

## ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

## KEY ELEMENTS OF THE ADAPTIVE SYSTEM OF MANAGEMENT OF THE HOTEL AND RESTAURANT ECONOMY IN THE UNSTABLE ECONOMY

У статті розглянуто вплив циклічних змін факторів зовнішнього середовища на процеси ефективного функціонування та розвитку підприємств готельного та ресторанного господарства країни. Для успішного функціонування в умовах нестабільної економіки підприємства готельно-ресторанного господарства мають розробити та впровадити систему адаптивного управління. У процесі дослідження проведено аналіз економічної сутності термінів «адаптація», «адаптивне управління», обґрунтовано теоретичні і методичні засади адаптивної системи управління підприємством, виділено основні етапи та напрями адаптації. Особливо підкреслено значення соціального аспекту адаптації підприємств готельно-ресторанної галузі. Особливої уваги потребують питання формування місії підприємства, його організаційної культури, ідеології, визначення лідерів колективу, розкриття потенціалу трудових ресурсів. Відзначено, що саме здатності та компетентність персоналу є силою, спроможною сформувати ефективний механізм адаптивного управління.

**Ключові слова:** адаптація, адаптивне управління, готельно-ресторанне господарство, нестабільна економіка, ефективне функціонування, конкурентоспроможність, соціальний аспект адаптації.

В статье рассмотрено влияние циклических изменений факторов внешней среды

на процессы эффективного функционирования и развития предприятий гостиничного и ресторанного хозяйства страны. Для успешного функционирования в условиях нестабильной экономики предприятия гостинично-ресторанного хозяйства должны разработать и внедрить систему адаптивного управления. В ходе исследования проведен анализ экономической сущности терминов «адаптация», «адаптивное управление», обоснованы теоретические и методические основы адаптивной системы управления предприятием, выделены основные этапы и направления адаптации. Отдельно подчеркнута значимость социального аспекта адаптации предприятий гостинично-ресторанной отрасли. Особого внимания требуют вопросы формирования миссии предприятия, его организационной культуры, идеологии, определение лидеров коллектива, раскрытие потенциала трудовых ресурсов. Отмечено, что именно способности и компетентность персонала являются силой, способной сформировать эффективный механизм адаптивного управления.

**Ключевые слова:** адаптация, адаптивное управление, гостинично-ресторанное хозяйство, нестабильная экономика, эффективное функционирование, конкурентоспособность, социальный аспект адаптации.

УДК 338.4

<https://doi.org/10.32843/infrastuct36-31>

**Линник О.І.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри  
економічного аналізу та обліку  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Жадан Т.А.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри  
економічного аналізу та обліку  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

*The article deals with the influence of cyclical changes of environmental factors on the processes of effective functioning and development of the enterprises of the hotel and restaurant economy of the country. In order to function successfully in an unstable economy, hotel and restaurant businesses need to develop and implement an adaptive management system. The processes of market environment fluctuations occurring in the domestic and world economic systems require new progressive approaches, refinement of the existing theoretical and methodological tools of the system of adaptive management of the hotel and restaurant enterprises. In the course of the research the economic essence of the terms "adaptation", "adaptive management" is analyzed, theoretical and methodological foundations of adaptive system of enterprise management are substantiated. It is stated that the enterprise should anticipate changes, react in a timely manner to the preferences of clients and adapt to them, that is, "adapt" through the application of methods, techniques and principles of management activity. The authors highlight the main stages and directions of adaptation of enterprises in the context of changes in the internal and external environment. The stages and mechanisms of implementing adaptive management in the hotel and restaurant industry can vary greatly, but they all serve the purpose of ensuring the development of the enterprise and its adaptation to external permanent changes. One of the directions of adaptation is reorganization of the enterprise, change of management system, improvement of marketing policy. The importance of the social aspect of adaptation is emphasized separately in the paper. It is emphasized that special attention is needed to formulate the mission of the hotel and restaurant enterprise, its organizational culture, ideology, determine the leaders of the collective, unlock the potential of labor resources. It is noted that the ability and competence of the staff is a force capable, provided sufficient motivation of employees, to form an effective mechanism for adaptive management of the potential of the enterprise.*

**Key words:** adaptation, adaptive management, hotel and restaurant industry, unstable economy, efficient functioning, competitiveness, social aspect of adaptation.

