

Фінанси, банківська справа та страхування

УДК: 338.48-6:640.4

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14904797>

**Адаптивне управління закладами сфери гостинності до змін споживчих
звичок гостей**

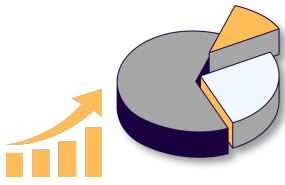
Максименко Анна Григорівна

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту і
адміністрування «Львівського факультету менеджменту і бізнесу Київського
університету культури, м. Львів, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-8006-9291>

Прийнято: 08.12.2024 | Опубліковано: 30.12.2024

Анотація. Досліджено адаптивне управління закладами сфери гостинності в умовах змін споживчих звичок, встановлено ефективні управлінські моделі та розроблено рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю модернізації традиційних управлінських підходів, що втрачають ефективність через цифровізацію, зміну споживчих пріоритетів та високий попит на персоналізовані послуги.

Метою дослідження є аналіз особливостей адаптивного управління підприємствами сфери гостинності, оцінка ефективності сучасних управлінських моделей та обґрунтування шляхів їхньої оптимізації для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентних переваг. Використано методи системного аналізу для оцінки впливу цифрових технологій на управлінські процеси; порівняльного аналізу для виявлення стратегічних рішень у сфері адаптивного управління; а також прогнозного моделювання для визначення тенденцій розвитку галузі.



Встановлено, що основними бар'єрами впровадження адаптивних стратегій є фінансові обмеження, технологічні труднощі, несумісність застарілих CRM-систем із сучасними платформами та організаційна негнучкість. Виявлено, що ефективність адаптивного управління підвищується шляхом інтеграції інтелектуальних аналітичних платформ, автоматизації сервісних процесів, використання гнучкого ціноутворення та розширення партнерських моделей. Запропоновано інноваційну адаптивну модель управління, що поєднує прогнозування попиту, персоналізацію сервісу, динамічне управління ресурсами та алгоритмічне регулювання тарифів. Доведено, що застосування цієї моделі сприяє підвищенню операційної ефективності, зниженню витрат та підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

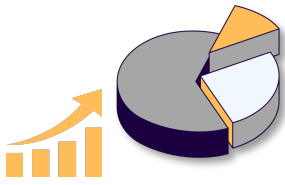
Перспективи подальших досліджень передбачають розширення можливостей використання штучного інтелекту для прогнозування змін споживчих трендів, інтеграцію блокчейн-рішень для забезпечення прозорості фінансових операцій та оцінку довгострокового впливу адаптивного управління на конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності.

Ключові слова: цифрова трансформація, персоналізація послуг, автоматизація сервісу, управлінські моделі, стратегічна адаптація.

Adaptive Management of Hospitality Facilities to Changes in Guest Consumption Habits

Anna Maksymenko,

Candidate of Economic Sciences, Senior Teacher at the Department of Management and Administration, "Lviv Faculty of Management and Business of the Kyiv University of Culture", Lviv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-8006-9291>

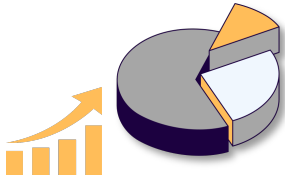


Abstract. The article investigates the adaptive management of hospitality institutions in the context of changing consumer habits, identifies effective management models, and develops recommendations for improving the competitiveness of enterprises. The relevance of the study is due to the need to modernize traditional management approaches that are losing efficiency due to digitalization, changing consumer priorities, and high demand for personalized services.

The aim of the study is to analyze the features of adaptive management of hospitality enterprises, assess the effectiveness of modern management models, and substantiate ways to optimize them to ensure long-term sustainability and competitive advantage. Methods of system analysis are used to assess the impact of digital technologies on management processes, comparative analysis to identify strategic solutions in the field of adaptive management, and predictive modeling to determine trends in the industry.

It is established that the main barriers to the implementation of adaptive strategies are financial constraints, technological difficulties, incompatibility of outdated CRM systems with modern platforms, and organizational inflexibility. It has been found that the efficiency of adaptive management is increased by integrating intelligent analytical platforms, automating service processes, using flexible pricing, and expanding partnership models. An innovative adaptive management model is proposed that combines demand forecasting, service personalization, dynamic resource management, and algorithmic tariff regulation. It has been proved that the application of this model contributes to improving operational efficiency, reducing costs, and increasing customer satisfaction.

Prospects for further research include expanding the possibilities of using artificial intelligence to predict changes in consumer trends, integrating blockchain solutions to ensure transparency of financial transactions, and assessing the long-term impact of adaptive management on the competitiveness of hospitality enterprises.



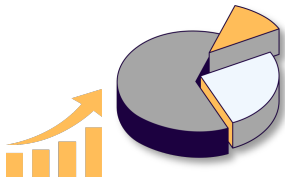
Keywords: digital transformation, personalization of services, service automation, management models, strategic adaptation.

