DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(20).2026.18
УДК 640.41-048.38:338.24-026.16

Герман Ірина Валентинівна
старший викладач кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1855-2615
Опанащук Юрій Якович
кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5258-5907

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Актуальність дослідження полягає в необхідності врахування зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на функціонування сучасних готельних підприємств і перспективах застосування безпечної моделі адаптації до викликів часу. Мета статті – визначення складових для формулювання основних принципів формування адаптивної моделі функціонування готельних підприємств України в умовах кризи та нестабільності. В статті застосовані методи наукової абстракції та логічного узагальнення, аналізу та синтезу, порівняння, класифікації та систематизації. Сконцентровано увагу на базових засадах моделювання системного механізму адаптивного функціонування сучасних готельних підприємств в умовах воєнного стану в Україні та у повоєнний період. Акцентовано на особливостях елементів системи забезпечення якісних готельних послуг в умовах невизначеності та нестабільності. Розглянуто принципи та підходи до визначення порядку формування адаптивної моделі механізму функціонування готельних підприємств в умовах кризи. Приділено увагу питанням організації праці та управлінської діяльності на підприємствах за умов впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Розглянуто загальні аспекти застосування найбільш ефективних управлінських функцій на підприємствах готельного бізнесу України з метою удосконалення ресурсної бази. Запропоновано основні механізми та інструментарій для ефективного менеджменту в умовах наявних або потенційно передбачуваних кризових ситуаціях. Визначено основні напрямки стратегічного управління підприємствами. Представлено схему захисних адаптивних механізмів для моделювання реалізації адаптивної моделі функціонування готельних підприємств України в умовах кризи та нестабільності. Запропоновано більш гнучке та покрокове застосування безпечних елементів управління готельним підприємством із урахуванням структурних особливостей та комплексності факторного впливу на його функціональність. Передбачено інтегральність єдності сукупних складових факторів впливу на потенційний стан підприємства. Сформовано модельну адаптивну структуру стратегії функціонування готельного підприємства.

Ключові слова: *адаптація, готель, менеджмент, моделювання, принцип, стратегія, управління, фактори впливу.*

Постановка проблеми та її актуальність. Фактично в Україні у сфері готельного бізнесу та й загалом у готельній індустрії відбулися та продовжують на певних етапах життєвого циклу готельних підприємств фіксуватися вкрай загрозливі тенденції, зумовлені нестабільністю в бізнес-середовищі, кризовими явищами та пов'язаними з цим зниженням ефективності господарської діяльності в мережі стейкхолдерів, невідповідністю запитів споживачів можливостям суб'єктів господарювання забезпечити повною мірою рівень високої якості послуг. Такі фактори зумовлюють потребу більш ретельно розглядати актуальні принципи формування адаптивної моделі функціонування готельних підприємств в умовах кризи і нестабільності та, послуговуючись ними, реалізовувати найбільш досконалі управлінські схеми системного характеру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В Україні для підприємств готельного бізнесу в умовах воєнного стану за останні роки почала формуватися певна теоретико-методологічна база щодо аналізу стану функціонування готельних підприємств в умовах кризових явищ, нестабільності та невизначеності. Перш за все, увагу привертають наукові публікації на цю тематику вітчизняних науковців, серед яких зокрема Л. Бовш, Н. Джгуташвілі та О. Полтавська [1], І. Бориславський [2], М. Грищенко [3], Г. Кіш [4], К. Нікітенко [9]. Актуальні питання адаптаційного спрямування в діяльності готельного бізнесу детально проаналізовані в наукових працях Я. Коробейникової, Р. Котенка та Г. Щуки [5], А. Максименко [6], І. Мініч [7], Т. Мітяєвої та П. Горішевського [8], І. Поворознюк [10], В. Чиж та Є. Камишного [11].

© Герман І. В., Опанащук Ю. Я., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Враховуючи оприлюднені результати наукових досліджень вище перелічених авторів, доцільно акцентувати увагу на необхідності узагальнити їх рекомендації та на основі власних висновків сформувати основні принципи формування адаптивної моделі функціонування готельних підприємств в умовах кризи та нестабільності.

Мета статті – визначення складових для формулювання основних принципів формування адаптивної моделі функціонування готельних підприємств України в умовах кризи та нестабільності.

