

DOI: 10.15276/ETR.06.2025.15
DOI: 10.5281/zenodo.18064714
UDC: 338.48:658.15:355.4
JEL: L83, G32

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРЕНД-АНАЛІТИКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ В УМОВАХ ВІЙНИ

ADAPTIVE RISK MANAGEMENT AS A TOOL FOR TREND ANALYTICS AND ENSURING THE SUSTAINABILITY OF HOSPITALITY ENTERPRISES IN THE INTERNATIONAL MARKET IN WARTIME CONDITIONS

Yuliia I. Prodius, PhD in Economics, Associate Professor
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0002-3773-4361
Email: j.i.prodius@op.edu.ua

Lidiya O. Sevastyan
Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine
ORCID: 0009-0001-5271-2304
Email: 9560348@stud.op.edu.ua

Received 03.10.2025

Продіус Ю.І., Севаст'ян Л.О. Адаптивне управління ризиками як інструмент тренд-аналітики та забезпечення стійкості підприємств сфери гостинності на міжнародному ринку в умовах війни. Оглядова стаття.

У статті обґрунтовано доцільність та структуру адаптивного управління ризиками як ефективного підходу до забезпечення стійкості підприємств гостинності в умовах війни. Адаптивна стратегія розглядається як динамічний механізм, що трансформує загрози у точки зростання. Запропоновано п'ятикомпонентну модель, яка включає організаційну, методологічну, інформаційно-аналітичну, фінансову та навчально-розвиткову підсистеми. Вона передбачає створення тривірневої структури ризик-менеджменту, запровадження сучасних цифрових інструментів (Power BI, ERP), синтез міжнародних стандартів ISO 31000 і COSO ERM, формування резервного фонду та диверсифікацію джерел фінансування. Особлива увага приділена навчанню персоналу, розвитку внутрішніх комунікацій і підвищенню мотивації. Визначено ключові ризики, індикатори моніторингу та напрями їх мінімізації.

Ключові слова: управління ризиками, тренд-аналітика, бізнес-модель, міжнародний ринок, краудтехнології, підприємства сфери гостинності, адаптивна стратегія, конкурентоспроможність

Prodius Yu.I., Sevastyan L.O. Adaptive Risk Management as a Tool for Trend Analytics and Ensuring the Sustainability of Hospitality Enterprises in the International Market in Wartime Conditions. Review article.

The article substantiates the feasibility and structure of adaptive risk management as an effective approach to ensuring the sustainability of hospitality businesses in wartime. An adaptive strategy is viewed as a dynamic mechanism that transforms threats into growth opportunities. A five-component model is proposed, which includes organizational, methodological, information and analytical, financial, and training and development subsystems. It provides for the creation of a three-level risk management structure, the introduction of modern digital tools (Power BI, ERP), the synthesis of international standards ISO 31000 and COSO ERM, the formation of a reserve fund, and the diversification of funding sources. Particular attention is paid to staff training, the development of internal communications, and increasing motivation. Key risks, monitoring indicators, and ways to minimize them have been identified.

Keywords: risk management, trend analytics, business model, international market, crowdfunding, hospitality enterprises, adaptive strategy, competitiveness