**Постановка проблеми.** Готельно-ресторанне господарство має для країни важливе економічне та соціальне значення. Сучасний період ринкових відносин в Україні характеризується розвитком економічних реформ, появою широкого кола суб'єктів господарювання, що приводить до загострення конкуренції на споживчому ринку, зумовлює необхідність підвищення якісних характеристик продукції та послуг підприємств. Циклічні зміни факторів зовнішнього середовища, кризові явища в економіці вимагають від керівництва підприємств

готельного та ресторанного господарства нових управлінських рішень щодо забезпечення їхнього ефективного функціонування та сталого розвитку. Для збереження життєздатності та конкурентоспроможності підприємства готельного та ресторанного господарства мають виробити ефективні заходи, що спрямовані на протидію та адаптацію до негативних впливів змін зовнішнього середовища.

В умовах нестабільної економіки особливої актуальності набуває впровадження на підприємствах готельно-ресторанного господарства системи

адаптивного управління, стратегічною метою якого є економічна стійкість і конкурентоспроможність.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вирішенню проблем діагностики ризиків та адаптивного управління підприємствами присвятили свої дослідження такі відомі науковці, як О.В. Ареф'єва [1], Н.М. Кулик [2], К.М. Мельник [3], Н.В. Якименко-Терещенко [4], Н.В. Янченко [5] та ін. Окремі наробітки щодо питань адаптивного управління підприємствами з урахуванням особливостей діяльності готельно-ресторанного господарства зроблені О.Ю. Давидовою [6], А.С. Капліною [7], М.В. Чорною [8] та ін. Проте процеси мінливості ринкової кон'юнктури, які відбуваються у вітчизняній та світовій економічних системах, потребують нових прогресивних підходів, уточнення наявного теоретичного та методичного інструментарію системи адаптивного управління підприємствами готельно-ресторанного господарства. У зв'язку з цим виникає потреба у проведенні низки досліджень, спрямованих на розроблення механізмів управління підприємствами готельно-ресторанного господарства, адекватних зовнішнім умовам, на пошук вагомих інструментів активізації діяльності [9].

Все вищезазначене зумовило спрямованість цього дослідження та доводить актуальність вибраної теми.

**Постановка завдання.** Мета дослідження – обґрунтувати теоретичні і методичні засади адаптивної системи управління підприємством готельно-ресторанного господарства, виділити основні етапи та напрями адаптації підприємств в умовах змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток підприємств готельно-ресторанного господарства значною мірою залежить від змін зовнішнього середовища, яке стає генератором змін і у внутрішній складовій частині бізнесу.

Економічний потенціал підприємства належить до особливого класу систем – адаптивних систем, що можуть самоорганізуватися, тобто систем, які автоматично змінюють алгоритм свого функціонування і, за необхідності, свою структуру з метою збереження або досягнення оптимального стану за зміни зовнішніх умов [9].

Підприємство має прогнозувати зміни, своєчасно реагувати на вподобання клієнтів і перебувати під них, тобто «адаптуватися» за допомогою застосування методів, прийомів і принципів управлінської діяльності [10].

Методологічною основою формування системи адаптивного управління підприємством готельно-ресторанного господарства є дослідження поняття «адаптивне управління». Необхідно зауважити, що в економічній практиці немає єдиного визначення цього поняття, тому проведемо аналіз економічної сутності цього терміна [6]. У науці відомими є такі її прояви, як еволюція, пристосування, зви-

кання, навчання і самонавчання, організування, самоорганізування і подібне. На думку більшості авторів, «адаптивне управління» розглядається як сукупність дій і методів, що характеризуються здатністю управляючої системи реагувати на зміну зовнішнього середовища. Під адаптивністю розуміють процес цілеспрямованої зміни структури, властивостей і параметрів об'єкта у відповідь на зміни навколо нього.

У розгляді досліджуваного поняття можна виокремити три основні підходи:

1) адаптація як рівень пристосованості підприємства до ринкових форм господарювання на перших етапах ринкових перетворень – розуміння адаптації як швидкої зміни форми власності, повної економічної відособленості, вільного виходу на зовнішні ринки, самостійності у плануванні, виробництві і реалізації конкурентоспроможної продукції, прагнення до максимізації прибутку і зменшення витрат, ліквідації збиткових виробництв, оптимізації чисельності персоналу тощо. Зауважимо, що такому розумінню адаптації властива надмірна «економічність»;

2) «виживання» підприємства у період економічного спаду й різкого обмеження економічних функцій держави, яка у ринкових умовах перестає бути регульовальником і координатором діяльності підприємств, основним споживачем їхньої продукції та інвестором. Варто зазначити, що за такого підходу втрачається бачення перспектив розвитку підприємства;

3) засвоєння й упровадження нових методів здійснення виробничо-фінансової діяльності підприємства у принципово іншому, постійно змінному внутрішньому і зовнішньому середовищі, пристосування до умов існування і діяльності з метою забезпечення стійкості функціонування у довгостроковій перспективі. Базою успішності й ефективності процесу адаптації є ґрунтовне дослідження як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, що вимагає належного інформаційного забезпечення [11].