Методологія дослідження. В статті застосовані методи логічного узагальнення, аналізу та синтезу, порівняння, класифікації та систематизації.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогодні принципи формування ефективної моделі функціонування готельних підприємств залишаються на вістрі актуальності. Особливого значення проблематика правильного та одночасно оптимального розподілу ресурсів сучасного підприємства набуває в умовах кризи та нестабільності. Так, наприклад, І. Поворознюк у своїх дослідженнях готельного бізнесу в умовах ринкової нестабільності приділяє саме стратегії адаптації. Особливу увагу авторкою приділено впливу економічних, політичних і соціальних факторів, що виникають під час кризових ситуацій [10, с. 55]. Наголошуючи на тому, що готельному бізнесу притаманні певні характерні ознаки, які вирізняють цей спектр діяльності серед інших в індустрії гостинності, науковиця акцентує на його значній вразливості. Першочергово це відбувається під час кризових ситуацій, що зумовлює потребу у швидкій реакції на зміни, які здебільшого гальмують або навіть зупиняють розвиток відповідного підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність розробляти «ефективні стратегії адаптації» [10, с. 56]. Таким чином, принципи формування адаптивної моделі функціонування готельних підприємств в умовах кризи та нестабільності мають в своїй основі відповідати на запити щодо знаходження оптимальних підходів до «мінімізації ризиків, оптимізації витрат, адаптації маркетингових стратегій, впровадження нових технологій та послуг, а також підтримки лояльності клієнтів» [10, с. 56].

Готельному підприємству в умовах кризи, невизначеності та нестабільності доцільно дотримуватися принципів протидії економічним негараздам у ринковому середовищі, зокрема спричиненому коливанням валютних курсів, соціально-політичними потрясіннями, реальними загрозами воєнного часу фізичного або іншого характеру. Для правильного формування принципової позиції на ринку за існуючих викликів часу готельні підприємства мають чітко оцінити рівень впливу різних факторів зовнішнього або внутрішнього спрямування. Варто сформувати індикативну базу певних ознак, які можуть допомогти вчасно визначити та оцінити ситуацію, пов'язану з нестабільністю або кризовими явищами, спричиненими економічними, політичними, природними факторами. У моделі адаптаційних заходів науковці рекомендують враховувати можливе різке зменшення споживчого попиту, зміну споживчих звичок і в цілому потреб клієнтів, а також зумовлюють нові потреби безпосередньо в готельному підприємстві.

Це можуть бути як потреба в захисті персоналу та гостей готельного пілдприємства під час військової небезпеки з боку ворога, врахування суттєвого зниження витрат на виробничу діяльність підприємства через зменшення попиту на готельні послуги та відповідне зниження рівня бази обігових коштів, втрату інвесторів. Отже, одним із вагомих принципів за таких умов може бути необхідність дотримуватися принципу адаптації маркетингових стратегій [10, с. 57].

Дотримання принципів адаптації до викликів часу може стати вагомою передумовою та стратегічною необхідністю для посилення своєї ролі на конкурентному ринку готельних послуг, сприянням зростанню прибутків і викликати довіру як у потенційних інвесторів, так і споживачів послуг. Відповідно до специфіки готельного бізнесу доцільно навести приклад застосування принципу гнучкого бронювання як один із реальних інструментів стабілізації фінансово-господарської діяльності готельного підприємства під час кризи.

Серед низки інших принципів, які покладаються в основу якісних готельних послуг, доцільно акцентувати на принципі дотримання зобов'язань перед клієнтами та нерозривний й оперативний персональний зв'язок із ними. Отже, за будь-яких непередбачуваних умов готельне підприємство має дотримуватися принципу надійності.

Варто зазначити, що, окрім узагальнюючих аспектів забезпечення якісного сервісу готельного підприємства, існують персоналізовані, які можуть вимагати більших трудозатрат персоналу готельного підприємства, але за будь-яких обставин мають відповідати принципу «ціна-якість». Отже, високий рівень послуг залишається пріоритетним за будь-яких обставин. Принцип «клієнт обирає послугу» зумовлює дотримання принципу врахування диференціації потреб у готельних послугах споживачів і їх безумовне задоволення з боку персоналу готельного підприємства. Для адаптації в умовах невизначеності та нестабільності доцільно дотримуватися принципу «клієнт завжди правий», що зумовлює потребу усіх працівників готельного підприємства постійно удосконалювати свій рівень знань та практичних навичок.

