DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.01.484 **JEL classification: L83, E32, D22, M21, G32**
UDC: 640.4:338.24:005.21

Ірина МІНІЧ
кандидат соціологічних наук, доцент,
Київський фаховий коледж туризму та готельного господарства, Україна
ORCID iD: 0009-0003-4785-2331

ДОХОДИ ГОТЕЛІВ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ

Анотація

Вступ. Економічна нестабільність суттєво впливає на функціонування готельного бізнесу, викликаючи скорочення попиту, зменшення доходів та потребу в адаптації до нових умов. Серед основних загроз – інфляція, валютні коливання, політична нестабільність і глобальні пандемії, що змушують готелі шукати ефективні стратегії для забезпечення фінансової стійкості.

Мета дослідження. Метою статті є аналіз впливу економічної нестабільності на доходи готелів та визначення ефективних адаптаційних стратегій, які сприятимуть підвищенню фінансової стійкості та конкурентоспроможності готельного бізнесу в умовах кризи.

Методологія дослідження. У дослідженні використано методи аналізу сучасних тенденцій готельного ринку, вивчення практичного досвіду українських і зарубіжних готелів, порівняльний аналіз адаптаційних стратегій, а також узагальнення статистичних даних щодо фінансової ефективності готельного бізнесу в періоди криз.

Результати дослідження. Визначено основні чинники, що знижують доходи готелів під впливом економічної нестабільності. Обґрунтовано ефективність таких адаптаційних стратегій, як диверсифікація послуг (розвиток корпоративного сегменту, SPA-послуг), впровадження гнучкої цінової політики (динамічне ціноутворення, програми лояльності) та оптимізація операційних витрат (автоматизація процесів, енергоефективність, оптимізація витрат на персонал). Підтверджено, що застосування цих підходів сприяє зростанню доходів та підвищенню стійкості готелів навіть у періоди глибоких криз.

Ключові слова: економічна нестабільність; готельний бізнес; адаптаційні стратегії; диверсифікація послуг; динамічне ціноутворення; оптимізація витрат.

Вступ

Економічна нестабільність значно впливає на туристичний сектор і, зокрема, на готельний бізнес. Війна в Україні, коливання валютного курсу, інфляційні процеси, політична нестабільність та глобальні кризи, такі як пандемії, створюють серйозні виклики для готельєрів. У таких умовах важливим завданням для готелів стає розробка ефективних адаптаційних стратегій, які дозволять не лише зберегти рівень доходів, але й забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

Актуальність дослідження обумовлена нестабільністю економічної ситуації, що спричиняє значні виклики для готельного бізнесу. Зміни в попиті, фінансова невизначеність, зростання витрат та конкуренції призводять до необхідності пошуку нових стратегій адаптації. Проблематика полягає у визначенні ефективних підходів, які дозволять готелям не лише зберегти доходи, але й підтримувати стабільність на ринку в

© Ірина Мініч, 2025

Отримано: 01.03.2025 р. **Рекомендовано до друку:** 15.03.2025 р. **Опубліковано:** 26.03.2025 р.

Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати: 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

умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

Вивчення проблематики доходів готелів в умовах економічної нестабільності привертає увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, оскільки ця тема є актуальною в контексті постійних економічних викликів, глобалізації та кризових ситуацій, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Дослідники аналізують вплив економічних криз, пандемій, політичних конфліктів та воєнних дій на фінансову стабільність готелів, намагаючись визначити найбільш ефективні шляхи адаптації та мінімізації ризиків для цього сектору економіки. У роботах закордонних дослідників: Холл К. М. (Hall C. M.) [12], Річі Б. В. (Ritchie, B. W.) [13], Кіш Х. В. (Kish, H. V.) [11], Шпіс Н. А. (Shpis, N. A.) [11], Крісти Браун (Kristi Brown) [10] розглядаються адаптаційні стратегії готелів у періоди економічних криз, акцентуючи увагу на важливості динамічного ціноутворення та диверсифікації послуг. Дослідження українських науковців (Андренко І.[1], Баженової С. [2], Безручко Л.[3], Подакова Є. [7]) аналізують вплив воєнного стану на попит у сфері готельного бізнесу, підкреслюючи необхідність впровадження інноваційних технологій та оптимізації витрат. Особлива увага приділяється вивченню поведінки споживачів у період нестабільності, зокрема зміні пріоритетів при виборі готелів, скороченню тривалості перебування гостей та зменшенню витрат на додаткові послуги. Крім того, розглядаються питання адаптації персоналу до нових умов роботи та оптимізації кадрових ресурсів для забезпечення безперервного функціонування бізнесу.