Постановка проблеми. Адаптивне управління закладами сфери гостинності набуває особливої актуальності через динамічні зміни споживчих звичок, спричинені цифровізацією, соціокультурними тенденціями та глобальними кризами. Гості очікують персоналізованого сервісу, екологічної відповідальності та інтеграції безконтактних технологій, що вимагає від підприємств гнучких управлінських підходів, автоматизації процесів і стратегічного прогнозування. Традиційні моделі поступово втрачають ефективність, оскільки сучасні споживачі орієнтуються на цифровий досвід і високий рівень адаптивності сервісу.

Наукове осмислення проблеми потребує аналізу чинників, що впливають на споживчі звички, оцінки ефективності інноваційних рішень та розробки адаптивних управлінських моделей. Практичний аспект полягає у створенні гнучких методів управління ресурсами, упровадженні цифрових технологій і розробці стратегій, що забезпечують конкурентоспроможність підприємств. Визначення оптимальних механізмів адаптації до змін споживчої поведінки є головним завданням для стійкого розвитку сфери гостинності в умовах глобальних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень підтверджує, що адаптивне управління закладами сфери гостинності до змін споживчих звичок гостей охоплює кілька основних напрямів.

Цифрова безпека та конкурентоспроможність є важливими чинниками стабільного розвитку підприємств гостинності. М. Белікова (M. Byelikova), А. Безхлібна (A. Bezkhlibna), Ю. Полєжаєв (Y. Polyezhayev), В. Зайцева (V. Zaytseva), Г. Пухальська (H. Pukhalska) [1] доводять, що інформаційна безпека відіграє вирішальну роль у підтримці конкурентних позицій, а

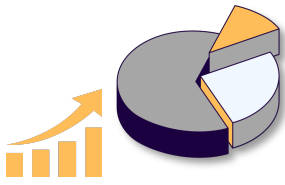


автоматизовані системи кіберзахисту допомагають пристосовуватися до цифрових загроз. Д. Н. Баррелл (D. N. Burrell), Е. Дж. Льюїс (E. J. Lewis), К. Річардсон (K. Richardson) [2] підкреслюють, що технологічні інновації сприяють персоналізації маркетингових стратегій та підвищенню лояльності клієнтів. Так, цифрова безпека та автоматизація процесів є визначальними факторами конкурентоспроможності, а подальші дослідження мають зосередитися на оцінці ефективності конкретних технологічних рішень.

Зміни в поведінці споживачів змушують підприємства впроваджувати нові бізнес-моделі. Е. Ваян Арсаван (E. Wayan Arsawan), В. Коваль (V. Koval), Н. П. С. Сурянтіні (N. P. S. Suryantini), Ю. Полєжаєв (Y. Polyezhayev) [3] доводять, що споживачі надають перевагу екологічно відповідальним послугам, що потребує адаптації готельних концепцій до принципів сталого розвитку. Т. Пекдемір (T. Pekdemir), Е. Г. Кючюкальтан (E. G. Küçükaltan) [4] аналізують стійкість підприємств, наголошуючи на важливості адаптації до змін споживчих уподобань. О. Полінкевич [5] досліджує вплив глобальних криз на поведінку гостей та необхідність цифровізації сервісів. Подальші дослідження мають оцінити вплив цих факторів на конкурентоспроможність закладів гостинності.

Адаптивне управління та кризові стратегії сприяють стабільності підприємств у мінливих умовах. Л. Безкоровайна [6] доводить, що гнучкі моделі управління забезпечують стійкість бізнесу до коливань попиту. О. Каролоп, А. Ревенко [7] демонструють ефективність персоналізованого обслуговування та цифрових технологій у покращенні клієнтського досвіду. О. Давидова [8] наголошує на важливості розширення цифрових можливостей та гнучких методів управління персоналом під час кризових ситуацій. Таким чином, адаптивне управління є запорукою стабільності, а подальші дослідження мають оцінити його довгостроковий вплив на розвиток підприємств.

Упровадження інтелектуальних технологій сприяє оптимізації бізнес-процесів. Г. Лявинець, О. Люлька, Ю. Ткачук [9] розглядають застосування

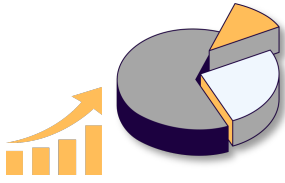


машинного навчання для персоналізації сервісів. О. Линник, Т. Жадан [10] визначають роль автоматизації в антикризовому менеджменті. Ф. Спектор (F. Spektor) та ін. [11] досліджують вплив алгоритмічного управління на ефективність персоналу. А. Баяба (A. Bajaba), С. Баяба (S. Bajaba), М. Алгарні (M. Algarni), А. Басахал (A. Basahal), С. Басахел (S. Basahel) [12] аналізують можливості штучного інтелекту в прогнозуванні споживчих трендів. Отже, автоматизація та алгоритмічне управління є основними інструментами адаптації, а подальші дослідження мають оцінити ефективність конкретних моделей прогнозування та оптимізації бізнесу.

