УДК 005.21:330.34:338.48
JEL Classification: M10; L83; Q56; Z32
https://doi.org/10.31891/dsim-2026-16(30)

ДИФЕРЕНЦІЙОВАНЕ СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

КОРОЛЮК Софія
аспірантка четвертого року підготовки за спеціальністю «Менеджмент»
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг, Тернопіль, Україна
https://orcid.org/0009-0000-5364-8116
e-mail: cony99914@gmail.com

У статті обгрунтовано підхід до диференціації стратегічного управління туристичними підприємствами в умовах невизначеності на засадах сталого розвитку. Основну увагу зосереджено на визначенні того, як відмінності у співвідношенні ресурсної спроможності та управлінської готовності підприємства мають впливати на пріоритетність, послідовність і зміст стратегічних дій. Емпіричну апробацію проведено на цільовій вибірці шести готельних підприємств Західного регіону України. На основі напрямів ресурсно-управлінських диспропорцій та наявності критичних функціональних обмежень виокремлено чотири типи стратегічних ситуацій: управлінське випередження, ресурсне випередження, змішана конфігурація та системна недостатність. Для кожного типу визначено відмінний режим управлінського реагування, у межах якого змінюється співвідношення антикризового, адаптивного, екологічного, соціального та інноваційного векторів стратегічного управління. Обгрунтовано, що антикризовий вектор набуває першочергового значення за наявності загроз безперервності діяльності та базовій керованості підприємства, тоді як адаптивний вектор виконує наскрізну функцію коригування черговості, інтенсивності та строків реалізації стратегічних заходів відповідно до змін зовнішнього середовища. Запропоновано портфельну логіку реалізації стратегії, що передбачає застосування трьох послідовних фільтрів відбору ініціатив: критичності, структурної узгодженості та адаптивності. За функціональним призначенням стратегічні ініціативи поділено на обов'язкові, балансувальні та розвиткові, а рішення, параметри реалізації яких можуть змінюватися залежно від зовнішніх умов, віднесено до адаптивного резерву. Прикладне використання запропонованої типології показало, що за управлінського випередження доцільним є ресурсне підкріплення вже сформованих управлінських практик. В свою чергу, за ресурсного випередження – підвищення результативності використання наявної ресурсної бази; за змішаної конфігурації – селективне усунення локальних ресурсних і функціональних обмежень; за системної недостатності – поетапна антикризова стабілізація з подальшим переходом до балансувальних і розвиткових ініціатив. Запропонований підхід дає змогу пов'язати стратегічний профіль підприємства з черговістю управлінських рішень, режимом їх реалізації, ресурсним забезпеченням і подальшим циклічним коригуванням. Практична цінність підходу полягає у можливості переходу від універсального набору стратегічних заходів до адресного управлінського впливу. Відповідно це враховує реальний стан внутрішньої спроможності підприємства та характер виявлених структурних диспропорцій. Це створює передумови для обгрунтованого вибору стратегічних пріоритетів туристичних підприємств в умовах тривалої невизначеності, ресурсних обмежень і підвищених вимог до стійкості, безпеки та сталого розвитку.

Ключові слова: стратегічне управління; сталий розвиток; індустрія гостинності; підприємства туристичної галузі; антикризове управління; адаптивне управління; управлінські рішення; гнучка стратегія; інновації.