Мета та завдання статті

Метою статті є аналіз впливу економічної нестабільності на доходи готелів та визначення адаптаційних стратегій, що можуть сприяти підвищенню фінансової стійкості готельного бізнесу в умовах криз. Зокрема, досліджуються основні чинники, такі як інфляція, валютні коливання, політична нестабільність та пандемії, які негативно впливають на туристичний сектор. Також метою є оцінка ефективності запропонованих адаптаційних стратегій для підвищення конкурентоспроможності та стійкості готельного бізнесу.

Завдання статті:

1. Дослідити вплив кризових явищ на готельний бізнес, зокрема на рівень доходів готелів.
2. Визначити ключові стратегії адаптації готелів в умовах економічної нестабільності та їх вплив на фінансову стабільність бізнесу.
3. Провести порівняльний аналіз досвіду іноземних і вітчизняних науковців щодо адаптаційних стратегій в готельному бізнесі під час кризових ситуацій.
4. Оцінити ефективність адаптаційних стратегій, зокрема в умовах глобальних економічних криз.
5. Запропонувати рекомендації щодо управління готельним бізнесом під час криз, що допоможуть підвищити стійкість підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження

Доходи відіграють ключову роль у функціонуванні готелів, оскільки вони забезпечують фінансову стабільність, розвиток і конкурентоспроможність закладу. Доходи дозволяють готелю оплачувати витрати на персонал, комунальні послуги, закупівлю матеріалів, маркетинг та інші операційні витрати. Регулярне оновлення номерного фонду, покращення інфраструктури та впровадження нових технологій можливе лише за наявності достатніх доходів. Фінансова стабільність дозволяє інвестувати в навчання персоналу, покращення сервісу та впровадження нових послуг для гостей. Готелі з більшими доходами можуть пропонувати вигідніші умови, кращий сервіс та привабливі маркетингові стратегії, що допомагає їм виділятися серед конкурентів. Достатній рівень доходів допомагає готелям справлятися з кризами, сезонними коливаннями попиту та непередбаченими витратами.

Однією з головних загроз для розвитку готельного бізнесу є економічна нестабільність. Основними чинниками, що впливають на економічну нестабільність є: інфляція, валютні коливання, політичні кризи та глобальні пандемії. Ці фактори негативно впливають на

попит на туристичні послуги, що безпосередньо зменшує доходи готелів.

Зростання цін на товари та послуги призводить до зменшення купівельної спроможності населення. Туристи, зіштовхуючись із підвищенням витрат на транспорт, харчування та проживання, можуть скорочувати свої подорожі або вибирати більш доступні варіанти розміщення. Для готелів це означає необхідність перегляду цінової політики та оптимізації витрат.

Зміни валютних курсів безпосередньо впливають на туристичні потоки, особливо у країнах, де значна частина гостей — іноземці. Зміцнення національної валюти робить перебування для туристів дорожчим, тоді як девальвація може призвести до подорожчання імпортованих товарів і збільшення витрат готелів на їхнє забезпечення.

Політична нестабільність, військові конфлікти або зміни урядів можуть відлякувати туристів через побоювання за свою безпеку. В умовах політичної кризи зменшується кількість міжнародних подорожей, що призводить до скорочення завантаженості готелів.

Пандемії, такі як COVID-19, мають значний вплив на туристичний сектор. Закриття кордонів, обмеження на пересування та страх перед інфікуванням суттєво знижують попит на готельні послуги. Готелі вимушені адаптуватися до нових умов, запроваджуючи посилені заходи безпеки та змінюючи маркетингові стратегії.