У сучасних умовах високої динаміки зовнішнього середовища, посилення конкуренції та зростання кількості та складності ризиків підприємства індустрії гостинності стикаються з необхідністю пошуку ефективних підходів до управління ризиками. Традиційні методи, орієнтовані переважно на реактивне реагування, дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення стабільності та довгострокової конкурентоспроможності бізнесу. У зв'язку з цим актуальним постає впровадження комплексних адаптивних стратегій управління ризиками, які не лише мінімізують загрози, але й дозволяють трансформувати їх у можливості для розвитку. Розробка та впровадження таких стратегій є одним із пріоритетних напрямів як сучасної теорії управління, так і практики менеджменту підприємств сфери послуг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Питання управління ризиками в підприємницькому середовищі розглядаються у працях провідних вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема Е. Данілової [1], В. Вітлінського [2], В. Гранатурова [3], В. Конєва [4], А. Чайкіної [5], Р. Чепмена (Charman, 2011) [6], Д. Купера, С. Грея, Г. Реймонда, П. Уокера (Cooper, Grey, Raymond, Walker, 2004) [7], М. Вайдмана (Wideman, 1992) [8] та інших. У працях цих науковців ризик розглядається як невід'ємний елемент підприємницької діяльності, що потребує системного підходу до його аналізу, оцінки та управління. Разом із тим, дослідження адаптивних стратегій управління ризиками саме для підприємств індустрії гостинності залишаються фрагментарними, а акцент на поєднанні системного підходу, організаційного розвитку й цифрових технологій потребує подальшого поглиблення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри наявні теоретичні напрацювання, недостатньо дослідженими залишаються питання практичної реалізації комплексної адаптивної стратегії управління ризиками, яка враховує галузеву специфіку підприємств гостинності. Зокрема, потребує уточнення структура такої стратегії, її підсистеми, цільові орієнтири та механізми моніторингу ефективності. Водночас, відсутні цілісні моделі, здатні інтегрувати фінансовий, організаційний, інформаційно-аналітичний та навчально-розвитковий компоненти у єдину систему управління ризиками. Особливої уваги потребує оцінка можливостей трансформації ризиків у точки зростання через розвиток ризик-орієнтованої культури та підвищення адаптивності організації.

Метою статті є обґрунтування доцільності та ефективності впровадження комплексної адаптивної стратегії управління ризиками на підприємствах індустрії гостинності, розробка її структури та складових підсистем, а також визначення очікуваних результатів за основними напрямками функціонування підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження

В умовах повномасштабної війни в Україні питання управління ризиками набуває першочергового значення для функціонування та виживання бізнесу, особливо у сфері гостинності, яка є однією з найвразливіших до дестабілізаційних факторів. Готельно-ресторанний бізнес, туристичні компанії та підприємства обслуговування стикаються з такими ризиками, як руйнування об'єктів інфраструктури, обмеження мобільності клієнтів, зниження купівельної спроможності населення, перебої в логістиці та постачанні ресурсів. Адаптивне управління ризиками дозволяє підприємству гнучко реагувати

на постійно змінювані умови, швидко приймати управлінські рішення та використовувати кризові ситуації для посилення своїх позицій. Такий підхід базується на безперервному аналізі зовнішнього середовища, інтеграції сучасних технологій, підвищенні обізнаності персоналу та створенні внутрішніх механізмів оперативної реакції. У контексті сучасної ситуації це особливо важливо, адже підприємства змушені працювати в умовах високої невизначеності, нестачі ресурсів та частих змін у законодавчому і податковому полі, що визначає актуальність дослідження в умовах нинішніх національних і глобальних викликів.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища особливого значення набуває адаптивний підхід до управління ризиками [14]. Адаптивне управління ризиками являє собою гнучкий процес ідентифікації, оцінки та контролю ризиків, який передбачає постійне коригування методів та інструментів відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Адаптивне управління ризиками - динамічний, ітеративний процес, спрямований на мінімізацію негативного впливу невизначеності на цілі підприємства шляхом систематичного застосування політик, процедур і практик з використанням методів аналізу, оцінки та регулювання ризиків, що постійно вдосконалюються відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. На відміну від традиційного підходу до управління ризиками, що переважно зосереджується на мінімізації негативних наслідків, адаптивна стратегія передбачає трансформацію потенційних загроз у можливості для розвитку бізнесу. У межах дослідження запропоновано комплексну адаптивну стратегію управління ризиками, яка включає п'ять взаємопов'язаних компонентів, що в сукупності формують цілісну систему управління ризиками підприємства сфери гостинності (рис. 1).



Рисунок 1. Структура комплексної адаптивної стратегії управління ризиками підприємств сфери гостинності

Джерело: власна розробка авторів

Організаційна підсистема формує структуру відповідальності та координації процесів управління ризиками на підприємстві. Ефективна реалізація цієї складової потребує впровадження багаторівневої моделі управління, яка охоплює стратегічний, тактичний та операційний рівні. На

кожному з рівнів передбачено визначення чітких функцій, повноважень і відповідальності.