DIFFERENTIATED STRATEGIC MANAGEMENT OF TOURISM ENTERPRISES BASED ON SUSTAINABILITY PRINCIPLES

KOROLIUK Sofiia
Ternopil Ivan Puluj National Technical University

The article substantiates an approach to the differentiation of strategic management of tourism enterprises under conditions of uncertainty on the basis of sustainable development principles. The study focuses on determining how differences in the relationship between an enterprise's resource capacity and management readiness should influence the priority, sequence, and content of strategic actions. The empirical application was carried out on a purposive sample of six hotel enterprises located in the Western region of Ukraine. Based on the direction of resource-management imbalances and the presence of critical functional constraints, four types of strategic situations are distinguished: management-readiness lead, resource-capacity lead, mixed configuration, and systemic insufficiency. For each type, a specific mode of managerial response is defined, within which the relative priority of crisis-management, adaptive, environmental, social, and innovation-oriented vectors of strategic management changes. It is substantiated that the crisis-management vector becomes a priority when there are threats to business continuity and the basic controllability of the enterprise, whereas the adaptive vector performs a cross-cutting function by adjusting the sequence, intensity, and timing of strategic measures in response to changes in the external environment. A portfolio-based logic for strategy implementation is proposed, involving three consecutive filters for the selection of initiatives: criticality, structural alignment, and adaptability. According to their functional role, strategic initiatives are divided into mandatory, balancing, and development-oriented initiatives, while decisions whose implementation parameters may vary depending on external conditions are assigned to an adaptive reserve. The practical application of the proposed typology shows that a management-readiness lead requires resource support for already established managerial practices; a resource-capacity lead requires improving the effectiveness of using the existing resource base; a mixed configuration requires selective elimination of local resource and functional constraints; and systemic insufficiency requires phased crisis stabilization followed by a transition to balancing and development-oriented

initiatives. The proposed approach makes it possible to link the strategic profile of an enterprise with the sequence of managerial decisions, the mode of their implementation, resource provision, and subsequent cyclical adjustment. The practical value of the approach lies in enabling a shift from a universal set of strategic measures to targeted managerial intervention that takes into account the actual state of the enterprise's internal capacity and the nature of identified structural imbalances. This creates prerequisites for a more substantiated selection of strategic priorities for tourism enterprises operating under prolonged uncertainty, resource constraints, and increased requirements for resilience, safety, and sustainable development.

Keywords: strategic management; sustainable development; hospitality industry; tourism industry enterprises; crisis management; adaptive management; management decisions; flexible strategy; innovations.

Стаття надійшла до редакції / Received 29.09.2026
Прийнята до друку / Accepted 09.11.2026
Опубліковано / Published 26.11.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© КОРОЛЮК Софія

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Тривала нестабільність зовнішнього середовища змінює вимоги до стратегічного управління підприємствами туристичної сфери України. Безпекові ризики, коливання попиту, обмеження інвестиційних ресурсів, цифрова трансформація та посилення екологічних і соціальних вимог змушують поєднувати довгострокові орієнтири з можливістю швидко змінювати черговість управлінських дій. Систематичний огляд стратегічної гнучкості засвідчує, що за високої турбулентності важливими стають альтернативність управлінських траєкторій і здатність перерозподіляти ресурси між ними [1]. Для українських підприємств у воєнний період аналогічний підхід пов'язують із гнучким управлінням, безперервністю діяльності та збереженням стратегічних орієнтирів за швидкої зміни умов [2].

Для індустрії гостинності проблема ускладнюється високою чутливістю до кризових подій та різною швидкістю відновлення окремих функціональних складових. У сучасній літературі резильєнтність туризму розглядається не лише як повернення до попереднього стану, а як здатність організації адаптувати структуру дій та використовувати кризу як джерело організаційного навчання [3]. Дослідження практик управління стійкістю в готельному секторі показує, що більш зрілі організації поєднують передбачення ризиків, реагування та адаптацію, тоді як зосередження лише на короткостроковому виживанні звужує можливості стратегічної перебудови [4]. Довгострокове дослідження готелів також підтверджує, що різні види ресурсних резервів мають неоднакову корисність на етапах кризи, відновлення і подальшого розвитку, а отже управлінська результативність залежить від часу та способу їх використання [5].

У контексті сталого розвитку стратегічний вибір має враховувати не лише фінансові результати. Багатовимірні моделі результативності в індустрії гостинності підкреслюють необхідність одночасного врахування економічних, соціальних, екологічних і безпекових параметрів [6]. Це означає, що стратегічна реакція підприємства повинна бути узгоджена з фактичним станом його ресурсів і сформованістю управлінських практик, а не визначатися однаковим набором сталих заходів для всіх суб'єктів ринку.