Розуміння впливу цих факторів дозволяє готельним підприємствам краще підготуватися до можливих викликів і розробити ефективні заходи.

Економічна нестабільність суттєво впливає на функціонування готелів, спричиняючи низку негативних наслідків (рис. 1).

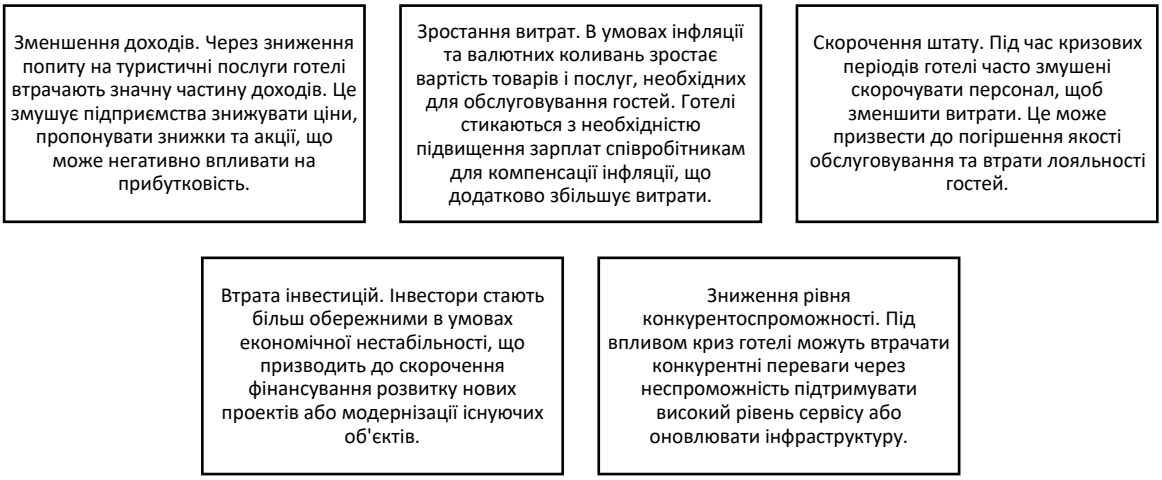

Рис. 1. Негативні наслідки економічної нестабільності для функціонування готелів *(узагальнено та складено автором)*

Економічні кризи суттєво вплинули на готельну індустрію в різних країнах. Наприклад, пандемія COVID-19 призвела до значних втрат у туристичному секторі Європи: за перші вісім місяців 2020 року туристичні прибуття зменшилися на 68%, а щомісячні втрати становили близько 1 мільярда євро. Найбільше постраждали такі країни, як Франція, Іспанія, Італія, Греція, Португалія, Мальта та Кіпр [9].

Крім того, у першому кварталі 2020 року Японія втратила 1,29 мільярда доларів, а Таїланд — 1,15 мільярда доларів через зменшення кількості китайських туристів [2].

Світова фінансова криза мала значний негативний вплив на готельний бізнес, зокрема в Україні. Основні аспекти цього впливу включали: зниження платоспроможності населення – унаслідок економічних труднощів, падіння рівня доходів та зростання безробіття люди стали витрачати менше коштів на подорожі та відпочинок, що призвело до скорочення попиту на послуги готелів; скорочення ділового туризму – економічна нестабільність змусила багато компаній оптимізувати витрати, у тому числі обмежити або повністю відмовитися від бізнес-

подорожей, що суттєво вплинуло на заповнюваність готелів, орієнтованих на цей сегмент клієнтів; зменшення іноземних інвестицій у готельну індустрію – інвестори стали більш обережними у виборі напрямів для капіталовкладень, а фінансування нових проєктів у сфері готельного бізнесу значно скоротилося. Це уповільнило розвиток галузі, зменшило кількість нових готельних об'єктів і модернізацію існуючих [11].

Таким чином, воєнний стан та фінансова криза призвела до загального спаду в готельному секторі, що потребує пошуку нових стратегій розвитку та адаптації до змінених економічних та соціальних умов.