Оптимізаційні заходи стосовно управління готельним підприємством ніяким чином не повинні знижувати рівень командної роботи на всіх ієрархічних рівнях. Принципи партнерства, солідарності, обумовлених створенням і виконанням спільних проєктних рішень як на вітчизняному, так і на міжнародному рівнях, можуть сприяти зміцненню конкурентноздатних позицій практично будь-якого готельного підприємства. Наприклад,

у науковому дослідженні М. Грищенко «виділено основні аспекти діяльності готелів, що зазнали трансформації в ході адаптації та функціонування у нових реаліях» [3, с. 10]. Науковицею першочергово акцентовано увагу на причинах і наслідках впливу на діяльність готельних підприємств під час викликів, спричинених COVID-19 і російсько-українською війною. Якщо готельний бізнес України адаптувався та після карантинних обмежень знову почав повноцінно функціонувати й фактично отримав можливість повністю відновитися, нова загроза від війни та її наслідків змушує вишукувати й нові адаптаційні зміни. Це стосується й принципів функціонування готельних підприємств – не тільки сервісу, але й певного більш уважного відношення до клієнтів відповідних соціально вразливих категорій тощо. При цьому загальний принцип «пріоритетність потреб клієнтів» попри комерційну вигоду залишається актуальним за будь-яких умов. Мобільність, інтерактивність зумовлює також впровадження такого принципу як «вільний інтернет». Якщо певний час ця послуга була платною, наразі практично усюди в готелях є безоплатною, що сприяє заохоченню скористатися готельними послугами категорії клієнтів із різними фінансовими можливостями.

Як акцентує в своїй статті М. Грищенко, «надання платних послуг в готелі повинні зосереджуватися на двох основних правилах», серед яких доцільність «не йти за попитом, а випереджати його», а також «не нав'язувати послуги гостям» [3, с. 11–12].

Наразі А. Максименко, досліджуючи питання адаптивного управління закладами сфери гостинності до змін споживчих звичок гостей, акцентує на необхідності «модернізації традиційних управлінських підходів, що втрачають ефективність через цифровізацію, зміну споживчих пріоритетів та високий попит на персоналізовані послуги» [6]. Науковицею «запропоновано інноваційну адаптивну модель управління» [6]. Фактично у цій моделі мають місце такі заходи, які в своїй основі відповідають принципам прогнозування, персоналізації, динаміки в менеджменті та дотримання алгоритму процесних заходів управління. Завдяки такій моделі можливо забезпечити операційну ефективність, зниження витрат і підвищення рівня задоволеності клієнтів. Цифрова безпека є одним із пріоритетних принципів якісного функціонування готельних підприємств [6].

І. Мініч у науковому дослідженні щодо адаптаційних стратегій стосовно доходів готелів в умовах економічної нестабільності доведено причини їх зниження під впливом економічної нестабільності. Авторка аналізує чинники ефективності адаптаційних стратегій, серед яких диверсифікація послуг, впровадження гнучкої цінової політики та оптимізація операційних витрат [7].

Важливість застосування інновацій, відповідних інноваційних проєктних рішень, метою яких є забезпечення безпеки, комфорту та персоналізованого підходу до кожного споживача, висвітлена в науковій праці Т. Мітяєвої та П. Горішевського [8]

Досвід долання труднощів воєнного часу в Україні та певні обмеження в енергозабезпеченні та інших факторах комунікаційного та інженерно-технічного оснащення, зокрема й у готельних підприємствах, дозволили науковиці Г. Кіш дослідити характерні ознаки та особливості застосування таких видів антикризового менеджменту, як «профілактичний та надзвичайний» [4, с. 71]. У зв'язку з цим на вістрі потреб дотримання принципів оптимізації витрат й адаптивності до викликів часу виникає принцип енергозаощадливості, зумовлений енергозатратністю готельних підприємств. Правильне дотримання загальновизнаних обмежень та необхідність економного використання енергоресурсів готельного підприємства може сприяти як зменшенню витрат підприємства, так і підвищенню соціальної відповідальності бізнесу [4, с. 74–80]. Отже, принцип значущості енергозатрат у контексті економічних і соціальних викликів набуває все більшого значення.