На стратегічному рівні зосереджується розробка ризик-стратегії, визначення допустимого рівня ризику, затвердження політики управління ризиками, а також контроль ефективності всієї

системи. Тактичний рівень відповідає за розроблення методології управління, координацію відповідних процесів, моніторинг ключових індикаторів ризику та підготовку управлінської

звітності. Операційний рівень реалізує ідентифікацію ризиків, впровадження процедур управління, практичне здійснення заходів та збір необхідної інформації (табл. 1).

Таблиця 1. Розподіл функцій та відповідальності в системі управління ризиками підприємств сфери гостинності

Рівень управління	Функції та відповідальність	Структурні елементи
Стратегічний	— формування ризик-стратегії; — визначення допустимого рівня ризику; — затвердження політики управління ризиками; — контроль ефективності системи.	— директор; — комітет з управління ризиками (створюється з ключових керівників).
Тактичний	— розробка методології; — координація процесів управління ризиками; — моніторинг ключових індикаторів ризику; — підготовка звітності.	— ризик-менеджер; — фінансовий відділ.
Операційний	— ідентифікація ризиків; — впровадження контрольних процедур; — реалізація заходів з управління ризиками; — збір первинної інформації.	— керівники функціональних підрозділів; — співробітники.

Джерело: власна розробка авторів

До основних організаційних заходів, спрямованих на підвищення ефективності ризик-менеджменту, належать:

- створення постійно діючого Комітету з управління ризиками для регулярного аналізу ризик-профілю підприємства;
- призначення ризик-менеджера з відповідними функціональними обов'язками щодо координації системи управління;
- розроблення внутрішніх нормативних документів (політики управління ризиками, методик, регламентів, посадових інструкцій тощо);
- встановлення ключових показників ефективності (KPI) управління ризиками для кожного рівня відповідальності.

Інформаційно-аналітична підсистема покликана забезпечити своєчасну ідентифікацію ризиків та аналіз потенційних загроз на основі оперативної й достовірної інформації. Її ефективне функціонування значною мірою залежить від використання сучасного програмного забезпечення, автоматизованих систем моніторингу та аналітичних інструментів.

До основних елементів цієї підсистеми належать [5]:

- система моніторингу індикаторів ризику (KRI);
- впровадження спеціалізованих програмних рішень для збору, обробки та аналізу ризик-інформації;
- побудова структурованої управлінської звітності, адаптованої до інформаційних потреб вищого керівництва.

У табл. 2, наведено основні ризики, притаманні функціонуванню підприємств індустрії гостинності та відповідні індикатори для їх виявлення. До них належать ринкові, фінансові, операційні та репутаційні ризики, що охоплюють як зовнішні, так і внутрішні загрози. Так, ринкові ризики ідентифікуються через зміну індексу споживчих цін, рівня конкуренції та частки підприємства на

ринку. Зростання індексу споживчих цін понад 8% річних, поява понад п'яти нових конкурентів або зменшення ринкової частки нижче 15% є маркерами, що потребують оперативного реагування. Фінансові ризики проявляються через зниження ліквідності підприємства, підвищення рівня фінансового левериджу та зменшення рентабельності продажів. Зокрема, рівень поточної ліквідності нижче 1,5 або рентабельність менше 10% свідчать про потенційну фінансову нестабільність. Уваги потребують також операційні ризики, що охоплюють широкий спектр внутрішніх проблем: від зростання кількості скарг клієнтів (>3%) до збільшення простоїв у виробничих процесах (>5% часу) та плинності персоналу (>15% річних). Постійний моніторинг цих показників дозволяє виявляти «вузькі місця» у бізнес-процесах. Репутаційні ризики, хоча й менш вимірювані, є важливими для довгострокової конкурентоспроможності. Зменшення середнього рейтингу підприємства нижче 4 балів із 5, перевищення кількості негативних згадок у медіа понад 10 на місяць, або регулярні негативні відгуки – сигналізують про необхідність посилення іміджевої політики та комунікаційної стратегії.