Одним із ключових підходів до підвищення доходності готельних підприємств в умовах економічної нестабільності є диверсифікація послуг, що дозволяє залучити ширшу аудиторію та збільшити середній чек клієнта. Готелі можуть не лише надавати стандартні послуги проживання, а й створювати додаткові можливості для відвідувачів, орієнтуючись як на туристів, так і на місцевих жителів.

В умовах скорочення ділового туризму готелі можуть компенсувати втрати, орієнтуючись на внутрішній корпоративний сегмент: надання приміщень для проведення конференцій, семінарів та тренінгів; оренда переговорних кімнат із сучасним технічним обладнанням (аудіосистеми, проектори, відеоконференції); організація корпоративних заходів, бізнес-сніданків і нетворкінг-зустрічей.

Останнім часом зростає популярність оздоровчих і релакс-послуг, тому додавання SPA-зони може значно підвищити конкурентоспроможність готелю. Масажні кабінети, сауни, басейни та косметологічні процедури, фітнес-зали та заняття йогою, різноманітні СПА-програми вихідного дня для жителів міста, які шукають якісний відпочинок без тривалих подорожей.

Ще одним із перспективних напрямків є створення платформи для організації подій, що привертає не лише гостей готелю, а й мешканців міста. Готелі можуть створити вигідні пропозиції для місцевого населення, наприклад: абонементи на користування SPA-зоною чи фітнес-залом, спеціальні пропозиції на вихідні («відпочинок без подорожі»), знижки для мешканців міста на послуги ресторану чи бару.

Диверсифікація послуг дозволяє готелям розширити клієнтську базу та зменшити залежність від туристичного потоку. Орієнтація на бізнес-сегмент, розвиток SPA-напрямку та організація подій сприятимуть збільшенню доходів і забезпечать стійкість готельного бізнесу навіть у періоди економічних криз.

Гнучка цінова політика є однією з ключових адаптаційних стратегій, що дозволяє готелям ефективно реагувати на коливання попиту, підтримувати рівень завантаженості номерного фонду та стимулювати лояльність клієнтів. Вона включає динамічне ціноутворення, акційні пропозиції та програми лояльності, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності готелів навіть у періоди економічних криз.

Динамічне ціноутворення передбачає автоматичне коригування вартості номерів залежно від рівня попиту, сезонності та інших факторів. Такий підхід використовується у світовій готельній індустрії та дає змогу збільшити доходи на 10-20% у порівнянні з фіксованою системою тарифів [15].

За даними STR Global, використання системи Revenue Management (управління доходами), що включає динамічне ціноутворення, дозволяє готелям збільшити RevPAR (дохід на доступний номер) на 15-25% у порівнянні зі статичним підходом.

Щоб стимулювати попит у періоди низької завантаженості, готелі використовують різноманітні акційні пропозиції та пакети, що можуть включати додаткові послуги за вигідною ціною.

Популярні акційні пропозиції:

- «Раннє бронювання» – знижки до 20-30% при оплаті номеру заздалегідь.
- «Залишайся довше – плати менше» – зниження ціни при бронюванні на 3+ ночі.
- Пакет «Все включено» – номер + сніданок + СПА-процедури або трансфер.
- Сезонні знижки – спеціальні тарифи на період міжсезоння.
- «Остання хвилина» – зниження вартості номерів за 1-2 дні до заїзду.

Щоб підвищити рівень повторних бронювань і залучити нових клієнтів, готелі активно використовують програми лояльності,

які дозволяють отримувати бонуси, знижки та ексклюзивні переваги.

Ефективні механізми програм лояльності: накопичення балів – клієнти отримують бонуси за кожне бронювання, які можна обмінювати на знижки або безкоштовні послуги; персоналізовані пропозиції – спеціальні знижки для постійних гостей або корпоративних клієнтів; клубні рівні – бронювання певної кількості ночей дає доступ до ексклюзивних послуг (наприклад, безкоштовного апгрейду номеру); партнерські програми – бонуси за використання послуг партнерських компаній (авіакомпаній, ресторанів тощо).