Результатами досліджень К. Нікітенко засвідчено важливість ефективного антикризового управління. При цьому акцентується на потребі застосування комплексного підходу не тільки на основі тактичних заходів щодо «підтримки ліквідності підприємств», але й стосовно довгострокових стратегічних рішень, спрямованих «на формування гнучкої бізнес-моделі, адаптацію до змінних умов ринку та створення нових можливостей для розвитку» [9]. В умовах кризи, нестабільності та невизначеності перед підприємствами, у тому числі й готельного бізнесу, постає питання необхідності «впровадження комплексного маркетингового підходу до управління персоналом» [1]. Отже, серед усіх ресурсів саме завдяки формуванню мотивованого, компетентного та клієнтоорієнтованого персоналу, який є «ключовим фактором організаційної гнучкості та стійкості у сучасних умовах турбулентності ринку та високих кадрових ризиків», можливо очікувати принципово нових зрушень на користь споживачів і для конкурентноздатного функціонування підприємства [1].

«В умовах тривалої воєнної агресії питання державного регулювання та підтримки сфери гостинності набуває стратегічного значення» [2, с. 477]. Громадянське суспільство України неодноразово підтверджує вагомість тих зрушень, які ним висуваються та підтримуються. Особливо це наочно підтверджується під час кризових ситуацій, зокрема під час воєнного стану в країні. «Переорієнтація на підтримку гуманітарних ініціатив, волонтерського руху та внутрішньо переміщених осіб (ВПО)» в Україні стає одним із найбільш ефективних напрямів адаптації [2, с. 478]. Таким чином, вдається «зберегти часткову операційну спроможність», а також «підтримати позитивний соціальний імідж підприємства, закріпивши його позиції у локальній громаді» [2, с. 478].

Отже, актуалізується соціальна модель діяльності, яка зумовлює потребу в комунікаційній мобільності,

ISSN 2708-4949 (print), ISSN 2709-9776 (online)

партнерстві з неурядовими структурами та швидкого прийняття управлінських рішень. Застосовується принцип трансформаційності та концептуального соціального підприємництва. Увага приділяється дотриманню принципів відповідального бізнесу та адаптивного управління.

Прикладом може бути створення «нової моделі «культурно-гуманітарного готелю», який поєднує елементи гостинності, локальної ідентичності та соціальної місії [2, с. 478].

У науковій публікації Я. Коробейникової, Р. Котенка та Г. Щуки наголошується на тому, що «протягом затяжної війни готельний бізнес України набуде унікального досвіду виживання в умовах крайньої невизначеності, що в сучасному нестабільному світі є безцінним прикладом і може бути масштабованим у інших регіонах» [5]

У статті В. Чиж та Є. Камишного «запропоновано адаптивну модель організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємств в умовах невизначеності, спричиненої воєнним конфліктом та економічною нестабільністю в Україні» [11]. Переважно дослідження стосується стратегічного планування, контролінгу, цифровізації бізнес-процесів, HR-адаптації та маркетингової переорієнтації, основою запровадження яких постають принципи комплексності, системності та конгруентності.

Адаптивна модель, запропонована вище зазначеними дослідниками, поєднує організаційні, економічні, технологічні та людські компоненти. Має місце інтеграція їх у єдину систему управління. Особливість моделі – циклічність функціонування. Пропонується використовувати метод моніторингу середовища на регулярній основі. Модель передбачає адаптивне сценарне планування, впровадження гнучких механізмів управління та контроль із використанням фінансового контролінгу та адаптивного бюджетування. Таким чином, для визначення принципів формування адаптивної моделі функціонування готельних підприємств необхідною умовою є потреба розуміння сутності та значення факторів впливу на функціональні можливості та стратегію відновлення готельної індустрії України. В умовах нестабільності вбачається доцільним чітко орієнтуватися та вміти характеризувати всі сегменти зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища, де безпосередньо та опосередковано відбуваються та можуть мати місце певні фази функціонування суб'єктів господарювання. Особливо це важливо враховувати в умовах кризи та нестабільності.