Цифровізація та персоналізація сервісів є основними умовами підвищення конкурентоспроможності підприємств гостинності, а впровадження стійких бізнес-моделей сприяє стабільному розвитку галузі. Подальші дослідження мають бути зосереджені на емпіричному аналізі ефективності адаптивних управлінських рішень та розробці рекомендацій щодо їхнього оптимального поєднання з технологічними стратегіями.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри активне дослідження адаптивного управління у сфері гостинності, залишаються нерозв'язаними деякі аспекти проблеми, що ускладнює ефективну трансформацію підприємств у відповідь на зміну споживчих звичок. Недостатньо розкрито механізми впливу цифровізації, соціальних трансформацій та економічних чинників на поведінкові моделі гостей, що погіршує формування прогнозних моделей попиту. Відсутній комплексний аналіз ефективності наявних адаптивних стратегій, оскільки більшість досліджень зосереджено на окремих управлінських рішеннях, не беручи до уваги їхній взаємозв'язок та довгострокову ефективність.

Відсутні науково обґрунтовані підходи до побудови інтегрованої адаптивної моделі управління, яка б поєднувала персоналізацію сервісу, гнучке управління ресурсами, прогнозування попиту та алгоритмічне ціноутворення.

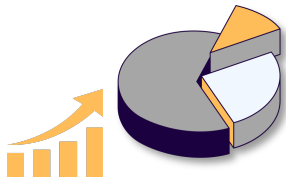


Також залишаються нерозв'язаними проблеми фінансових, технологічних та організаційних бар'єрів, що перешкоджають упровадженню цифрових інструментів і адаптивних стратегій. Запропонована в дослідженні адаптивна модель управління дає можливість заповнити ці прогалини, поєднуючи елементи сучасних управлінських рішень у цілісну систему, що забезпечує оперативну реакцію на ринкові зміни. Упровадження розроблених рекомендацій сприяє усуненню організаційних бар'єрів, оптимізації фінансових витрат та формуванню ефективних механізмів адаптації підприємств сфери гостинності до змінного споживчого середовища.

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження адаптивного управління закладами сфери гостинності в умовах змін споживчих звичок, визначення ефективних управлінських моделей та розробка рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація, соціальні трансформації та економічні фактори значно впливають на зміну споживчих звичок у сфері гостинності, формуючи нові вимоги до сервісу, якості обслуговування та способів взаємодії з клієнтами. Упровадження сучасних технологій дає можливість підприємствам адаптувати свої послуги до індивідуальних запитів споживачів, використовуючи персоналізовані рішення, автоматизоване бронювання, цифрові засоби комунікації та аналіз поведінкових даних. Соціальні трансформації, зокрема, зростання популярності віддаленої роботи, зміна ціннісних орієнтирів гостей та підвищена увага до екологічності, зумовлюють перегляд традиційних форматів послуг. Економічна нестабільність, зміни в рівні доходів та зростання витрат на подорожі впливають на вибір туристами більш економних варіантів розміщення, зменшення тривалості перебування та пріоритетність якості за оптимальну вартість. Ці фактори змушують підприємства гостинності адаптувати свою діяльність,



використовуючи інноваційні підходи для забезпечення конкурентоспроможності (табл. 1).

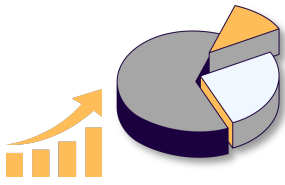
Таблиця 1

Вплив цифровізації, соціальних трансформацій та економічних факторів на зміну споживчих звичок у сфері гостинності

Основні фактори впливу	Види змін у споживчих звичках	Прояви у сфері гостинності
Цифровізація	Зростання популярності використання онлайн-сервісів для бронювання, оплати та комунікації	Упровадження мобільних застосунків, чат-ботів, штучного інтелекту для автоматизації обслуговування
Соціальні трансформації	Попит на гнучкі умови розміщення, екологічність та персоналізацію	Розвиток концепцій «розумного готелю», упровадження екоініціатив, пропозиція варіативних сервісних пакетів
Економічні фактори	Перехід до бюджетних варіантів розміщення, зниження тривалості подорожей	Підвищення популярності гнучких тарифних планів, розвиток форматів «довготривале проживання за зниженою ціною»

Джерело: сформовано автором на підставі [5, с. 174; 7; 9]

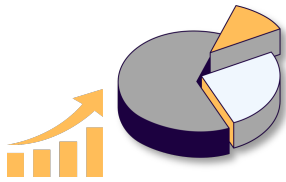
У сучасних умовах цифровізація змінює взаємодію гостей із закладами гостинності через інтеграцію онлайн-бронювання, мобільних застосунків і безконтактних технологій. Наприклад, у великих міжнародних мережах, таких як Marriott та Hilton [13], мобільні застосунки дають змогу гостям самостійно здійснювати check-in та check-out, обирати номер і навіть відчиняти двері за допомогою смартфона. Українські готелі, зокрема Premier Hotels & Resorts [14], активно розвивають сервіси онлайн-резервації та електронного ключа, що мінімізує фізичний контакт і пришвидшує процес обслуговування.