Згідно з дослідженням Hotel Management, клієнти, які беруть участь у програмах лояльності, бронюють на 20% частіше та витрачають на 17% більше під час перебування в готелі [14].

Варто зазначити, що загальні тенденції в готельному бізнесі Києва свідчать про позитивні зміни. Згідно з даними проєкту Hotel Matrix, у літній період 2023 року виторг на доступний номер на день (RevPAR) у Києві зріс на 102% порівняно з аналогічним періодом минулого року, досягнувши 546 грн. Це зростання відбулося завдяки підвищенню завантаженості готелів з 15% до 28% та незначному збільшенню середнього тарифу (ADR) з 1854 грн до 1956 грн. [14].

Крім того, за результатами першого півріччя 2024 року, показник RevPAR у київських готелях зріс на 50% порівняно з попереднім роком, досягнувши 1050,58 грн. Це стало можливим завдяки зростанню попиту на 55%, що призвело до підвищення завантаженості з 22% до 38%. При цьому середній тариф (ADR) залишався відносно стабільним, коливаючись у межах 1% і становив 2764,68 грн. [15].

Ці дані свідчать про те, що впровадження різних акційних пропозицій та гнучкої цінової політики може позитивно впливати на показники завантаженості та фінансові результати готелів у Києві.

В умовах економічної нестабільності та зниження туристичних потоків важливим інструментом підвищення прибутковості готелів є оптимізація операційних витрат. Ефективне управління витратами дозволяє зменшити фінансове навантаження, підвищити операційну ефективність та забезпечити стабільний розвиток готелю. Основними напрямками оптимізації витрат є автоматизація процесів, скорочення витрат на персонал та впровадження енергоефективних рішень. Використання сучасних технологій дозволяє знизити витрати на адміністрування, підвищити продуктивність праці та мінімізувати ризик людських помилок.

Напрям автоматизації	Характеристика
Системи управління готелем (PMS – Property Management System)	Інтегровані платформи для бронювання, розподілу номерного фонду, управління фінансами та комунікації з клієнтами.
Кіоски самостійної реєстрації (Self Check-in/Check-out)	Зменшують навантаження на персонал рецепції та скорочують витрати на заробітну плату.
Автоматизоване керування запасами	Системи контролю запасів дозволяють ефективно управляти витратами на харчування, постільну білизну та інші ресурси.
CRM-системи	Автоматизовані платформи для персоналізованої взаємодії з клієнтами, що підвищують їхню лояльність.

Рис. 2. Основні напрями автоматизації в готельному бізнесі (узагальнено та складено автором)

Впровадження систем автоматизації управління готелем дозволяє знизити операційні витрати на 15-20% завдяки скороченню паперової роботи та покращенню контролю над фінансовими потоками.

Важливим напрямом адаптаційних стратегій є скорочення витрат на персонал без втрати якості обслуговування. Оскільки витрати на персонал становлять 40-50% операційних витрат готелю, важливо знайти баланс між

оптимізацією чисельності працівників та збереженням високого рівня обслуговування.

Сучасними методами оптимізації кадрових витрат є: перехід на гнучкі графіки роботи – використання погодинної та сезонної зайнятості дозволяє оптимізувати витрати залежно від рівня завантаженості готелю; аутсорсинг другорядних послуг – передача функцій прибирання, охорони або обслуговування IT-систем стороннім компаніям може бути дешевшою, ніж утримання штатного персоналу; впровадження мобільних додатків для самообслуговування – клієнти можуть самостійно бронювати номери, замовляти послуги та реєструватися без залучення додаткового персоналу; роботизація обслуговування – впровадження роботів-адміністраторів, мобільних помічників для доставки їжі чи прибирання номерів.

Актуальними залишаються енергоефективні рішення: зниження витрат на комунальні послуги. Енерговитрати – одна з основних статей витрат готельного бізнесу, що може становити до 20% операційних витрат. Використання сучасних технологій допомагає скоротити споживання електроенергії, води та тепла. За даними досліджень European Hotel Energy Solutions, використання енергоефективних технологій дозволяє зменшити витрати на електроенергію та опалення в середньому на 20-30 % [10].