Висновки. За результатами дослідження на основі концептуальних засад сучасних теоретичних і прикладних аспектів функціонування готельних підприємств сформовано модельну адаптивну структуру стратегії їх функціонування в умовах кризи та нестабільності. Сконцентровано увагу на базових засадах моделювання системного механізму адаптивного функціонування сучасних готельних підприємств в умовах воєнного стану в Україні та у повоєнний період. Запропоновано основні механізми та інструментарій для ефективного менеджменту в умовах наявних або потенційно передбачуваних кризових ситуацій. Запропоновано більш гнучке та покрокове застосування безпечних елементів управління готельним підприємством із урахуванням структурних особливостей та комплексності факторного впливу на його функціональність. Передбачено інтегральність єдності сукупних складових факторів впливу на потенційний стан підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бовш Л. А., Джгуташвілі Н. М., Полтавська О. В. Маркетингове забезпечення персоналу суб'єктів гостинності в умовах війни. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17009673 (дата звернення: 29.03.2026).

2. Бориславський І. О. Проблеми функціонування концептуальних готелів України в умовах соціально-економічної нестабільності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2025. Випуск 44. С. 474–484. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15622679 (дата звернення: 29.03.2026).

3. Грищенко М. Ю. Виклики сучасності та їх вплив на діяльність готельних підприємств України. *Трансформаційна економіка.* 2023. № 1 (01). С. 10–14. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-2 (дата звернення: 31.03.2026).

4. Кіш Г. В. Заходи антикризового менеджменту готельних підприємств в умовах війни. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2024. Випуск № 5 (23). С. 71–81. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-71-81 (дата звернення: 31.03.2026).

5. Коробейникова Я. С., Котенко Р. М., Щука Г. П. Адаптація готельного бізнесу в період війни в контексті сучасних трендів (Кейси Івано-Франківської області). *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-90 (дата звернення: 28.03.2026).

6. Максименко А. Г. Адаптивне управління закладами сфери гостинності до змін споживчих звичок гостей. *Фінанси, банківська справа та страхування*. 2024. DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.14904797 (дата звернення: 30.03.2026).

7. Мініч І. Доходи готелів в умовах економічної нестабільності: адаптаційні стратегії. *Економічний аналіз.* 2025. Том 35. № 1. С. 484–492. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.01.484 (дата звернення: 29.03.2026)

8. Мітяєва Т. Л., Горішевський П. А. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146 (дата звернення: 29.03.2026)

9. Нікітенко К. С. Стратегії антикризового управління готельним бізнесом в умовах турбулентності та невизначеності ринку. *Соціальна економіка.* 2025. № 69. С. 153–165. DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-13 (дата звернення: 30.03.2026).

10. Поворознюк І. Стратегії адаптації готельного бізнесу в умовах ринкової нестабільності. *Економічні горизонти.* 2025. № 2 (31). С. 55–63. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.327448 (дата звернення: 25.03.2026).

11. Чиж В., Камишний Є. Адаптивна модель організаційно-економічного забезпечення діяльності підприємств в умовах невизначеності: український контекст. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. Scientific journal.* 2025. № 4. С. 658–662. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-94 (дата звернення: 30.03.2026).

References:

1. Bovsh L., Jgutashvili N., Poltavska O. (2025) Marketynhove zabezpechennia personalu subiektiv hostynnosti v umovakh viiny [Marketing provision of hospitality personnel under wartime conditions]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk.* DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17009673 (accessed March 28, 2026)

2. Borislavsky I. O. (2025) Problemy funktsionuvannia kontseptualnykh hoteliv Ukrainy v umovakh sotsialno-ekonomichnoi nestabilnosti [Challenges Facing Concept Hotels in Ukraine Amid Socioeconomic Instability] *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prav*, vol. 4. pp. 474–484. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15622679 (accessed March 29, 2026)

3. Hryshchenko M. (2023). Vyklyky suchasnosti ta yikh vplyv na diialnist hotelnykh pidpryiemstv Ukrainy [Challenges of modernity and their influence on the activity of hotel enterprises of Ukraine] *Transformatsiina ekonomika*, no. 1 (01), pp. 10–14. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-1-2 (accessed March 31, 2026)

4. Kish G. V. (2024) Zakhody antykryzovoho menedzhmentu hotelnykh pidpryiemstv v umovakh viiny [Anti-crisis management measures of hotel enterprises in the war conditions] *Current issues in modern science*, Issue № 5 (23), pp. 71–81. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-71-81 (accessed March 31, 2026)