Соціальні трансформації спричинили зростання попиту на екологічно відповідальні формати розміщення. Наприклад, у країнах ЄС і США набули популярності готелі з нульовим викидом CO₂, такі як Treehotel [15] у Швеції або Whitepod у Швейцарії [16], які використовують відновлювані джерела енергії та мінімізують екологічний слід. В Україні все більше готелів упроваджують концепцію «екоготелю», наприклад, Verholy Relax Park [17], який пропонує екологічні номери та систему енергоощадження.

Економічні фактори зумовили збільшення попиту на бюджетні формати розміщення, зокрема капсульні та апарт готелі, оренду житла через платформи на зразок Airbnb [18] і Booking.com [19]. Наприклад, Airbnb дає можливість власникам житла пропонувати гнучкі умови оренди, що приваблює гостей, які шукають альтернативу традиційним готелям. Booking.com адаптує алгоритми рекомендацій відповідно до поведінки користувачів, пропонуючи спеціальні тарифи та персоналізовані пропозиції, що підвищує рівень задоволеності клієнтів і сприяє гнучкому ціноутворенню. У Києві та Львові активно розвивається сегмент апарт готелів, які пропонують тривале проживання за нижчою вартістю, ніж традиційні заклади. Наприклад, Bursa Hotel [20] у Києві адаптував свої тарифні плани, пропонуючи гостям знижки на тривале перебування, що відповідає сучасним економічним тенденціям.

Трансформація споживчих очікувань суттєво впливає на стратегічне планування у сфері гостинності, змушуючи підприємства переглядати концепції сервісу та запроваджувати нові управлінські моделі. Замість орієнтації лише на якість обслуговування сучасні готелі та інші заклади гостинності фокусуються на довгостроковій адаптації до змінних ринкових умов. Це охоплює оновлення стандартів взаємодії з гостями, розширення спектра послуг відповідно до нових соціальних та технологічних трендів, а також упровадження гнучких підходів до розподілу ресурсів. Змінюється не лише формат обслуговування, а й самі принципи організації роботи підприємств, що проявляється в нових бізнес-



моделях, стратегічних партнерствах та диверсифікації пропозицій для різних категорій споживачів (табл. 2).

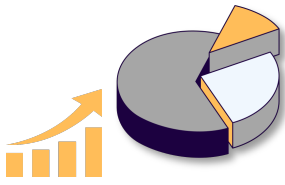
Таблиця 2

Основні напрями адаптивних стратегій управління у сфері гостинності

Напрямок стратегічних змін	Управлінські рішення	Очікувані результати
Динамічне управління попитом	Використання аналітичних систем прогнозування, гнучке управління номерним фондом	Мінімізація простоїв, оптимізація заповненості
Автоматизація сервісних процесів	Використання мобільних застосунків, безконтактного бронювання, штучного інтелекту для персоналізації послуг	Зниження витрат на персонал, прискорення обслуговування
Гнучке ціноутворення	Алгоритмічні моделі коригування тарифів у режимі реального часу	Підвищення прибутковості, конкурентоспроможності
Диверсифікація послуг	Інтеграція велнес-центрів, коворкінгів, тематичних туристичних пропозицій	Розширення аудиторії, залучення нових категорій клієнтів
Партнерські проєкти	Співпраця з технологічними компаніями, екологічними ініціативами, платформами спільного користування	Підвищення унікальності готельного продукту, залучення локального бізнесу

Джерело: сформовано автором на підставі [8, с. 202; 9]

Практична реалізація адаптивних стратегій у сфері гостинності потребує комплексного підходу, що охоплює технологічну трансформацію, персоналізацію сервісу, оптимізацію бізнес-моделей та розвиток стратегічних партнерств. Використання цифрових рішень, автоматизованих систем управління та гнучкого ціноутворення дає підприємствам можливість не лише



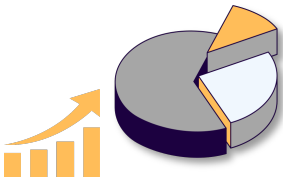
покращувати обслуговування клієнтів, а й підвищувати ефективність операційної діяльності.

Одним із прикладів адаптації до змінних ринкових умов є M1 Club Hotel [21] в Одесі, який запровадив програму лояльності з персоналізованими пропозиціями для постійних гостей. Це сприяє не лише підвищенню рівня повторних бронювань, а й формуванню довгострокової лояльності клієнтів, забезпечуючи стабільність доходів навіть у періоди низького сезону. Grand Hotel Lviv [22] упровадив автоматизовану систему управління сервісом, що дає змогу відстежувати потреби гостей у реальному часі, оперативно реагувати на запити та покращувати якість обслуговування.