На нашу думку, саме третій підхід є найбільш прийнятним до застосування підприємствами готельно-ресторанного господарства у сучасних умовах нестабільної економіки.

Отже, «адаптація» – це процес зміни факторів внутрішнього середовища підприємства з метою реалізації стратегії розвитку і підвищення ефективності роботи в умовах кількісної і якісної зміни факторів зовнішнього середовища функціонування підприємства. Поряд із поняттям «адаптація» в сучасному науковому світі все частіше використовується поняття «адаптивне управління».

Можна стверджувати, що адаптивне управління – це процес зміни об'єкта управління і (або) його діяльності, що забезпечує ефективне функціонування та сприяє адекватній та своєчасній реакції на зміни в зовнішньому і внутрішньому

середовищі й ставить собі за мету злагоджену взаємодію. Зауважимо, що адаптивність підприємства полягає не лише у реагуванні на події, які відбулися, але й у їх передбаченні.

Адаптивне управління засноване на постійному моніторингу середовища функціонування об'єкта дослідження. Адаптація підприємств і підвищення ефективності виробництва багато в чому залежать від здатності визначати першочергові проблеми й успішно їх вирішувати. Етапи та механізми впровадження адаптивного управління на підприємствах готельно-ресторанного господарства можуть значно різнитися, але всі вони виконують функції забезпечення розвитку підприємства та його адаптації до зовнішніх перманентних змін.

Нині відомо багато напрямів адаптації підприємств до умов, що склалися:

- реорганізація підприємств, яка може проходити у вигляді злиття і поглинань, організації спільних підприємств та ін.;

- зміна системи управління підприємством;

- удосконалення управлінських технологій, зокрема таких, як запровадження бюджетного управління, стратегічного управління на основі системи збалансованих показників, процесно-орієнтованого управління та ін.;

- запровадження технологічних інновацій, спрямованих на ресурсозбереження та підвищення енергоефективності роботи підприємства;

- удосконалення маркетингової і збутової політики підприємства;

- формування стійкої сировинної бази;

- технічне переоснащення підприємства;

- стабілізація фінансового стану підприємства за рахунок залучення інвесторів та інші напрями [10].

Підтримуємо думку І.І. Стец [11], що формування адаптивної системи управління будь-яким підприємством, у тому числі підприємством готельно-ресторанного господарства, може відбуватися за такою послідовністю:

- Етап 1. Оцінювання адаптивності залежно від стадії життєвого циклу підприємства є важливим елементом формування цілісної системи адаптивного управління, оскільки саме від рівня адаптивності залежить рішення щодо подальшого розвитку підприємства і підтримки належного рівня адаптивності.

- Етап 2. Комплексне дослідження зовнішнього середовища на основі пошуку інформації, аналізу ринків і зовнішніх умов збуту (окремих ринкових сегментів, конкурентів, споживачів); виявлення сильних і слабких сторін діяльності підприємства; вивчення змін у законодавчій і нормативній базі.

- Етап 3. Аналіз внутрішнього середовища – економічна діагностика стану й аналіз діяльності підприємства (аналіз рентабельності, оцінка вартості активів і вартості підприємства, аналіз ключових фінансових показників та індикаторів, рівня

платоспроможності та потенційного банкрутства, наявних фінансових резервів тощо); аналіз організаційної структури, виробничо-збутової діяльності, маркетингової стратегії, витрат, портфельний аналіз інвестицій, виявлення сильних і слабких сторін підприємства.

- Етап 4. Формування адаптивної стратегії управління підприємством, зважаючи на членство України у СОТ, асоціацію з ЄС.

- Етап 5. Реалізація заходів адаптивної стратегії.

- Етап 6. Оцінювання ефективності адаптивності системи управління підприємством за розробленим механізмом і критеріями ефективності.