Проблема особливо актуальна для підприємств Західного регіону України, які зазнали структурної зміни попиту та функціонують в умовах тривалої невизначеності. Українські дослідження готельного бізнесу фіксують адаптацію до нових категорій споживачів, розвиток цифрових каналів, екологічних рішень і реабілітаційно орієнтованих послуг [7]. Міждержавне дослідження українських і польських готелів показало, що воєнна міграція зумовила зміни в продуктових і управлінських рішеннях, джерелах фінансування та організації зайнятості, що підтверджує високу адаптивність бізнес-моделей галузі [8]. Водночас моніторинг готельного середовища в Україні засвідчує збереження мінливість попиту, інвестиційних обмежень і регіональних безпекових відмінностей [9]. За таких умов функціонування методично важливим стає встановлення того, який управлінський вплив є першочерговим для конкретного підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз сучасних публікацій надає змогу виділити декілька взаємопов'язаних напрямів, важливих для стратегічнго управління підприємствами туристичної галузі. Перший пов'язаний зі стратегічною гнучкістю та адаптивністю. У роботі Чанфаті та Тосуванчот стратегічна гнучкість трактується як здатність підприємства змінювати курс дій відповідно до трансформації середовища, не обмежуючись однією наперед визначеною траєкторією [1]. У дослідженні Танасієнко та Колісніченко для українських підприємств підкреслено доцільність переходу від традиційних управлінських схем до гнучких підходів, що поєднують адаптивний менеджмент, ризик-орієнтоване реагування, цифровізацію та розвиток управлінських компетентностей [2].

Другий напрям формують дослідження антикризового управління і організаційної стійкості. Праяг акцентує на необхідності розрізняти короткострокову здатність організації поглинати шок та довгострокову здатність до перебудови [3]. Ель-Саїд та співавтори, досліджуючи готельну індустрію, доводять важливість поєднання передбачення, реагування і адаптації у кризовому менеджменті [4]. Ву, Мун та Со показують, що ресурсна гнучкість може підтримувати стійкість готелів, однак результат залежить від того, які саме ресурси

накопичуються й на якому етапі кризи вони залучаються [5]. Отже, ресурсна наявність сама по собі не є достатньою передумовою результативного стратегічного реагування.

Третій напрям стосується інтеграції сталого розвитку в систему управління підприємством. Фатіма та Ельбанна запропонували багатовимірну логіку управління результативністю готельного бізнесу, в якій економічні, соціальні, екологічні та безпекові аспекти розглядаються у взаємозв'язку [6]. У вітчизняній літературі Лисюк акцентує на поєднанні цифрових технологій, екологічної відповідальності та інновацій як складових сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу [11]. Бондар розглядає цифровізацію не як окремий технічний захід, а як стратегічну трансформацію каналів продажу, організації сервісу, аналітики та внутрішніх процесів [10].

В той час у наявних дослідженнях зберігається методична прогалина між діагностуванням стану підприємства та формуванням конкретної послідовності стратегічних дій. Більшість праць обгрунтовує значущість адаптивності, резильєнтності, цифровізації або сталого розвитку окремо. Однак менше уваги приділено питанню, як диференціювати управлінські пріоритети залежно від того, чи випереджає система управління ресурсну базу, чи навпаки. Також як змінювати склад портфеля стратегічних ініціатив за зміни ресурсно-управлінської конфігурації. Тому зв'язок між діагностичним профілем і стратегічним вибором становить невирішену частину проблеми, на якій зосереджено дане дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розроблення диференційованого підходу до стратегічного управління туристичними підприємствами на засадах сталого розвитку через встановлення типів стратегічних ситуацій, визначення для них пріоритетних векторів управлінського впливу та формування адаптивного портфеля рішень.