Інформаційно-аналітична підсистема відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного управління ризиками, оскільки дозволяє оперативно виявляти потенційні загрози та здійснювати їх глибокий аналіз на основі достовірних даних. Її результативність значною мірою визначається рівнем впровадження сучасних цифрових рішень (Microsoft Power BI та ERP-модулі), зокрема програмного забезпечення, автоматизованих систем моніторингу та інструментів аналітики. Серед інноваційних підходів до удосконалення ризик-менеджменту все більшого поширення набуває використання краудтехнологій, що ґрунтуються на принципах колективної участі та взаємодії широкого кола користувачів у процесах виявлення, спостереження й оцінювання ризиків (табл. 3).

Таблиця 2. Система ідентифікації ризиків підприємств сфери гостинності на основі порогових значень індикаторів

Вид ризику	Ключові індикатори ризику	Порогові значення	Періодичність моніторингу
Ринковий	— індекс споживчих цін; — рівень конкуренції; — частка ринку.	>8% річних; >5 нових конкурентів; <15%.	— щомісячно; — щоквартально; — щоквартально.
Фінансовий	— коефіцієнт поточної ліквідності; — коефіцієнт фінансового левериджу; — рентабельність продажів.	<1,5; >2,5; <10%.	— щомісячно; — щоквартально; — щомісячно.
Операційний	— відсоток скарг клієнтів; — час простою обладнання; — плинність персоналу.	>3%; >5% робочого часу; >15% річних.	— щотижнево; — щоденно; — щомісячно.
Репутаційний	— рейтинг на онлайн-платформах; — кількість негативних відгуків; — згадування в негативному контексті.	<4 з 5; >10 на місяць; >5 на місяць.	— щотижнево; — щоденно; — щотижнево.

Джерело: складено авторами за матеріалами [5]

Таблиця 3. Застосування краудтехнологій у ризик-менеджменті підприємств сфери гостинності

Види краудтехнологій	Результат застосування краудтехнологій у ризик-менеджменті
Краудсорсинг (залучення клієнтів до оцінки ризиків)	Отримання реальних даних з ринку, покращення прогнозування та адаптації бізнес-процесів
Краудфандинг (збір фінансування через спільноти)	Диверсифікація джерел фінансування, зниження фінансових ризиків, забезпечення гнучкості бізнесу
Краудмоніторинг (моніторинг подій через дії користувачів)	Раннє виявлення загроз, реагування на інциденти у режимі реального часу
Крауданалітика (аналіз відгуків та поведінки клієнтів)	Визначення змін у споживчій поведінці, формування адаптивних стратегій розвитку

Джерело: власна розробка авторів

Методологічна складова системи управління ризиками базується на принципах міжнародних стандартів ISO 31000 [12], адаптованих до галузе-

вої специфіки підприємства. Основним її завданням є уніфікація процедур аналізу, оцінювання, ранжування та реагування на ризики (табл. 4).

Таблиця 4. Методи управління різними видами ризиків підприємств сфери гостинності

Вид ризику	Методи управління	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Ринкові	— диверсифікація послуг; — стратегічне партнерство; — гнучка цінова політика.	— розробка нових послуг; — укладання партнерських угод; — система знижок та програма лояльності.	— зниження залежності від коливань окремих сегментів ринку .
Фінансові	— хеджування валютних ризиків; — оптимізація структури капіталу; — контроль дебіторської заборгованості.	— валютні деривативи; — реструктуризація кредитного портфелю; — система управління дебіторською заборгованістю.	— підвищення фінансової стабільності; — зниження вартості позикового капіталу.
Операційні	— стандартизація бізнес-процесів; — автоматизація; — контроль якості.	— розробка стандартів операційної діяльності; — впровадження CRM-системи; — система контролю якості.	— підвищення операційної ефективності; — зниження кількості скарг клієнтів.
Кадрові	— розвиток системи мотивації; — навчання та розвиток; — формування корпоративної культури.	— система KPI та бонусів; — програми навчання; — корпоративні заходи.	— зниження плинності персоналу; — підвищення продуктивності праці.
Репутаційні	— управління відносинами з клієнтами; — управління присутністю в соціальних медіа; — підвищення прозорості діяльності.	— система збору та аналізу відгуків; — SMM-стратегія; — соціальна звітність.	— підвищення рейтингу компанії на онлайн-платформах; — збільшення коефіцієнту повторних звернень.