Окрім управління енергоспоживанням і персоналом, варто зменшити витрати на закупівлі та логістику.

Оптимізація витрат дозволяє готелям зберегти фінансову стабільність та підвищити прибутковість без погіршення якості послуг.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Готельний бізнес значно залежить від макроекономічних чинників, таких як інфляція, валютні коливання, політична нестабільність, війна та пандемії. Вони безпосередньо впливають на попит, купівельну спроможність клієнтів і операційні витрати готелів. Економічні кризи призводять до скорочення міжнародного та ділового туризму, зменшення платоспроможності населення та зниження інвестицій у готельну індустрію. Це змушує готелі шукати нові адаптаційні стратегії підтримки фінансової стабільності.

Розширення спектру послуг (організація корпоративних заходів, створення SPA-зон, проведення локальних подій) допомагає залучати не лише туристів, а й місцевих мешканців, що зменшує залежність від сезонних коливань та зовнішніх факторів. Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності готелів гучка цінова політика для стимулювання попиту. Динамічне ціноутворення, акційні пропозиції та програми лояльності підвищують конкурентоспроможність готелів. Попри виклики, український готельний бізнес демонструє ознаки відновлення. Наприклад, у 2023 році в Києві RevPAR зріс на 102% порівняно з 2022 роком, що свідчить про адаптацію ринку та ефективність нових підходів.

Отже, для мінімізації ризиків у періоди нестабільності, готельні підприємства мають адаптувати бізнес-моделі до нових реалій, активно використовувати аналітичні інструменти, оптимізувати витрати та впроваджувати інноваційні рішення. Гнучкість, адаптація та стратегічне управління є ключовими факторами виживання і розвитку готелів в умовах економічних криз та нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андренко І. Б., Шестірко А. А. Особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40.
2. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280/12.

3. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2145/2074.

4. Григор'єва О. В., Міщенко А. Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 13. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_1_2017ua/18.pdf.

5. Давидюк Ю. В., Шокот К. М. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. Мукачівський державний університет. 2016. № 7. С. 266–272.

6. Маначинська Ю. А., Євдощак В. І. Облікові аспекти забезпечення зростання прибутку готелів при реалізації продуктів спектрального характеру. Фінанси, облік, банки. 2016. № 1 (21). С. 117–125.

7. Подаков Є. С. Сучасний стан, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку готельного бізнесу в Україні. Економічний простір. 2024. № 191. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1573/1516.

8. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія / за ред. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 120 с.

9. Шикіна О. В., Лисецька К. В. Аналіз тенденцій міжнародної готельної індустрії. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. 2020. Вип. 39. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/11.pdf.

10. Brown K. 42 Creative Hotel Marketing Ideas to Attract More Customers. URL: https://fitsmallbusiness.com/hotel-marketing-ideas.

11. Kish H. V., Shpis N. A. Zavdannia, meta ta instrumenty antykryzovoho menedzhmentu restorannykh pidpryiemstv v umovakh pandemii COVID-19. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. 2022. Вип. 1 (34). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/18.pdf.

12. Hall C. M. Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism. Current Issues in Tourism. 2015. Т. 13. № 5. С. 401–417.

13. Ritchie B. W. et al. Understanding the Effects of a Tourism Crisis: The Impact of the BP Oil Spill on Regional Lodging Demand. Journal of Travel Research. 2013. Т. 53. № 1. С. 12–25.

14. Оцінки діяльності готелів Києва за перше півріччя. HoReCa-Україна. 2024. URL: https://horeca-ukraine.com/ocinki-dijalnosti-goteliv-kiieva-za-pershe-pivrichchja.

15. Результати дослідження «Огляд готельного ринку України 2024». 2024. URL: https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024.

REFERENCES

1. Andrenko, I. B., & Shestirko, A. A. (2022). Features of the functioning of hotel chains in Ukraine. *Economics and Society*, (40).