Емпіричну апробацію виконано на цільовій вибірці шести міських готельних підприємств, що представляють Львівську, Івано-Франківську, Закарпатську, Чернівецьку та Тернопільську області. Вибірка призначена для порівняльної апробації запропонованого підходу і не використовується для статистичного узагальнення всієї сукупності підприємств туристичної галузі.

Дослідження поєднує типологічне групування, матричний підхід, порівняльний та структурно-логічний аналіз. Критеріями стратегічної диференціації є напрям ресурсно-управлінської невідповідності та наявність критичних функціональних обмежень, встановлених на попередньому діагностичному етапі. Тип I фіксує переважання управлінської готовності над ресурсною основою без критичних функціональних обмежень. Тип II – ресурсне випередження без ознак системної недостатності. Тип III вказує на різноспрямовану конфігурацію ресурсно-управлінських розривів. Та тип IV демонструє одночасн поєднання низької управлінської готовності з кількома критичними та ресурсними обмеженнями. Класифікація використовується в якості правила вибору режиму управлінського реагування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Диференційоване стратегічне управління у межах запропонованого підходу трактується як процес вибору, реалізації та коригування стратегічних пріоритетів. Відповідно до фактичного співвідношення ресурсної спроможності та управлінської готовності підприємства. Його відмінність від універсального планування полягає в тому, що одна й та сама стратегічна ініціатива може мати різний пріоритет і різну очікувану результативність залежно від локалізації внутрішнього обмеження. Наприклад, технологічна модернізація є логічним розвитковим кроком для підприємства з високою управлінською готовністю та дефіцитом матеріально-технічних ресурсів, але може бути передчасною для підприємства, у якого не сформовані базові безпекові й управлінські процедури.

Така логіка дозволяє інтегрувати антикризове та адаптивне управління в загальну систему стратегічного менеджменту, не перетворюючи їх на відокремлені стратегії. Антикризовий вектор набуває першочергового значення тоді, коли виявлені критичні обмеження безпосередньо загрожують безперервності діяльності суб'єкта господарювання. Адаптивний вектор діє наскрізно: він забезпечує зміну черговості, масштабу або строків реалізації заходів у відповідь на суттєві зміни зовнішнього середовища. Екологічний, соціальний та інноваційний вектори формують розвиткову частину інтегрованої стратегії сталого розвитку, однак їх інтенсивність визначається ресурсно-управлінським профілем підприємства.

На цій основі сформовано чотири типи стратегічних ситуацій, які відрізняються характером дисбалансу між ресурсною і управлінською складовими (табл.1). Вищезгаданий підхід важливий для збереження управлінської нейтральності діагностики. Це передбачає те, що тип не є постійною характеристикою підприємства і може змінюватися після реалізації заходів та повторного оцінювання.

Запропонована типологія переводить результати попередньої діагностики у площину стратегічного вибору. Для типу I проблемою є не відсутність управлінських практик, а недостатня ресурсна підтримка їх практичного масштабування. Тому інноваційний та екологічний вектори набувають пріоритету через модернізацію матеріальної бази, цифрову підтримку бізнес-процесів і ресурсоефективні інвестиції. Антикризовий та адаптивний компоненти виконують підтримувальну функцію, забезпечуючи збереження вже сформованих практик за коливань середовища.

Тип II характеризується протилежною логікою. Підприємство має відносно сильні ресурсні передумови, але не повністю перетворює їх у сформовані управлінські практики. У цьому разі першочерговими стають формалізація процедур, розвиток центрів відповідальності, KPI, безпекових та інклюзивних практик, тобто заходи, спрямовані на підвищення результативності використання наявної ресурсної бази. Адаптивний менеджмент тут виконує функцію налаштування організаційних механізмів до зміни попиту й зовнішніх ризиків.