Джерело: складено авторами за матеріалами [9]

Основні напрямки методологічного забезпечення включають:

- ідентифікацію ризиків за допомогою якісних і кількісних методів;
 - оцінювання ймовірності виникнення та потенційного впливу на результати діяльності;
 - класифікацію ризиків відповідно до джерел виникнення;
 - розроблення заходів реагування.
- Процес управління ризиками повинен включати наступні етапи [9]:
- ідентифікація ризиків – виявлення потенційних загроз та можливостей за допомогою різних методів;
 - аналіз та оцінка ризиків – визначення ймовірності та потенційного впливу ризиків, розрахунок інтегрального показника ризику;
 - пріоритизація ризиків – визначення критичних ризиків, які потребують першочергової уваги;
 - розробка стратегії управління ризиками – вибір оптимальних методів управління для кожного виду ризику (уникнення, передача, зниження, прийняття);
 - впровадження заходів з управління ризиками – реалізація конкретних дій, спрямованих на мінімізацію ризиків;
 - моніторинг та контроль – відстеження ключових індикаторів ризику та оцінка ефективності вжитих заходів;
 - регулярний перегляд та оновлення – періодичний перегляд ризик-профілю підприємства та актуалізація стратегії управління ризиками.

Фінансова підсистема спрямована на гарантування наявності ресурсів для реалізації заходів щодо мінімізації негативного впливу ризиків. Практична реалізація передбачає поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування [11].

- Основні інструменти фінансування включають:
- створення резервного фонду для покриття наслідків непередбачуваних подій;
 - формування окремого бюджету на превентивні заходи, навчання персоналу та цифрову трансформацію процесів ризик-менеджменту;
 - залучення страхування як інструменту передачі частини ризиків зовнішнім контрагентам;
 - забезпечення доступу до кредитних ресурсів для оперативного реагування у кризових ситуаціях.

Підсистема навчання та розвитку спрямована на формування та підтримку необхідних компетенцій персоналу в сфері управління ризиками, а також на закладення основ ризик-орієнтованої корпоративної культури. Ефективність адаптивної стратегії управління ризиками значною мірою залежить від залученості всіх співробітників до процесу ідентифікації, оцінки та реагування на ризики. Тому розвиток людського капіталу в цьому напрямі є надзвичайно важливим.

Основними елементами підсистеми навчання та розвитку повинні бути [13]:

1. Програми навчання персоналу з питань управління ризиками, диференційовані за рівнями

управління: для вищого керівництва – стратегічний ризик-менеджмент; для середньої ланки – тактичні аспекти управління ризиками; для лінійного персоналу – базові знання та навички.

2. Формування культури ризик-менеджменту через: регулярні комунікації щодо важливості управління ризиками; включення питань управління ризиками до порядку денного регулярних нарад; визнання та заохочення співробітників, які активно беруть участь в управлінні ризиками.

3. Система обміну знаннями та досвідом у сфері управління ризиками: внутрішній портал з матеріалами щодо управління ризиками; регулярні семінари та майстер-класи; формування спільноти практиків [10].

Запровадження підсистеми навчання та розвитку дозволяє не лише підвищити професійний рівень працівників, а й сформувати спільну ціннісну основу для реалізації адаптивної стратегії. У результаті формується середовище, в якому ризики розглядаються не як виняткові випадки, а як постійний об'єкт уваги та управління, що забезпечує підвищену стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Впровадження запропонованої стратегії управління ризиками для підприємств гостинності рекомендується здійснювати поетапно, що дозволить забезпечити поступову трансформацію системи управління та мінімізувати супротив змінам.

Загальна тривалість впровадження комплексної адаптивної стратегії управління ризиками складає 16-24 місяці, після чого система переходить у режим постійного вдосконалення. Оцінка ефективності впровадження запропонованої стратегії управління ризиками підприємств гостинності повинна включати як якісні, так і кількісні показники. Запропонована адаптивна стратегія управління ризиками має потенціал суттєво трансформувати діяльність підприємств гостинності за всіма основними напрямками їх функціонування. Комплексний аналіз очікуваних результатів свідчить про системний підхід до вдосконалення ризик-менеджменту з багатоаспектним позитивним впливом (табл. 5).

