкого відновлення індустрії туризму, що включає залучення інвестицій у розвиток туристичного бізнесу, підготовку туристів до подорожей з урахуванням ризиків пандемії, створення нових робочих місць, забезпечення екологічної стійкості регіонів, ефективне управління туристичним ринком, посилення маркетингової діяльності та створення спеціальних регуляторних органів для координації відновлення галузі. Третій напрямок спрямований на підготовку до майбутніх викликів, передбачає диверсифікацію ринків, продуктів і послуг, інвестування у дослідження туристичних тенденцій та цифрову трансформацію, підвищення ефективності управління, розробку антикризових стратегій, розвиток людського капіталу, перехід до безвідходної економіки та імплементацію принципів сталого розвитку.

Таким чином, індустрія гостинності зазнала серйозних втрат унаслідок кризи. Проте експерти та практики галузі активно шукають шляхи подолання проблем, розробляють стратегії залучення туристичних потоків та відновлення прибутковості. Готельний бізнес продовжує адаптуватися до сучасних викликів, водночас очікуючи стабілізації економічної ситуації, відкриття міжнародних кордонів та повернення туристів, перебування яких не буде обмежене карантинними заходами. В українських реаліях особливого значення набуває адаптація готелів до умов воєнного стану, інтеграція нових бізнес-моделей та розвиток внутрішнього туризму як ключового чинника стабільності галузі.

Висновки. Результати дослідження підтвердили, що антикризове управління є невід'ємним елементом стратегії розвитку готельного бізнесу в умовах нестабільності ринку. Аналіз сучасних викликів та адаптив-

них механізмів підприємств індустрії гостинності свідчить про необхідність розробки та впровадження ефективних стратегій, спрямованих на мінімізацію ризиків, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Серед основних чинників, що визначають ефективність антикризового управління, слід відзначити здатність підприємства до гнучкого коригування бізнес-моделі, використання інноваційних технологій, оптимізацію витрат, а також інтеграцію цифрових рішень для підвищення якості обслуговування клієнтів. Запровадження динамічного ціноутворення, розширення спектра послуг, автоматизація процесів бронювання та впровадження програм лояльності стали ключовими підходами, що дозволяють готельним підприємствам підвищувати рівень фінансової стабільності та адаптивності.

Дослідження виявило, що глобальні кризи, зокрема пандемія COVID-19 та війна в Україні, призвели до трансформацій у сфері гостинності. Попри значне скорочення туристичних потоків, відбулося переосмислення стратегій розвитку, що сприяло зростанню попиту на внутрішній туризм, розвитку екологічно сталих ініціатив та підвищенню рівня персоналізованого обслуговування. Відновлення галузі потребуватиме значних інвестицій у модернізацію інфраструктури, кадровий розвиток та інтеграцію міжнародних стандартів якості обслуговування.

Практичні результати дослідження можуть бути використані як науково-методична основа для подальшого вдосконалення підходів до антикризового управління у сфері гостинності. Особливу увагу слід приділити створенню адаптивних моделей управління, які враховують регіональні особливості, рівень туристичної активності та поточні макроекономічні тенденції.

У перспективі ефективне управління готельним бізнесом має орієнтуватися на підвищення фінансової гнучкості підприємств, активізацію співпраці з міжнародними партнерами та розвиток технологічних рішень для оптимізації операційних процесів. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на оцінці ефективності конкретних антикризових заходів у різних сегментах готельного бізнесу, вивченні взаємозв'язку між цифровою трансформацією та рівнем прибутковості підприємств, а також на розробці комплексних програм стійкого розвитку галузі в умовах постійних ринкових коливань.