Таблиця 1

Типи стратегічних ситуацій та диференціація пріоритетів інтегрованої стратегії

Тип стратегічної ситуації	Діагностична ознака	Першочерговий управлінський фокус	Підтримувальні вектори	Цільовий результат
I – управлінське випередження	Переважання індекс готовності до стратегічного управління на засадах сталого розвитку (IRSM) над ресурсними потенціалами; критичні блоки відсутні	Ресурсне підкріплення сформованих практик; модернізація, цифрова підтримка, ресурсоефективність	Адаптивний, соціальний, антикризовий	Скорочення позитивних ресурсно-управлінських розривів без втрати готовності
II – ресурсне випередження	Один або кілька ресурсних потенціалів переважають IRSM; ознаки системної недостатності відсутні	Формалізація процедур, центри відповідальності, KPI, безпека та інклюзивність	Адаптивний, екологічний	Підвищення результативності використання сформованої ресурсної бази
III – змішана конфігурація	Ресурсно-управлінські розриви мають різні знаки за окремими складовими	Селективне коригування локальних ресурсних і функціональних обмежень	Вектори з достатнім рівнем підтримуються	Зменшення різноспрямованості розривів і структурне вирівнювання
IV – системна недостатність	Низький IRSM, кілька критичних функціональних блоків і множинні ресурсні обмеження	Антикризова стабілізація, безперервність, безпека, базова керованість	Соціальний, екологічний та інноваційний – поетапно	Формування мінімально достатньої спроможності для переходу до розвиткових заходів

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження

Для типу III універсальний вектор принципово неприйнятний: знаки ресурсно-управлінських розривів відрізняються за складовими, тому стратегічний вплив має бути селективним. Якщо, наприклад, матеріально-технічний потенціал є відносно достатнім, але фінансовий або управлінський блок залишається слабким, нарощування капіталомістких заходів може посилити структурну невідповідність. Пріоритет формують локальні коригувальні дії, спрямовані на найбільш значуще обмеження.

Тип IV потребує іншої послідовності: першочергова антикризова стабілізація, забезпечення безпеки, безперервності та мінімально достатньої керованості, після цього – балансувальні, а вже потім розвиткові ініціативи. Такий режим узгоджується з висновками досліджень організаційної стійкості, де довгострокова трансформація розглядається як наслідок здатності пройти етапи реагування й адаптації, а не як миттєве впровадження повного набору інновацій [3–5].

За підсумками стратегічної типологізації до першого типу віднесено ПрАТ ТГК «Дністер», ТОВ «Фірма «Надія»» та ТОВ «Бізнес-центр «Буковинський»». Для цієї групи ключовим є ресурсне забезпечення наявних управлінських практик. ПрАТ «Тернопіль-готель» відповідає другому типу, для якого пріоритетом є організаційне узгодження та підвищення результативності використання наявних можливостей. ТОВ «Готель «Інтурист-Закарпаття»» має змішану стратегічну конфігурацію, тому потребує селективних рішень за окремими напрямами. ПТОРП СТК «Рута» віднесено до четвертого типу, де першочерговим завданням є антикризова стабілізація та формування мінімально достатньої керованості.

Отриманий розподіл слід розглядати як інструмент вибору управлінського режиму, а не як ранжування підприємств. Належність до одного типу не означає однаковості конкретних заходів: остаточний склад портфеля визначається локалізацією слабких функціональних напрямів, доступністю ресурсів і зміною зовнішніх умов. Саме тому типологізація є проміжною ланкою між діагностичним етапом і формуванням індивідуального стратегічного профілю.

Наступним елементом підходу є портфель стратегічних ініціатив. Його доцільність зумовлена тим, що стратегія сталого розвитку в умовах невизначеності не може бути представлена одноразовим переліком заходів. Портфель повинен відображати пріоритетність, ресурсну сумісність, взаємодоповнюваність і можливість зміни черговості рішень. Для цього запропоновано три послідовні фільтри відбору.