5. Korobeinykova Ya., Kotenko R., Shchuka H. (2024) Adaptatsiia hotelnoho biznesu v period viiny v konteksti suchasnykh trendiv (Keisy Ivano-Frankivskoi oblasti) [Adaptation of the hotel business during the war in the context of current trends (Cases of Ivano-Frankivsk region)]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. no. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-90 (accessed March 28, 2026)

6. Maksymenko A.G. (2024) Adaptyvne upravlinnia zakladamy sfery hostynnosti do zmin spozhyvchykh zvychok hostei [Adaptive Management of Hospitality Establishments in Response to Changes in Guest Consumption Habits]. *Finansy, bankivska sprava ta strakhuvannia.* DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14904797 (accessed March 30, 2026)

7. Minich I. (2025) Stratehii antykryzovoho upravlinnia hotelnym biznesom v umovakh turbulentnosti ta nevyznachenosti rynku [Hotel revenues under economic instability: adaptation strategies]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 35, no. 1, pp. 484–492. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.01.484 (accessed March 29, 2026)

8. Mitiaieva T., Gorishevskyy P. (2024). Viina ta hotelno-restoranna sfera: vyklyky ta adaptatsiia [War and the hotel and restaurant industry: challenges and adaptation] *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146 (accessed March 29, 2026)

9. Nikitenko K. (2025) Stratehii antykryzovoho upravlinnia hotelnym biznesom v umovakh turbulentnosti ta nevyznachenosti rynku [Crisis management strategies for the hotel business in conditions]. *Sotsialna ekonomika*, vol. 69, pp. 153–165. DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-13 (accessed March 30, 2026)

10. Povorozniuk I. (2025) Stratehii adaptatsii hotelnoho biznesu v umovakh rynkovoi nestabilnosti [Strategies of hotel business adaptation in conditions of market instability]. *Ekonomichni horyzonty*, vol. 2 (31), pp. 55–63. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.327448 (accessed March 25, 2026)

11. Chyzh V., Kamyshnyi Ye. (2025) Adaptyvna model orhanizatsiino-ekonomichnoho zabezpechennia diialnosti pidpryiemstv v umovakh nevyznachenosti: ukrainskyi kontekst [Adaptive model of organizational and economic support for enterprises under conditions of uncertainty: the ukrainian context]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. Scientific journal*, vol. 4, pp. 658–662. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-94 (accessed March 30, 2026)

Irina Herman
Cherkasy State Technological University
Yuri Opanashchuk
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

PRINCIPLES FOR DEVELOPING AN ADAPTIVE MODEL OF HOTEL OPERATIONS IN TIMES OF CRISIS AND INSTABILITY

The relevance of this study lies in the need to take into account the external and internal factors influencing the operations of modern hotel businesses and the prospects for applying a sustainable model of adaptation to contemporary challenges. The purpose of this article is to identify the components necessary for formulating the basic principles of developing an adaptive model for the operation of hotel enterprises in Ukraine amid crisis and instability. The article employs methods of scientific abstraction and logical generalization, analysis and synthesis, comparison, classification, and systematization. The focus is on the fundamental principles of

modeling the systemic mechanism of adaptive operation of modern hotel enterprises under martial law in Ukraine and in the post-war period. The focus is on the specific features of the system for ensuring high-quality hotel services in conditions of uncertainty and instability. This paper examines the principles and approaches for determining the procedure for developing an adaptive model of how hotel businesses operate during a crisis. Attention was paid to issues related to the organization of labor and management activities at enterprises under the influence of external and internal factors. This paper examines general aspects of applying the most effective management functions in Ukraine's hotel industry with the aim of improving the resource base. The paper proposes key mechanisms and tools for effective management in the context of existing or potentially foreseeable crisis situations. The main directions of strategic management of enterprises have been identified. A framework of adaptive protective mechanisms is presented for modeling the implementation of an adaptive model of hotel operations in Ukraine under conditions of crisis and instability. A more flexible and step-by-step approach to implementing safe management practices in the hotel industry is proposed, taking into account structural characteristics and the complexity of factors influencing its functionality. The analysis takes into account the integrated nature of the various factors influencing the enterprise's potential condition. A model adaptive framework for the operational strategy of a hotel enterprise has been developed.

Keywords: *adaptation, hotel, management, modeling, principle, strategy, administration, influencing factors.*

Дата надходження статті: 31.03.2026
Дата прийняття статті: 21.04.2026
Дата публікації статті: 29.05.2026