У фінансовому вимірі прогнозується значне зниження втрат від реалізації ризиків на 20-25%, що безпосередньо вплине на фінансову стійкість компанії. Варто відзначити потенційне зниження волатильності фінансових результатів на 15-20%, що створить більш передбачуване середовище для стратегічного планування і знизить невизначеність. Зростання рентабельності на 3-5% може здаватися помірним показником, проте в умовах сучасного конкурентного ринку становить істотну конкурентну перевагу. Операційні покращення також демонструють значний потенціал: прогнозоване зниження кількості операційних збоїв на 30-35% свідчить про принципово новий рівень стабільності бізнес-процесів. Підвищення рейтингу задоволеності клієнтів на 20% і скорочення тривалості процесів на 15% синергічно посилюють одне одного, створюючи фундамент для сталого розвитку клієнтської бази.

Таблиця 5. Прогнозовані результати впровадження адаптивної стратегії управління ризиками

Напрямок	Показники ефективності	Цільові значення
Фінансові результати	— зменшення втрат від реалізації ризиків; — зниження волатильності результатів; — підвищення рентабельності.	— 20-25%; — 15-20%; — 3-5%.
Операційна ефективність	— зниження кількості операційних збоїв; — підвищення якості обслуговування; — оптимізація бізнес-процесів.	— 30-35%; — підвищення рейтингу на 20%; — скорочення тривалості процесів на 15%.
Стратегічний розвиток	— підвищення ефективності рішень; — розширення адаптивних можливостей; — посилення конкурентних позицій.	— зменшення стратегічних помилок на 30%; — підвищення індексу адаптивності до 4,0; — зростання частки ринку на 2-3%/
Організаційний розвиток	— підвищення компетенцій персоналу; — формування ризик-орієнтованої культури; — покращення координації між підрозділами.	— 90% співробітників пройшли навчання; — індекс сприйняття ризик-культури >80%; — зниження конфліктних ситуацій на 25%.
Зовнішнє середовище	— підвищення репутації компанії; — покращення відносин із стейкхолдерами; — відповідність регуляторним вимогам.	— зростання рейтингу довіри на 15%; — збільшення NPS на 20 пунктів; — 100% відповідність вимогам.

Джерело: власна розробка авторів

На стратегічному рівні зниження кількості помилок у прийнятті рішень на 30% у поєднанні з ростом частки ринку на 2-3% вказує на якісний перехід до більш виваженого управління. Підвищення індексу адаптивності до рівня 4,0 відображає системні зміни в організаційній гнучкості, що критично важливо в умовах турбулентного ринкового середовища.

Особливої уваги заслуговує організаційний розвиток, де планується досягти майже повного охоплення персоналу (90%) програмами навчання з ризик-менеджменту, а також формування високого рівня ризик-культури з індексом сприйняття понад 80%. Такі показники свідчать про глибинну трансформацію організаційної культури, що є найскладнішим, але й найбільш стійким елементом змін.

Зовнішні ефекти від впровадження стратегії також виглядають переконливо: зростання рейтингу довіри на 15%, збільшення NPS на 20 пунктів та досягнення повної відповідності регуляторним вимогам створюють міцний фундамент для репутаційного капіталу компанії.

Варто відзначити збалансованість запропонованих показників ефективності – вони охоплюють як кількісні фінансові результати, так і якісні аспекти організаційного розвитку. Такий комплексний підхід забезпечує всебічну оцінку ефективності стратегії та створює підґрунтя для її подальшого вдосконалення на основі отриманих результатів.

Висновки

Таким чином, впровадження адаптивної стратегії управління ризиками підприємствами гостинності можна розглядати не просто як інстру-