Фільтр критичності має найвищий пріоритет і спрямований на виявлення ініціатив, без яких подальший розвиток є ризиковим або організаційно нездійсненним. До нього належать рішення щодо безпеки, безперервності діяльності, базових управлінських процедур та усунення критичних функціональних розривів. Фільтр структурної узгодженості визначає рішення, що скорочують найбільш суттєві ресурсно-управлінські

диспропорції. Фільтр адаптивності коригує часовий горизонт, масштаб і черговість уже відібраних ініціатив залежно від зовнішніх змін. Це відповідає підходам стратегічної гнучкості, за яких підприємство зберігає альтернативність дій без відмови від довгострокової мети [1, 2].

Таблиця 2

Прикладна диференціація стратегічного управління досліджуваними підприємствами

Тип стратегічної ситуації	Підприємства	Пріоритет стратегічного впливу
I – управлінське випередження	ПрАТ ТГК «Дністер»; ТОВ «Фірма «Надія»»; ТОВ «Бізнес-центр «Буковинський»»	Забезпечити ресурсами наявні управлінські практики; спрямувати інвестиції на модернізацію, цифрову підтримку та ресурсоефективність.
II – ресурсне випередження	ПрАТ «Тернопіль-готель»	Посилити управлінське використання наявної ресурсної бази через формалізацію процедур, відповідальності та KPI.
III – змішана конфігурація	ТОВ «Готель «Інтурист-Закарпаття»»	Селективно усувати найбільш значущі локальні обмеження без одночасного нарощування всіх напрямів.
IV – системна недостатність	ПТОРП СТК «Рута»	Почати з антикризової стабілізації, безперервності й базової керованості; розвиткові рішення впроваджувати поетапно.

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження

За функціональною роллю доцільно розрізняти обов'язкові, балансувальні та розвиткові ініціативи. Обов'язкові забезпечують мінімально необхідну керованість і безпеку. Балансувальні спрямовані на узгодження ресурсної спроможності з управлінською готовністю. Розвиткові забезпечують технологічну модернізацію, цифровізацію, екологізацію, інклюзивність та інші трансформаційні зміни. Окремо формується адаптивний резерв – рішення, які не вилучаються зі стратегії, але можуть бути прискорені, відкладені або змінені за масштабом у відповідь на суттєву зміну зовнішніх умов.

Цифровізація у запропонованій системі не має однакового статусу для всіх підприємств. Вона може бути розвитковою ініціативою для підприємства з достатньою фінансовою та управлінською спроможністю, балансувальною, якщо цифровий потенціал суттєво відстає від інших складових, або ж відкладеною, якщо критичні безпекові чи фінансові обмеження не дозволяють реалізувати ресурсомісткий проєкт. Така логіка узгоджується з висновками Бондар щодо необхідності стратегічної, а не фрагментарної цифровізації готельного бізнесу [10]. Аналогічно екологічні та соціальні заходи мають інтегруватися у портфель з урахуванням фактичної спроможності підприємства, що відповідає сучасним підходам до сталого управління результативністю [6, 11].

Таблиця 3

Портфельний підхід до реалізації інтегрованої стратегії сталого розвитку

Група ініціатив	Основний фільтр відбору	Управлінська роль	Приклади змісту
Обов'язкові	Критичність	Усунення обмежень, що блокують безпечну та керовану діяльність	Безпекові регламенти, безперервність, базові процедури, критична інфраструктура
Балансувальні	Структурна узгодженість	Скорочення найбільших ресурсно-управлінських диспропорцій	Адресне бюджетування, розвиток управлінських практик, ресурсне підкріплення слабких складових
Розвиткові	Структурна узгодженість та стратегічна доцільність	Трансформація та формування довгострокових переваг	Цифровізація, модернізація, екологізація, інклюзивність, партнерські проєкти
Адаптивний резерв	Адаптивність	Зміна строків, масштабу або інтенсивності залежно від зовнішніх умов	Відкладені CAPEX-проєкти, масштабування цифрових сервісів, прискорення безпекових або енергоефективних заходів

Джерело: розроблено автором

Важливою складовою диференційованого управління є механізм коригування. Зовнішня невизначеність не повинна автоматично спричиняти повний перегляд стратегічного профілю. Доцільно розмежовувати два рівні реакції. На першому рівні змінюються параметри реалізації портфеля – пріоритет, строк, масштаб фінансування або відповідальний центр. На другому рівні здійснюється повторна типологізація підприємства, але лише тоді, коли нова діагностика засвідчує суттєву зміну співвідношення фінансового, матеріально-технічного, цифрового потенціалів та інтегрального індексу готовності до стратегічного управління на засадах сталого розвитку або появу критичних функціональних обмежень.