Цифровізація готельного бізнесу сприяє підвищенню ефективності операційних процесів. Наприклад, NEMO Hotel Resort & Spa [23] в Одесі інтегрував цифрову платформу для безконтактного бронювання послуг спа-центру та ресторану, що дало можливість зменшити час очікування та підвищити рівень комфорту для гостей. У Futura HUB Hotel [24] у Дніпрі зроблено акцент на автоматизацію сервісних процесів: інтерактивні термінали для check-in та check-out дають змогу гостям самостійно реєструватися та виселятися, що не лише покращує користувацький досвід, а й оптимізує навантаження на персонал.

Гнучкість бізнес-моделей у сфері гостинності набуває особливого значення в умовах коливання попиту. Наприклад, Light Hotel & Hub [25] у Києві застосовує систему «smart-тарифів», що дає можливість клієнтам самостійно обирати набір послуг відповідно до своїх потреб, забезпечуючи індивідуальний підхід до ціноутворення. Apart Hotel Tetris Hall [26] у Києві адаптував свою бізнес-модель для залучення довгострокових гостей, запровадивши пакети оренди для представників бізнес-середовища та IT-індустрії, що дає змогу підтримувати стабільне завантаження номерного фонду.

Розширення спектра послуг стає важливим чинником залучення нових категорій клієнтів. Senator Hotels and Apartments [27] у Києві створив концепцію

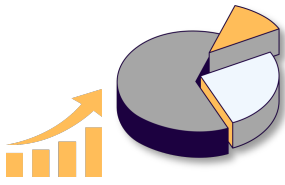


«комфортного офісу в готелі», що створює для гостей можливість використовувати спеціально облаштовані робочі простори, інтегруючи можливості ділового туризму в традиційний готельний сервіс. У Shelter Hotel [28] у Карпатах акцент зроблено на гастрономічний туризм: гостям пропонуються майстер-класи з приготування місцевих страв під керівництвом професійних шеф-кухарів, що підвищує унікальність готельної пропозиції та сприяє розвитку регіонального туризму.

Стратегічні партнерства відіграють визначальну роль у створенні унікального готельного продукту. Kavalier Boutique Hotel [29] у Львові розвиває співпрацю з місцевими виноробнями, пропонуючи дегустаційні тури, що поєднують преміальний готельний сервіс із культурними традиціями регіону. У Bortnichii House Hotel [30] у Києві укладено угоду з мережею електрозарядних станцій, що розширює інфраструктурні можливості готелю та робить його привабливим для власників електромобілів, орієнтованих на екологічні подорожі.

Інноваційна адаптивна стратегія управління підприємствами сфери гостинності є відповіддю на виклики динамічного ринку, цифровізації сервісів та змін у споживчій поведінці. Традиційні моделі управління зосереджено на стандартизації процесів, тоді як сучасний підхід потребує високого рівня гнучкості, персоналізації послуг та інтеграції цифрових рішень. Запропонована стратегія ґрунтується на концепції інтелектуальної адаптації, що передбачає поєднання технологій штучного інтелекту, аналітики даних та модульних бізнес-моделей для забезпечення ефективного управління ресурсами, оптимізації обслуговування та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Основою запропонованої стратегії є інтеграція інтелектуальних систем управління, які сприяють не лише автоматизації операційних процесів, а й прогнозуванню споживчого попиту, адаптуванню сервісів до індивідуальних потреб гостей та формуванню оптимальних бізнес-рішень в режимі реального



часу. Відмінністю від уже наявних адаптивних моделей є впровадження принципу динамічного управління середовищем, що дає можливість підприємствам швидко змінювати формати взаємодії з клієнтами, упроваджувати нові послуги та оптимізувати використання ресурсів відповідно до ринкових умов.

Запропонована модель містить чотири основні елементи: аналітичну платформу для прогнозування попиту, автоматизовану персоналізацію сервісу, гнучку ресурсну модель та адаптивну систему управління ціноутворенням. Використання цих компонентів дає змогу підприємствам оперативно реагувати на зміну споживчих трендів, забезпечуючи високий рівень персоналізації послуг і стабільність фінансових показників (рис. 1).

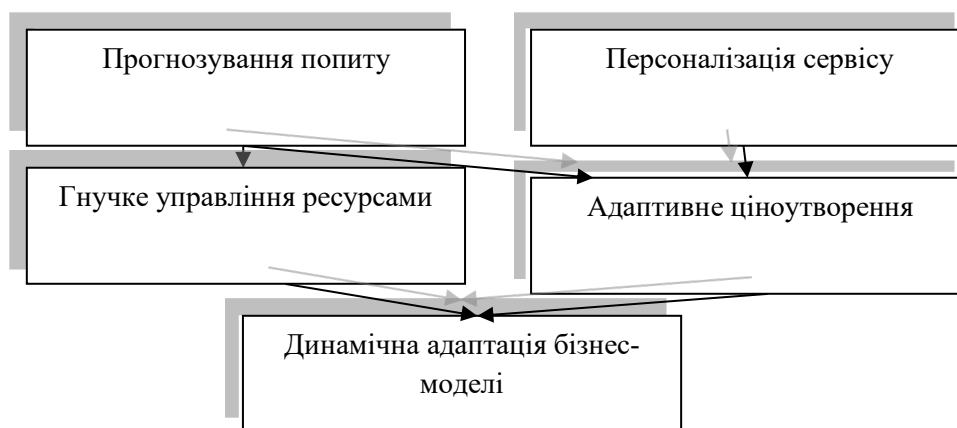
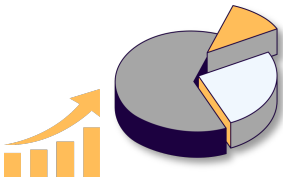


