

3. Мельниченко С. В. Управління бізнес-процесами суб'єктів туристичної діяльності: навч. посіб. Київ: НУБіП України, 2025. 165 с.
4. Петлін І. В., Ключник Х. А. Роль цифрового маркетингу у розвитку підприємств готельної індустрії в сучасних умовах. *Індустрія туризму і гостинності*. 2023. № 8. С. 37-43.
5. Бутирський Н. О. Цифровий маркетинг у розвитку міжнародного готельного бізнесу: кваліфікаційна робота магістра. Київ, 2024. 95 с.
6. Безручко Л. С., Білоус С. В. Готельне господарство України в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47.

Канд. екон. наук Ставицька А. В., Журавльова Я. А.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ:
МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ**

Воєнний стан суттєво трансформував умови функціонування готельного бізнесу в Україні, що проявляється у зміні структури попиту, підвищенні ризиків та нестабільності економічного середовища. У таких умовах ключового значення набуває не лише стратегічне управління, а й здатність підприємства швидко адаптуватися до змін і забезпечувати власну стійкість.

Готель «Optima Collection Троїцька» є прикладом підприємства, яке змогло зберегти ефективність діяльності завдяки впровадженню комплексу адаптаційних і антикризових заходів.

В умовах воєнного стану адаптація готельного підприємства означає його здатність змінювати внутрішні процеси відповідно до зовнішніх викликів, тоді як стійкість – це здатність зберігати функціонування та ефективність діяльності. Для кращого розуміння взаємозв'язку між цими поняттями доцільно їх систематизувати (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика адаптації та стійкості підприємства

Параметр	Адаптація
Сутність	Пристосування до змін
Часовий горизонт	Короткостроковий
Основна мета	Вживання
Інструменти	Гнучке управління

Джерело: складено авторами за [1]

Отже, адаптація та стійкість є взаємодоповнюючими категоріями: адаптаційні заходи формують основу для довгострокової стійкості підприємства. З урахуванням цього доцільно розглянути конкретні механізми адаптації, які використовує заклад гостинності. На прикладі готелю «Optima Collection Троїцька», було впроваджено комплекс заходів, спрямованих на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища (табл. 2).

Таблиця 2

Система механізмів адаптації

Напрямок	Зміст механізму	Результат
Організаційний	Оптимізація структури, гнучкі графіки	Зниження витрат
Маркетинговий	Переорієнтація на внутрішній ринок	Стабілізація попиту
Операційний	Енергозбереження, контроль витрат	Підвищення ефективності
Кадровий	Перерозподіл функцій, мотивація	Збереження персоналу
Безпековий	Укриття, інструктажі	Захист гостей і працівників

Джерело: складено авторами за [1; 2]

Таким чином, адаптація підприємства має комплексний характер і охоплює всі ключові аспекти діяльності, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Разом з адаптацією важливим є формування механізмів довгострокової стійкості, яка формується через впровадження стратегічних заходів, які дозволяють не лише реагувати на кризу, але й забезпечувати розвиток (табл. 3).

Таблиця 3

Механізми підвищення стійкості

Напрямок	Заходи	Вплив на діяльність
Фінансова стійкість	Контроль витрат, резерви	Стабільність доходів
Диверсифікація	Довгострокове проживання, коворкінг	Розширення ринку
Партнерство	Співпраця з організаціями	Гарантований попит
Цифровізація	Онлайн-бронювання, CRM	Підвищення ефективності
Репутація	Соціальна відповідальність	Лояльність клієнтів

Джерело: складено авторами за [1; 2]

Отже, стійкість готелю формується за рахунок поєднання фінансових, організаційних та маркетингових інструментів, що забезпечують стабільність у довгостроковій перспективі.

Для більш глибокого розуміння доцільно оцінити ефективність впроваджених заходів. Результативність впроваджених механізмів можна оцінити за допомогою ключових економічних показників (табл. 4).

Таблиця 4

Динаміка показників ефективності

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення
Завантаження (%)	52%	58%	+6%
ADR (грн)	2350	2650	+300
RevPAR (грн)	1222	1537	+315

Джерело: складено авторами за [3]

Позитивна динаміка показників свідчить про ефективність адаптаційних механізмів та здатність підприємства підтримувати стабільний рівень доходів. Відповідно до цього, можна сказати, що підприємство вдало адаптувалося до роботи під час воєнного стану та зберегло певну фінансову стабільність не зважаючи на фактори зовнішнього впливу. Встановлено, що ефективне стратегічне управління готельним підприємством в умовах воєнного стану базується на поєднанні механізмів адаптації та підвищення стійкості.

Відповідно до поданої інформації, можна сказати, що готель «Optima Collection Троїцька» демонструє високий рівень адаптивності та здатність до функціонування в умовах невизначеності, що є основою його довгострокової конкурентоспроможності. Стратегічне управління готельним підприємством у воєнний період повинно базуватися на принципах гнучкості, адаптивності та стійкості. Ефективне поєднання антикризових заходів, диверсифікації діяльності та цифровізації дозволяє не лише мінімізувати втрати, але й створити передумови для відновлення та розвитку галузі у післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Електронний архів КНУТД: Теоретико-методичні аспекти оцінювання ефективності управління розвитком готельно-туристичної індустрії. URL: <https://test.knutd.edu.ua/handle/123456789/15768?mode=full>.
2. Електронний архів ДГУ. URL: <http://dgu.com.ua/bitstream/123456789/1617/1/Цулїна.pdf>.
3. Харенко Д. О., Шикїна О. В., Тїтомир Л. А. Сучасний стан та організація готельного бізнесу України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-30>.
4. Коробейникова Я., Котенко Р., Щука Г. Адаптація готельного бізнесу в період війни. *Економіка та суспільство*. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-90>.