Практично це формує замкнений управлінський цикл: діагностика – визначення типу стратегічної ситуації – пріоритизація векторів – формування портфеля – реалізація –контроль – повторна діагностика. Згаданий цикл поєднує стратегічне, антикризове та адаптивне управління. Антикризовий вектор визначає першочерговість дій за загроз критичній спроможності підприємства. Адаптивний вектор забезпечує гнучке налаштування портфеля. Стратегічний зберігає орієнтацію на довгострокову структурну узгодженість і сталий розвиток.

Для українських готельних підприємств така модель має практичне значення через тривалу мінливість зовнішнього середовища. Дані сучасних досліджень підтверджують необхідність постійного моніторингу безпекових, ринкових, технологічних та інвестиційних чинників [9], а також здатність готелів перебудовувати послуги й організацію роботи відповідно до нових категорій попиту [7, 8]. На макрорівні OECD також акцентує на підвищенні стійкості, цифровій трансформації та переході до більш сталих моделей туристичної політики [12]. Отже, диференціація стратегічних рішень на рівні підприємства відповідає ширшій тенденції переходу від статичних стратегій до систем постійного моніторингу й коригування.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило обгрунтувати диференційований підхід до стратегічного управління туристичними підприємствами на засадах сталого розвитку, у якому стратегічний вибір визначається не окремим інтегральним показником, а співвідношенням ресурсної спроможності та управлінської готовності. Запропоновано чотири типи стратегічних ситуацій: управлінське випередження, ресурсне випередження, змішана конфігурація та системна недостатність. Для кожного типу сформовано режим пріоритизації антикризового, адаптивного, екологічного, соціального й інноваційного векторів.

Практичним продовженням типології є портфель стратегічних ініціатив, який формується через фільтри критичності, структурної узгодженості та адаптивності. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного ресурсного навантаження за всіма напрямами та пов’язати інтенсивність управлінського впливу з фактичною спроможністю підприємства. Антикризове управління в цій системі забезпечує стабілізацію критичних функцій, адаптивне управління – коригування параметрів реалізації, а стратегічне управління –узгодження цих рішень із довгостроковими орієнтирами сталого розвитку.

Апробація на шести готельних підприємствах Західного регіону підтвердила, що навіть за близького рівня загальної готовності локалізація ресурсних і функціональних обмежень може бути різною, а тому універсальна стратегія є методично недостатньою. Запропонована типологія не є рейтингом і не фіксує підприємство в незмінній категорії; після реалізації заходів та повторної діагностики його стратегічний тип може змінюватися.

Перспективою подальшої роботи є, перевірка результативності портфельних рішень у динаміці, уточнення умов переходу між стратегічними типами та поєднання диференційованого управлінського підходу з прогнозно-сценарним оцінюванням ресурсної й управлінської траєкторій.

Література

1. Chanphati J., Thosuwanchot N. Strategic flexibility: a systematic review and future research directions. Journal of Strategy and Management. 2023. Vol. 16, No. 3. P. 470–491. DOI: https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2022-0134.

2. Танасієнко Н., Колісніченко П. Гнучке управління підприємствами України в умовах війни та повоєнного відновлення. Development Service Industry Management. 2026. № 2. С. 205–212. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(26).

3. Prayag G. Tourism resilience in the ‘new normal’: Beyond jingle and jangle fallacies? Journal of Hospitality and Tourism Management. 2023. Vol. 54. P. 513–520. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.02.006 .