Список використаної літератури

References

- Hemmington N., Neill L. Hospitality business longevity under COVID-19: The impact of COVID-19 on New Zealand's hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*. 2021. Vol. 22, No. 1. Pp. 102–114. DOI: <https://doi.org/10.1177/1467358421993875>
- Cocola-Gant A., Jover J., Carvalho L., Chamusca P. Corporate hosts: The rise of professional management in the short-term rental industry. *Tourism Management Perspectives*. 2021. Vol. 41. Article 100879. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100879>
- Wang X., Guchait P., Do The Khoa, Paşamehmetoğlu A., Wen X. Hospitality employees' affective experience of shame, self-efficacy beliefs and job behaviors: The alleviating role of error tolerance. *International Journal of Hospitality Management*. 2024. Vol. 102. Article 103162. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103162>
- Vasilyeva T., Kuzmenko O., Kuryłowicz M., Letunovska N. Neural network modeling of the economic and social development trajectory transformation due to quarantine restrictions during COVID-19. *Economics and Sociology*. 2021. Vol. 14, No. 2. Pp. 313–330. DOI: <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-2/17>
- Воляник Г., Колінко Н., Шутка С. Інноваційні цифрові технології електронної комерції у готельній індустрії. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2024. Вип. 2(12). С. 28–33. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.4)
- Nyagadza B., Chigora F., Pashapa R., Chuchu T., Maeeres W., Katsande C. Effects of COVID-19 on tourism and hospitality: Exploring the new normal. In: Çetinkaya A., Alvarez M. D., Giritlioglu M. (Eds.), *The Emerald handbook of destination recovery in tourism and hospitality*. Emerald Publishing, 2023. Pp. 11–21. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-073-320221002>
- Aghaei H., Naderibeni N., Karimi A. Designing a tourism business model on block chain platform. *Tourism Management Perspectives*. 2021. Vol. 39, No. 8. Article 100845. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100845>
- Müller V. O. The Impact of Board Composition on the Financial Performance of FTSE100 Constituents. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2014. T. 109. С. 969–975. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.573>
- Старовойт В. В. Аналіз ефективності цифрових маркетингових стратегій для підтримки готельного бізнесу під час кризи. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3–4. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13945108>
- Wang H., Zhang B., Qiu H. How a hierarchical governance structure influences cultural heritage destination sustainability: a context of red tourism in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2022. Vol. 50. Pp. 421–432. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.02.002>
- Alvarez-Herranz A., Balsalobre-Lorente D., Shahbaz M., Cantos-Cantos J. M. Energy innovations-GHG emissions nexus: Fresh empirical evidence from OECD countries. *Energy Policy*. 2017. Vol. 101. Pp. 90–100. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2016.11.030>
- Самодай В., Рыбалченко С., Орищенко Ю. Антикризове управління готельними підприємствами в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35>
- Божидай І. І., Арцибашев Г. Р., Ларін В. І. Дослідження основних принципів еколого-економічного розвитку підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3–4. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13959444>
- Hemmington, N., & Neill, L. (2021). Hospitality business longevity under COVID-19: The impact of COVID-19 on New Zealand's hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 22(1), 102–114. doi: <https://doi.org/10.1177/1467358421993875>
- Cocola-Gant, A., Jover, J., Carvalho, L., & Chamusca, P. (2021). Corporate hosts: The rise of professional management in the short-term rental industry. *Tourism Management Perspectives*, 41, Article 100879. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100879>
- Wang, X., Guchait, P., Do, T. K., Paşamehmetoğlu, A., & Wen, X. (2024). Hospitality employees' affective experience of shame, self-efficacy beliefs and job behaviors: The alleviating role of error tolerance. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103162. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103162>
- Vasilyeva, T., Kuzmenko, O., Kuryłowicz, M., & Letunovska, N. (2021). Neural network modeling of the economic and social development trajectory transformation due to quarantine restrictions during COVID-19. *Economics and Sociology*, 14(2), 313–330. doi: <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-2/17>
- Volianyk, H., Kolinko, N., & Shutka, S. (2024). Innovative digital technologies of e-commerce in the hotel industry. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, 2(12). doi: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.4) (in Ukrainian)
- Nyagadza, B., Chigora, F., Pashapa, R., Chuchu, T., Maeeres, W., & Katsande, C. (2023). Effects of COVID-19 on tourism and hospitality: Exploring the new normal. In A. Çetinkaya, M. D. Alvarez, & M. Giritlioglu (Eds.), *The Emerald handbook of destination recovery in tourism and hospitality* (pp. 11–21). Emerald Publishing. doi: <https://doi.org/10.1108/978-1-80262-073-320221002>
- Aghaei, H., Naderibeni, N., & Karimi, A. (2021). Designing a tourism business model on block chain platform. *Tourism Management Perspectives*, 39(8), Article 100845. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100845>
- Müller, V. O. (2014). The impact of board composition on the financial performance of FTSE100 constituents. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, 969–975. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.573>
- Starovoit, V. V. (2024). Analysis of the effectiveness of digital marketing strategies to support the hotel business during a crisis. *Actual Issues of Economic Sciences*, 3–4. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13945108> (in Ukrainian)
- Wang, H., Zhang, B., & Qiu, H. (2022). How a hierarchical governance structure influences cultural heritage destination sustainability: A context of red tourism in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 421–432. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.02.002>
- Alvarez-Herranz, A., Balsalobre-Lorente, D., Shahbaz, M., & Cantos-Cantos, J. M. (2017). Energy innovations–GHG emissions nexus: Fresh empirical evidence from OECD countries. *Energy Policy*, 101, 90–100. doi: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2016.11.030>
- Samodai, V., Rybalchenko, S., & Oryshchenko, Y. (2022). Anti-crisis management of hotel enterprises under martial law. *Economy and Society*, 44. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35> (in Ukrainian)
- Bozhidai, I. I., Artsybashev, G. R., & Larin, V. I. (2024). Research of the main principles of ecological-economic development of enterprises. *Actual Issues of Economic Sciences*, 3–4. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13959444> (in Ukrainian)