Рис. 1. Інноваційна адаптивна стратегія управління підприємствами сфери гостинності

Джерело: власна розробка автора

Запропонована схема демонструє механізм роботи інноваційної адаптивної стратегії управління у сфері гостинності, що ґрунтується на динамічному аналізі ринку, автоматизації сервісів та гнучкому управлінні ресурсами. Основними компонентами стратегії є прогнозування попиту, персоналізація сервісу, гнучке управління ресурсами та адаптивне ціноутворення, які формують цілісний цикл постійної адаптації бізнес-моделі.

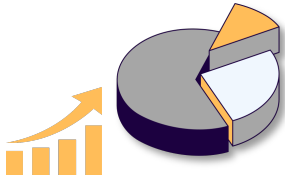


Прогнозування попиту є основним етапом, що ґрунтується на аналізі великих масивів даних, зокрема сезонності, поведінкових трендах клієнтів та стані конкурентного середовища. Це дає можливість підприємствам сфери гостинності оптимально планувати розподіл номерного фонду, кадрові ресурси та витрати на операційну діяльність. Персоналізація сервісу забезпечується через використання штучного інтелекту та CRM-систем, які дають змогу проаналізувати попередні взаємодії клієнтів і пропонувати їм індивідуалізовані послуги, покращуючи рівень задоволеності та лояльності.

Гнучке управління ресурсами передбачає можливість динамічного розподілу персоналу, трансформацію простору готелю відповідно до змін у попиті, а також використання автоматизованих систем для оптимізації витрат [4, с. 217]. Це сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності, зменшенню простоїв номерного фонду та раціональному використанню ресурсів. Адаптивне ціноутворення ґрунтується на алгоритмах, які в режимі реального часу коригують тарифи залежно від рівня завантаженості готелю, сезонних коливань та поведінкових факторів споживачів. Такий підхід дає можливість максимізувати прибутковість підприємства, забезпечуючи конкурентні переваги на ринку.

Тісно взаємодіючи, ці компоненти утворюють безперервний цикл адаптації бізнес-моделі. Взаємозв'язок між прогнозуванням попиту та гнучким управлінням ресурсами дає змогу підприємствам ефективно змінювати внутрішню організацію роботи відповідно до аналітичних прогнозів. Інтеграція персоналізації сервісу з адаптивним ціноутворенням сприяє впровадженню гнучких тарифних стратегій, враховуючи не лише загальноринкові фактори, а й індивідуальні особливості клієнтів.

Застосування цієї стратегії дасть змогу підприємствам сфери гостинності досягти високої ефективності, оптимізувати використання ресурсів, покращити

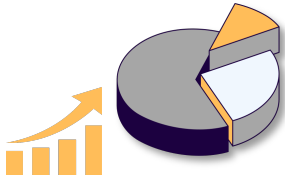


рівень обслуговування та створити довгострокову конкурентну перевагу в умовах змінного ринкового середовища.

Адаптація управлінських моделей у сфері гостинності ускладнюється фінансовими, технологічними та організаційними бар'єрами. Висока вартість цифровізації та обмежені інвестиційні можливості підприємств, особливо малих і середніх, ускладнюють упровадження комплексних адаптивних стратегій. Існує низка технологічних проблем, перед якими постають компанії. Це – несумісність застарілих CRM-систем із сучасними платформами, складність інтеграції штучного інтелекту та автоматизованих сервісів, недостатня цифрова грамотність персоналу та обмежені можливості аналізу великих масивів даних [2, с. 7].

Організаційні бар'єри зумовлені жорсткими управлінськими структурами, що уповільнюють прийняття рішень. Відсутність досвіду в застосуванні динамічного ціноутворення та персоналізації сервісу знижує ефективність упроваджених змін [5, с. 178]. Опір персоналу нововведенням та низький рівень гнучкості бізнес-процесів ускладнюють трансформацію. Регуляторні обмеження щодо обробки персональних даних та високий рівень невизначеності на ринку обмежують можливості прогнозування попиту та адаптації сервісу до змінних споживчих трендів.