Система адаптації не є панацеєю, але дає можливість для здійснення змін. Зауважимо і на соціальний аспект адаптації. Тільки комплексний, диференційований вплив на менеджмент і персонал з урахуванням економічних, соціальних, психологічних умов може змінити організаційну культуру підприємства, погляд на проблеми з конкурентоспроможністю. Формування місії підприємства, його організаційної культури, ідеології, визначення лідерів, здатних повести за собою персонал, розкриття потенціалу кадрів для постійного поліпшення діяльності підприємства вимагають особливої уваги, а точніше, їхнього впливу на соціальну складову частину підприємства. Завданням менеджменту підприємства є створення усіх умов для персоналу (з урахуванням його характеристик і особливостей) для досягнення поставлених підприємством цілей, мінімізуючи при цьому негативні наслідки можливих конфліктних ситуацій, властивих будь-яким адаптаційним процесам.

Треба зауважити, що в сучасних умовах глобалізації економічних систем необхідно враховувати той факт, що розвиток виробництва тільки на одну третину залежить від удосконалення й оновлення засобів виробництва, інша частина залежить від інтелектуального потенціалу трудових ресурсів. У зв'язку з цим особливо актуальним стає завдання створення в трудових колективах готелів та ресторанів творчої, доброзичливої, довірчої обстановки. До того ж, у підготовці фахівців все більш важливе значення мають соціально-психологічні дисципліни, що відображають питання службового етикету та етики ділового спілкування.

Варто відзначити і характерні тенденції у світовій економіці, такі як розвиток інформаційних технологій і засобів передавання інформації, послуг зв'язку і мультимедійних послуг (що дає змогу істотно модифікувати й організувати робоче місце практично у будь-якому місці); використання аутсорсингу, аутстафінгу, фрілансу, проблема утаємничення і захисту інформації та інші взаємопов'язані проблеми [11].

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведені дослідження дали змогу уточнити поняття «адаптація» й «адаптаційне управління». Було

визначено особливості адаптаційного управління підприємством готельно-ресторанного господарства та їх основні напрями, а саме: маркетингова діяльність; продукція і послуги; персонал; інформаційні технології тощо. Останнім часом відбулися помітні зміни не тільки у принципах і способах управління готельно-ресторанними установами, змінився також підхід до обслуговування клієнтів. Він став високотехнологічним і повністю орієнтованим на споживача.

Авторами відзначено, що саме здатності та компетентність персоналу є силою, спроможною за умови достатньої мотивації працівників формувати ефективний механізм адаптивного управління потенціалом підприємства. Підводячи підсумок, зауважимо, що система адаптаційного управління є базою, що забезпечує належний рівень конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного господарства в умовах нестабільності економіки і стимулює його подальше економічне зростання і розвиток.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ареф'єва О.В. Концептуальні основи адаптивного управління функціонуванням та розвитком підприємств. *Економіка та управління*. 2012. № 3. С. 107–111.
2. Кулик Н.М., Соколенко Т.М. Технологія адаптації у системі управління підприємством. *Економічний аналіз* : збірка наукових праць. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету *Економічна думка*, 2013. № 3. С. 96–100.
3. Мельник К.М. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 81–85.
4. Якименко-Терещенко Н.В., Кожуріна Л.С. Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації. *Молодий вчений*. 2017. №6(46). С. 535–538.
5. нченко Н.В. Стратегічні аспекти адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. т. 1. С. 44–46.
6. Давидова О.Ю. Формування системи адаптивного інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг* : збірка наукових праць. Харків : ХДУХТ, 2019. Вип. 1 (29). С. 195–207.
7. Капліна А.С. Особливості й умови формування організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств готельного господарства України. *Модернізація туризмознавства: теорія і практика партнерства*: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2015. С. 352–363.
8. Чорна М.В., Коваль М.С. Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. С. 58–61. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_1\\_5.pdf](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_5.pdf) (дата звернення: 10.10.2019).

9. Гончар О.І. Мотиваційні аспекти адаптивного управління потенціалом підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2015. №2(6). С. 79–84.

10. Богоявленський О.В., Местоян А.Н. Адаптивне управління підприємством запорука сталого розвитку *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 19. С. 118–121. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2018/24\\_2018\\_ukr/23.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/23.pdf) (дата звернення 24.10.2019).

11. Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 18. С. 300–305.

12. Смоловик Р.Ф., Линник О.І., Артеменко Н.В. Сучасне устаткування та ефективний менеджмент – запорука якісної роботи закладів готельного та ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 257–261. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2018/24\\_2018\\_ukr/45.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/45.pdf) (дата звернення 24.10.2019).