14. Цепурда Л., Куракін О. Організаційні аспекти підвищення якості готельних послуг у сучасних умовах. Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації. 2024. Т. 13, № 2. С. 123–130.
15. Чепурда Л., Бондаренко О. Антикризове управління туристичними підприємствами: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2023. № 41. С. 112–118.
16. Kovalenko O. V., Petrenko A. I. Digital transformation of the hospitality industry: Challenges and prospects. *Economy and Society*. 2025. Vol. 45, No. 1. Pp. 123–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-45-10>
17. Стрижак О. О. Трансформації індустрії туризму в умовах цифрової економіки. Економіка та управління АПК. 2021. Т. 2, № 169. С. 41–49. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2021-169-2-41-49>
18. Hoarau-Heemstra H., Eide D. Values and concern: Drivers of innovation in experience-based tourism. *Tourism and Hospitality Research*. 2016. Vol. 19, No. 1. Pp. 15-26. DOI: <https://doi.org/10.1177/1467358416683768>
19. Garafonova O., Zhosan H., Marhasova V., Tkalenko N., Trukhachova K. Matrix method of competitive analysis. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43, No. 2. Pp. 237–248. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.20>
20. Kyrylov Y., Hranovska V., Zhosan H. Formation of the national competitive model of agricultural enterprises development under the conditions of globalization. *Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*. 2021. Vol. 2, No. 390. P. 81–89. DOI: <https://doi.org/10.32014/2021.2518-1467.54>
14. Tsepurda, L., & Kurakin, O. (2024). Organizational aspects of improving the quality of hotel services in modern conditions. *Hospitality, Service, Tourism: Experience, Problems, Innovations*, 13(2), 123–130. (in Ukrainian)
15. Chepurda, L., & Bondarenko, O. (2023). Anti-crisis management of tourism enterprises: Theoretical aspects and practical recommendations. *Scientific Bulletin of Kherson State University: Economic Sciences Series*, 41, 112–118. (in Ukrainian)
16. Kovalenko, O. V., & Petrenko, A. I. (2025). Digital transformation of the hospitality industry: Challenges and prospects. *Economy and Society*, 45(1), 123–135. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-45-10>
17. Stryzhak, O. O. (2021). Transformations of the tourism industry in the context of the digital economy. *Economy and Management of the Agro-Industrial Complex*, 2(169), 41–49. doi: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2021-169-2-41-49> (in Ukrainian)
18. Hoarau-Heemstra, H., & Eide, D. (2016). Values and concern : Drivers of innovation in experience-based tourism. *Tourism and Hospitality Research*, 19(1), 15-26. doi: <https://doi.org/10.1177/1467358416683768>
19. Garafonova, O., Zhosan, H., Marhasova, V., Tkalenko, N., & Trukhachova, K. (2021). Matrix method of competitive analysis in strategic management of agricultural enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(2), 237–248. doi: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.20>
20. Kyrylov, Y., Hranovska, V., & Zhosan, H. (2021). Formation of the national competitive model of agricultural enterprises development under the conditions of globalization. *Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*, 2(390), 81–89. doi: <https://doi.org/10.32014/2021.2518-1467.54>