мент мінімізації окремих ризиків, а як фундаментальний підхід до трансформації бізнес-моделі у напрямку більшої стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Нами сформовано рекомендації щодо формування комплексної адаптивної стратегії управління ризиками з урахуванням специфіки діяльності підприємств гостинності, яка здатна забезпечити підвищення стійкості підприємств шляхом системного впровадження інноваційного підходу до управління ризиками. Адаптивна стратегія управління ризиками суттєво відрізняється від традиційної, оскільки враховує потребу перетворення загроз на точки зростання. Запропонована модель охоплює п'ять ключових підсистем: організаційну, інформаційно-аналітичну, методологічну, фінансову та навчально-розвиткову, кожна з яких виконує унікальну функцію в управлінні ризиками.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі передбачають удосконалення інструментарію оцінки ефективності впровадження адаптивних стратегій із урахуванням цифрових технологій, зокрема впровадження системи моніторингу на основі штучного інтелекту та машинного навчання. Також перспективним є вивчення поведінкових аспектів сприйняття ризиків персоналом підприємств та формування ризик-орієнтованої культури через освітні інтервенції. Окрему увагу варто приділити адаптації стратегії до умов високої турбулентності, викликані глобальними кризами (пандеміями, війнами, енергетичними викликами), а також порівняльному аналізу ефективності адаптивних стратегій у різних сегментах індустрії гостинності.

Abstract

In the current conditions of high external environment turbulence, hospitality industry enterprises face the necessity of finding effective approaches to risk management. In this regard, the implementation of comprehensive adaptive risk management strategies becomes relevant, which not only minimize threats but also allow transforming them into opportunities for business development.

The aim of the research is to substantiate the feasibility and effectiveness of implementing a comprehensive adaptive risk management strategy in hospitality enterprises, develop its structure and constituent subsystems, as well as determine expected results across the main areas of enterprise functioning under wartime conditions.

The study employs a comprehensive methodology based on principles of international standards adapted to the industry-specific characteristics of hospitality enterprises. Methods of systems analysis, structural-functional modeling, expert evaluation, as well as scenario modeling for risk identification and assessment were applied.

A comprehensive adaptive risk management strategy has been developed, which includes five interconnected subsystems: organizational, information-analytical, methodological, financial, and personnel training and development. The organizational subsystem provides for a multi-level management model with clear distribution of functions between strategic, tactical, and operational levels. The information-analytical subsystem ensures timely risk identification through a monitoring system of key indicators, particularly establishing threshold values for market, financial, operational, and reputational risks. The methodological component unifies procedures for analysis, assessment, and response to risks according to a seven-stage management process. The financial subsystem provides resources through reserve funds, special budgets, and insurance. The training subsystem forms a risk-oriented corporate culture through differentiated personnel training programs. A phased implementation plan for the strategy has been developed with a duration of 16-24 months, followed by transition to a continuous improvement mode.

The implementation of adaptive risk management strategy ensures comprehensive transformation of hospitality enterprises' activities across all functional areas. The proposed strategy significantly differs from traditional approaches as it considers the need to transform threats into growth points under wartime conditions.

Список літератури:

1. Данілова Е.І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 61-68. DOI: 10/31521/modecon.V12(2018)-09.
2. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємництві: [монографія]. Київ: КНЕУ. 2004. 480 с.
3. Гранатуров В.М., Литовченко І.В., Харічков С.К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісні оцінки: Монографія. Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. 164 с.
4. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-5.
5. Конєв В.В., Мартинова Л.В. Адаптивне управління ризиками господарської діяльності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 1. С. 64-68. DOI: 10.37634/efp.2025.1.14.
6. Chapman R.J. *Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management*. 2 nd edition England: Wiley, 2011. 676р.
7. Cooper D., Grey S., Raymond G., Walker P. *Project Risk Management Guidelines: Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements* John Wiley & Sons, Ltd. 2004. 401 p.
8. Wideman M. R. *Project and Program Risk Management: A Guide to Managing Project Risks and Opportunities (PMBOK Hand-books)*. Pennsylvania: PMI, 1992. 57 p.
9. Буяк Н.М. Особливості адаптивного управління підприємством в умовах кризових явищ. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Вип. 2. С. 56-61. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2022_2_9.
10. Гуменюк А.М. Інноваційні підходи до системи управління кадрами в сфері гостинності. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_65.
11. Гуменюк А.М. Стратегії управління розвитком підприємств сфери гостинності. *Економіка та держава*. 2021. № 11. С. 126-130. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_11_23.
12. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови (ISO 31000:2018 Risk Management – Principles and guidelines on implementation, IDT). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>.
13. Наливайко Т.Л. Формалізація процесу адаптивного управління персоналом. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 118-126. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_49_24.
14. Незвещук-Когут Т. Особливості формування системи стратегічного управління підприємствами сфери гостинності в сучасних умовах. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2023. Вип. 4. С. 255-270. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2023_4_20.