4. El-Said O. A., Smith M., Al-Yafaei Y., Aal Abdul Salam S. From complexity to evolution: Mapping resilience management practices in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. International Journal of Hospitality Management. 2023. Vol. 110. Art. 103435. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103435.

5. Woo L., Mun S. G., Seo K. Building resilience to crisis through slack resources: A longitudinal analysis of US hotels. Annals of Tourism Research. 2024. Vol. 106. Art. 103762. DOI: https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103762.

6. Fatima T., Elbanna S. Advancing sustainable performance management in the hospitality industry: A novel framework based on a health-inclusive balanced scorecard. Tourism Management Perspectives. 2023. Vol. 48. Art. 101141. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101141.

7. Коробейникова Я., Котенко Р., Щука Г. Адаптація готельного бізнесу в період війни в контексті сучасних трендів (кейси Івано-Франківської області). Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-90.

8. Okhrimenko A., Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Kulyk M. Changes in hotel activities in Ukraine and Poland due to the war: Migration aspect. Problems and Perspectives in Management. 2024. Vol. 22, No. 4. P. 352–367. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.27.

9. Стопченко Є. Моніторинг середовища функціонування підприємств готельного господарства України як передумова інноваційного розвитку. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-176.

10. Бондар С. Формування стратегії цифровізації суб’єкта готельного бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-40.

11. Лисюк Т. Інноваційні підходи до забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-97.

12. OECD. OECD Tourism Trends and Policies 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/80885d8b-en.

References

1. Chanphati, J., Thosuwanchot, N. (2023). Strategic flexibility: a systematic review and future research directions. Journal of Strategy and Management, 16(3), 470–491. DOI: https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2022-0134.

2. Tanasiienko, N., Kolisnichenko, P. (2026). Hnuchke upravlinnia pidpryiemstvamy Ukrainy v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia [Flexible management of Ukrainian enterprises during the war and post-war recovery]. Development Service Industry Management, 2, 205–212. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(26).

3. Prayag, G. (2023). Tourism resilience in the 'new normal': Beyond jingle and jangle fallacies? Journal of Hospitality and Tourism Management, 54, 513–520. DOI:https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.02.006.

4. El-Said, O. A., Smith, M., Al-Yafaei, Y., Aal Abdul Salam, S. (2023). From complexity to evolution: Mapping resilience management practices in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. International Journal of Hospitality Management, 110, 103435. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103435.

5. Woo, L., Mun, S. G., Seo, K. (2024). Building resilience to crisis through slack resources: A longitudinal analysis of US hotels. Annals of Tourism Research, 106, 103762. DOI: https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103762.

6. Fatima, T., Elbanna, S. (2023). Advancing sustainable performance management in the hospitality industry: A novel framework based on a health-inclusive balanced scorecard. Tourism Management Perspectives, 48, 101141. DOI:https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101141.

7. 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 [Economy and Society], 65. DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-90.

8. Okhrimenko, A., Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., Kulyk, M. (2024). Changes in hotel activities in Ukraine and Poland due to the war: Migration aspect. Problems and Perspectives in Management, 22(4), 352–367. DOI:https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.27.

9. Stopchenko, Ye. (2025). Monitorynh seredovyshcha funktsionuvannia pidpryiemstv hotelnoho hospodarstva Ukrainy yak peredumova innovatsiinoho rozvytku [Monitoring the operating environment of hotel enterprises in Ukraine as a prerequisite for innovative development]. Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society], 80. DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-176.

10. Bondar, S. (2024). Formuvannia stratehii tsyfrovizatsii subiekta hotelnoho biznesu [Formation of a digitalization strategy for a hotel business entity]. Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society], 60. DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-40.

11. Lysiuk, T. (2025). Innovatsiini pidkhody do zabezpechennia staloho rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [Innovative approaches to ensuring sustainable development of hotel and restaurant business]. Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society], 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-97

12. OECD. (2024). OECD Tourism Trends and Policies 2024. OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/80885d8b-en