Запровадження адаптивного управління у сфері гостинності потребує чіткої поетапної реалізації, що охоплює аналітичну підготовку, технологічну інтеграцію, зміну операційних процесів та організаційного забезпечення [10, с. 201]. Початковим кроком є оцінка внутрішніх ресурсів та аналіз ринку, що дає можливість виявити основні фактори впливу на попит та конкурентне середовище. Наступним етапом є створення цифрової інфраструктури, яка містить автоматизовані системи бронювання, аналітичні платформи для прогнозування попиту та персоналізовані сервіси, що адаптують пропозиції до вподобань клієнтів.



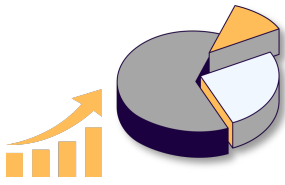
Для забезпечення фінансової ефективності необхідне гнучке планування інвестицій, що передбачає поступове впровадження цифрових рішень відповідно до можливостей підприємства. Використання тестових форматів, таких як пілотні проєкти, дає можливість оцінити ефективність змін перед масштабною реалізацією. Додатково варто розширювати партнерські програми, залучаючи технологічні компанії, фінансові інституції та локальні бізнеси для розподілу витрат і підвищення унікальності готельного сервісу.

Організаційні зміни передбачають навчання персоналу та адаптацію кадрової політики до нових управлінських стандартів. Запровадження гнучких графіків роботи, програм підвищення кваліфікації у сфері цифрових технологій та динамічних алгоритмів розподілу ресурсів забезпечує ефективне управління персоналом. Крім того, необхідно налагодити систему оперативного аналізу та коригування управлінських рішень. Це передбачає моніторинг основних показників ефективності, зокрема рівня заповненості, середньої вартості бронювання, відгуків клієнтів та ефективності витрат.

Реалізація цих кроків забезпечить не лише адаптацію підприємств до змін споживчої поведінки, але й підвищить їхню стійкість у довгостроковій перспективі, мінімізуючи фінансові ризики та підвищуючи рівень конкурентоспроможності на ринку гостинності.

Висновки. Дослідження підтвердило, що зміни в споживчій поведінці, зумовлені цифровізацією та ринковими трансформаціями, потребують упровадження інноваційної адаптивної моделі управління у сфері гостинності. Запропонована модель поєднує прогнозування попиту, персоналізацію сервісу, гнучке управління ресурсами та адаптивне ціноутворення, що дає можливість підвищити ефективність управлінських рішень і конкурентоспроможність підприємств.

Основними бар'єрами адаптації є фінансові обмеження, технологічна відсталість та організаційна негнучкість. Недостатня інвестиційна підтримка



стримує цифровізацію, інтеграція сучасних аналітичних систем ускладнюється несумісністю із застарілими CRM-платформами, а традиційні управлінські підходи уповільнюють трансформаційні процеси.

Рекомендовано поетапне впровадження моделі через цифрову модернізацію, автоматизацію сервісних процесів та адаптацію бізнес-моделей до змін попиту. Критично важливими є гнучке управління ціноутворенням, інтеграція AI-рішень для персоналізації послуг та створення партнерських екосистем із технологічними компаніями.

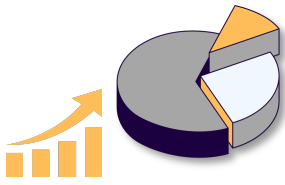
Перспективи подальших досліджень зосереджено на розширенні можливостей AI-аналізу поведінкових патернів, інтеграції блокчейн-технологій у фінансові транзакції та оцінці довгострокового впливу адаптивних стратегій на операційну ефективність підприємств гостинності.

Список використаних джерел

1. Byelikova M., Bezkhlibna A., Polyezhayev Y., Zaytseva V., Pukhalska H. Informational and Digital Business Security in Tourism as a Component of the Coastal Region Competitiveness. *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies* / Semenov, A., Yepifanova, I., Kajanová, J. (eds). Vol. 195. Cham: Springer, 2024. P. 117–145. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-54012-7_6 (date of access: 20.10.2024).

2. Burrell D. N., Lewis E. J., Richardson K. Adaptive marketing, management strategy, and technology innovation in beverage and hospitality markets. *International Journal of Innovation in the Digital Economy (IJIDE)*. 2023. Vol. 14, № 1. P. 1–10. DOI: <https://www.igi-global.com/article/adaptive-marketing-management-strategy-and-technology-innovation-in-beverage-and-hospitality-markets/324096> (date of access: 20.10.2024).

3. Wayan Edi Arsawan, Koval V., Ni Putu Santi Suryantini, Polyezhayev Y. Shifting consumers' sustainable behavior in the hospitality industry. *Second International Conference on Sustainable Futures: Environmental, Technological,*



Social and Economic Matters (ICSF 2021). Kryvyi Rih, Ukraine, May 19-21, 2021. *E3S Web of Conferences*. 2021. Vol. 280. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202128002001> (date of access: 20.10.2024).

4. Pekdemir T., Küçükaltan E. G. Organizational Resilience & Crisis Management Relationship on Hospitality Businesses. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 2024. Vol. 16, № 1. P. 206–222. DOI: <https://doi.org/10.20491/isarder.2024.1786> (date of access: 20.10.2024).