2. Bazhenova, S., Pologovska, Y., & Kantsur, I. (2022). Development of hotel and restaurant business under current conditions. *Economics and Society*, (38). https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280/12

3. Bezrucko, L., Bilous, S., & Fil, M. (2023). Hotel industry in Ukraine during the war: Current state and development prospects. *Economics and Society*, (47). https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2145/2074

4. Hryhoriieva, O. V., & Mishchenko, A. Yu. (2017). Crisis phenomena in the economy and their manifestations in enterprises. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, (13). http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_1_2017ua/18.pdf
5. Davyduk, Yu. V., & Shokot, K. M. (2016). Strategic approaches to increasing the competitiveness of hotel enterprises. *Mukachevo State University*, (7), 266–272.
6. Manachynska, Yu. A., & Yevdoschak, V. I. (2016). Accounting aspects of ensuring hotel profit growth through the implementation of spectral products. *Finance, Accounting, Banks*, (1(21)), 117–125.
7. Podakov, Y. S. (2024). Current state, investment attractiveness, and development prospects of the hotel business in Ukraine. *Economic Space*, (191). https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1573/1516
8. Zaitseva, V. M. (Ed.). (2018). *Strategic management of hotel enterprises under globalization conditions: Monograph*. Zaporizhzhia: ZNTU.
9. Shykina, O. V., & Lysytska, K. V. (2020). Analysis of trends in the international hotel industry. *World Economy and International Economic Relations*, (39). http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/11.pdf
10. Brown, K. (n.d.). 42 creative hotel marketing ideas to attract more customers. *Fit Small Business*. https://fitsmallbusiness.com/hotel-marketing-ideas
11. Kish, H. V., & Shpis, N. A. (2022). Tasks, goals, and tools of anti-crisis management of restaurant enterprises during the COVID-19 pandemic. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, (1(34)). http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/18.pdf
12. Hall, C. M. (2015). Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism*, 13(5), 401–417.
13. Ritchie, B. W., et al. (2013). Understanding the effects of a tourism crisis: The impact of the BP oil spill on regional lodging demand. *Journal of Travel Research*, 53(1), 12–25.
14. HoReCa-Ukraine. (2024). Assessments of hotel activities in Kyiv for the first half of the year. https://horeca-ukraine.com/ocinki-dijalnosti-goteliv-kiieva-za-pershe-pivrichchja
15. Ribas Hotels Group. (2024). Survey results: Review of the hotel market of Ukraine 2024. https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024

Iryna Minich, PhD in Sociology, Associate Professor, Kyiv Vocational College of Tourism and Hospitality, Ukraine

Hotel revenues under economic instability: adaptation strategies

Abstract

Introduction.

Economic instability significantly affects the functioning of the hotel industry, leading to decreased demand, reduced revenues, and the need for adaptation to new conditions. Key threats include inflation, currency fluctuations, political instability, and global pandemics, compelling hotels to seek effective strategies to ensure financial resilience.

Purpose of the study. The purpose of this article is to analyse the impact of economic instability on hotel revenues and to identify effective adaptation strategies that can enhance the financial stability and competitiveness of hotels during periods of crisis.

Research methodology. The study applies methods of analysing current trends in the hotel market, examining the practical experience of Ukrainian and foreign hotels, conducting a comparative analysis of adaptation strategies, and generalizing statistical data on the financial performance of the hotel industry during crises.

Research results. The key factors contributing to the decline in hotel revenues under conditions of economic instability have been identified. The effectiveness of adaptation strategies such as service diversification (development of the corporate segment, SPA services), implementation of flexible pricing policies (dynamic pricing, loyalty programs), and optimization of operational costs (process automation, energy efficiency, and optimization of personnel costs) has been substantiated. It is confirmed that applying these approaches supports revenue growth and enhances hotel resilience even during deep crises.

Keywords: economic instability; hotel industry; adaptation strategies; service diversification; dynamic pricing; cost optimization.

Cite as: Minich, I. (2025). Hotel revenues under economic instability: adaptation strategies. *Economic analysis,* 35 (1), 484-492. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.01.484