Kateryna Nikitenko,

PhD (Economics), Associate Professor, Kherson State Agrarian and Economic University, 23, Stritenska Str., Kherson, 73006, Ukraine
 nikitenko_k@ksaeu.kherson.ua
<https://orcid.org/0000-0001-8423-5605>

CRISIS MANAGEMENT STRATEGIES FOR THE HOTEL BUSINESS IN CONDITIONS OF MARKET TURBULENCE AND UNCERTAINTY

Abstract. The hotel business is one of the most vulnerable sectors of the economy, as its operations directly depend on macroeconomic stability, tourist demand, and global crises. Between 2022 and 2025, the hospitality industry faced significant challenges related to the COVID-19 pandemic, military conflicts in Ukraine, changes in consumer preferences, and digital transformation. Under these circumstances, effective crisis management has become a key factor determining the ability of hotel enterprises to adapt to a changing environment, minimize losses, and maintain competitiveness.

This article examines crisis management strategies in the hotel industry under market turbulence and uncertainty. It analyzes the main factors influencing the operation of the hotel sector during crises, including economic and social risks, shifts in tourist flows, rising operational costs, the need for innovative technologies, and changes in business models. The study assesses the effectiveness of management decisions to ensure enterprises' sustainable development in challenging economic conditions.

The research identifies key approaches to crisis management, including the development of adaptive pricing strategies, service diversification, integration of digital technologies, improvement of personalized customer service, cost optimization, and alternative channels for hotel service distribution. Particular attention is paid to mechanisms for business process digitalization, customer service automation, the implementation of loyalty programs, and marketing management tools to increase room occupancy rates.

The findings indicate that effective crisis management requires a comprehensive approach that includes short-term liquidity support measures and long-term strategic decisions to build a flexible business model, adapt to changing market conditions, and create new growth opportunities. Hotel industry enterprises and government agencies can use the scientific and practical recommendations

presented in the article to develop effective policies to support the hospitality sector during crises.

The results obtained can be valuable for practical application by hotel enterprise managers, market analysts, and researchers focusing on sustainable tourism and hospitality industry development. Future studies may focus on evaluating the effectiveness of implemented strategies in different hotel business segments, developing innovative business models to enhance profitability and resilience, and exploring opportunities for international cooperation to overcome the consequences of global crises.

Keywords: Crisis Management, Hotel Business, Digital Transformation, Strategic Management, Economic Instability, Tourism Market, Hospitality Innovations.

JEL Classification: L83; M10; M21; O33; G32.

In cites: Nikitenko, K. (2025). Crisis management strategies for the hotel business in conditions of market turbulence and uncertainty. *Social Economics*, 69, 153-165. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-13> (In Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 08.01.2025 р.
Стаття рекомендована до друку 11.02.2025 р.

The article was received by the editors 08.01.2025.
The article is recommended for printing 11.02.2025.