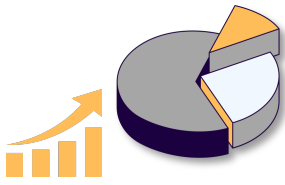
5. Полінкевич О. Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2020. Вип. 2, № 6. С. 173–182. DOI: <https://doi.org/10.32750/2020-0216> (дата звернення: 20.10.2024).

6. Безкоровайна Л. Управління проєктами усфері гостинності. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка»*. 2021. Вип. 11, № 22. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-02](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-02) (дата звернення: 20.10.2024).

7. Каролоп О., Ревенко А. Міжнародний досвід управління готельним бізнесом та його впровадження в Україні. *Адаптивне управління: теорія і практика. Економіка*. 2021. Вип. 12, № 24. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-01) (дата звернення: 20.10.2024).

8. Давидова О. Формування системи адаптивного інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2019. Vol. 1. С. 195–207. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/255/1/esprstp_2019_1_19.pdf (дата звернення: 20.10.2024).

9. Лявинець Г., Люлька О., Ткачук Ю. Інтелектуальні, орієнтовані на знання технології у адаптивному менеджменті готельно-ресторанного бізнесу.



Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-91> (дата звернення: 20.10.2024).

10. Линник О, Жадан Т. Основні елементи адаптивної системи управління підприємством готельно-ресторанного господарства в умовах нестабільної економіки. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 36. С. 199–204. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/33.pdf (date of access: 20.10.2024).

11. Spektor F., et al. Designing for Wellbeing: Worker-Generated Ideas on Adapting Algorithmic Management in the Hospitality Industry. *Proceedings of the 2023 ACM Designing Interactive Systems Conference*. 2023. P. 623–637. DOI: <https://doi.org/10.1145/3563657.3596018> (date of access: 20.10.2024).

12. Bajaba A., Bajaba S., Algarni M., Basahal A., Basahel S. Adaptive managers as emerging leaders during the COVID-19 crisis. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. Article 661628. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.661628> (date of access: 20.10.2024).

13. Marriott: Official website of the international hotel chain. 2024. URL: <https://www.marriott.com> (date of access: 20.10.2024).

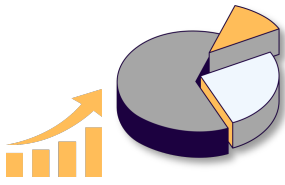
14. Premier Hotels & Resorts: Офіційний сайт готельної мережі України. 2024. URL: <https://www.phnr.com> (дата звернення: 20.10.2024).

15. Treehotel: Officiell webbplats för ekohotellet i Sverige. 2024. URL: <https://www.treehotel.se> (date of access: 20.10.2024).

16. Whitepod: Official website. 2024. URL: <https://whitepod.com/> (date of access: 20.10.2024).

17. Verholy Relax Park: Офіційний сайт готелю. 2024. URL: <https://verholy.com> (дата звернення: 20.10.2024).

18. Airbnb: Online-Plattform zur Vermietung von Unterkünften. 2024. URL: <https://www.airbnb.com> (date of access: 20.10.2024).



19. Booking.com: Official website of the online travel agency. 2024. URL: <https://www.booking.com> (дата звернення: 20.10.2024).

20. Bursa Hotel Kyiv: Офіційний сайт готелю. 2024. URL: <https://www.bursa.cc> (дата звернення: 20.10.2024).

21. M1 Club Hotel: Офіційний сайт готелю. 2024. URL: <https://m1clubhotel.com> (дата звернення: 20.10.2024).

22. Grand Hotel Lviv: Офіційний сайт готелю. 2024. URL: <https://grand-hotel.com.ua> (дата звернення: 20.10.2024).

23. NEMO Hotel Resort & Spa: Офіційний сайт готелю. 2024. URL: <https://nemo-hotel.com> (дата звернення: 20.10.2024).

24. Futura HUB Hotel: Офіційний сайт готелю. 2024. URL: <https://futurahub.com> (дата звернення: 20.10.2024).

25. Light Hotel & Hub: Офіційний сайт готелю. 2024. URL: <https://lighthotel.com.ua> (дата звернення: 20.10.2024).

26. Apart Hotel Tetris Hall: Офіційний сайт готелю. 2024. URL: <https://tetrishall.com.ua> (дата звернення: 20.10.2024).

27. Senator Hotels and Apartments: Офіційний сайт мережі. 2024. URL: <https://senator-apartments.com> (дата звернення: 20.10.2024).

28. Shelter Hotel: Офіційний сайт готелю. 2024. URL: <https://shelterhotel.com.ua> (дата звернення: 20.10.2024).

29. Kavalier Boutique Hotel: Офіційний сайт готелю. 2024. URL: <https://kavalier.com.ua> (дата звернення: 20.10.2024).

30. Bortnichi House Hotel: Офіційний сайт готелю. 2024. URL: <https://bortnichihotel.com.ua> (дата звернення: 20.10.2024).