15. Продіус Ю.І., Добровольська А.Є., Подольський В.А. Управління персоналом як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на зовнішні ринки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021.12/1. С. 9-13. DOI: 10.37634/efp.2021.12(1).2.

References:

1. Danilova, E. I. (2018). Methodology of the risk-oriented approach to managing the economic security of an enterprise. *Modern Economics*, (12), 61-68. DOI: 10.31521/modecon.V12(2018)-09 [in Ukrainian].
2. Vitlinskyi, V.V., & Velykoivanenko, H.I. (2004). Riskology in economics and entrepreneurship. *KNEU* [in Ukrainian].
3. Granaturov, V.M., Lytovchenko, I.V., & Kharichkov, S.K. (2003). Analysis of entrepreneurial risks: Problems of definition, classification and quantitative assessment. Institute of Market Problems and Economic-Ecological Research of NAS of Ukraine [in Ukrainian].
4. Chaikina, A. (2022). Features of integrating risk management into the enterprise management system. *Economy and Society*, (39). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-5 [in Ukrainian].
5. Konev, V.V., & Martynova, L.V. (2025). Adaptive risk management of enterprise economic activity. *Economics. Finance. Law*, (1), 64-68. DOI: 10.37634/efp.2025.1.14 [in Ukrainian].
6. Chapman, R.J. (2011). Simple tools and techniques for enterprise risk management (2nd ed.). Wiley [in English].
7. Cooper, D., Grey, S., Raymond, G., & Walker, P. (2004). Project risk management guidelines: Managing risk in large projects and complex procurements. John Wiley & Sons [in English].
8. Wideman, M.R. (1992). Project and program risk management: A guide to managing project risks and opportunities (PMBOK Handbooks). Project Management Institute [in English].
9. Buniak, N.M. (2022). Features of adaptive enterprise management under crisis conditions. *Problems of Systemic Approach in Economics*, (2), 56-61. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2022_2_9 [in Ukrainian].
10. Humeniuk, A.M. (2022). Innovative approaches to the personnel management system in the hospitality sector. *Efektynna Ekonomika*, (11). Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_65 [in Ukrainian].
11. Humeniuk, A.M. (2021). Strategies for enterprise development management in the hospitality sector. *Economy and the State*, (11), 126-130. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2021_11_23 [in Ukrainian].
12. ISO. (2018). ISO 31000:2018 Risk management – Principles and guidelines. Retrieved from: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en> [in Ukrainian].
13. Nalyvaiko, T.L. (2020). Formalization of the adaptive personnel management process. *Market Infrastructure*, (49), 118-126. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2020_49_24 [in Ukrainian].
14. Nezveshchuk-Kohut, T. (2023). Features of forming a strategic management system for hospitality enterprises in modern conditions. *Bulletin of Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic Sciences*, (4), 255-270. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2023_4_20 [in Ukrainian].
15. Prodius, Yu.I., Dobrovolska, A.Ye., & Podolskyi, V.A. (2021). Personnel management as a tool for ensuring enterprise competitiveness when entering foreign markets. *Economics. Finance. Law*, 12(1), 9-13. DOI: 10.37634/efp.2021.12%281%29.2 [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Продіус Ю.І. Адаптивне управління ризиками як інструмент тренд-аналітики та забезпечення стійкості підприємств сфери гостинності на міжнародному ринку в умовах війни / Ю.І. Продіус, Л.О. Севастьян // *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2025. – № 6 (82). – С. 159-166. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No6/159.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.06.2025.15. DOI: 10.5281/zenodo.18064714.

Reference a Journal Article:

Prodius Yu.I. Adaptive Risk Management as a Tool for Trend Analytics and Ensuring the Sustainability of Hospitality Enterprises in the International Market in Wartime Conditions / Yu.I. Prodius, L.O. Sevastyan // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2025. – № 6 (82). – P. 159-166. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No6/159.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.06.2025.15. DOI: 10.5281/zenodo.18064714.