13. Линник О.І., Смоловик Р.Ф., Юр'єва І.А. *Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах: теорія, діагностика кризового стану, соціально-економічні аспекти управління* : монографія / О.І. Линник, Р.Ф. Смоловик, І.А. Юр'єва. Харків : Підручник НТУ «ХПІ», 2013. С. 341–422.

#### REFERENCES:

1. Arefjeva O.V. (2012) *Konceptualni osnovy adaptivnogho upravlinnja funkcionuvannjam ta rozvytkom pidpryemstv* [Conceptual bases of adaptive management of enterprise functioning and development]. *Ekonomika ta upravlinnja* [Economics and Management], no. 3, pp. 107–111.
2. Kulyk N.M. Sokolenko N.M (2013) *Tekhnolohiia adaptatsii u systemi upravlinnia pidpryemstvom* [Adaptation technology in enterprise management system]. *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis]. Collection of scientific works. Ternopil: *Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopiiskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu Ekonomichna dumka*, no 3, pp 96–100.
3. Melnyk K.M. (2013) *Adaptivne upravlinnia pidpryemstvom v umovakh nevyznachenosti* [Adaptive enterprise management in uncertainty]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Economic sciences], vol. 3, pp. 81 – 85.
4. Yakymenko-Tereshchenko N.V., Kozhurina L.S. [2017] *Adaptivne upravlinnia pidpryemstvom v suchasnykh umovakh: meta i mekhanizm realizatsii* [Adaptive enterprise management in modern conditions: purpose and mechanism of realization]. *Molodyi vchenyi* [Young scientist], no 6(46), pp. 535–538.
5. Yanchenko N.V. (2011) *Stratehichni aspekty adaptivnogho upravlinnia na pidpryemstvakh zaliznychnoho transportu* [Strategic Aspects of Adaptive Management in Railway Undertakings]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu* [Bulletin of Khmelnytsky National University], no 6, pp. 44–46.
6. Davydova O.Y. (2019) *Formuvannia systemy adaptivnogho innovatsiinoho upravlinnia rozvytkom pidpryemstv hotelno-restorannoho hospodarstva* [Formation of the system of adaptive innovative management of the development of the enterprises of the hotel and restaurant industry]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh* [Economic strategy and prospects for development of trade and services]. *Kharkiv: KhDUKHT*, vol. 1 (29), pp. 195–207.

7. Kaplina A.S. (2015) Osoblyvosti y umovy formuvannya orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia rozvytkom pidpriemstv hotelnoho hospodarstva Ukrainy [Features and conditions of formation of organizational and economic mechanism of management of development of the enterprises of hotel economy of Ukraine]. *Modernizatsiia turyzmoznavstva: teoriia i praktyka partnerstva* [Modernization of tourism: the theory and practice of partnership]: monohrafiia. Poltava: PUET, pp. 352–363.

8. Chorna M.V., Koval M.S. (2015) Osoblyvosti upravlinnia rozvytkom pidpriemstv restorannoho hospodarstva [Features of managing the development of restaurants]. *Efektivna ekonomika* [An efficient economy], no 1, pp. 58–61. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_1_5) (accessed 10 October 2019).

9. Honchar O.I. (2015) Motyvatsiini aspekty adaptivnoho upravlinnia potentsialom pidpriemstva [Motivational aspects of adaptive enterprise potential management]. *Naukovyi visnyk Polissia* [Polesie Scientific Bulletin], no 2(6), pp. 79–84.

10. Bohoiavlenskyi O.V., Mestoian A.N. (2018) Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom – zaporuka staloho rozvytku [Adaptive enterprise management is the key to sustainable development]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure], vol. 19, pp. 118–121. Available at: <http://>

[market-infr.od.ua/journals/2018/24\\_2018\\_ukr/23.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/23.pdf) (accessed 24 October 2019).

11. Stets I.I. (2017) Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom [Adaptive enterprise management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national problems of economy], vol. 18, pp. 300–305.

12. Smolovyk R.F., Lynnyk O.I., Artemenko N.V. (2018) Suchasne ustatkuvannya ta efektyvnyi menedzhment – zaporuka yakisnoi roboty zakladiv hotelnoho ta restorannoho hospodarstva [Modern equipment and effective management are the key to the quality work of hotel and restaurant establishments]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure], vol. 24, pp. 257–261. Available at: [http://market-infr.od.ua/journals/2018/24\\_2018](http://market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018) (accessed 24 October 2019).

13. Lynnyk O.I., Smolovyk R.F., Yurieva I.A. (2013) Rol systemy opodatkuвання u stanovlenni ta rozvytku biznesu v Ukraini ta za yii mezhamy [The role of the tax system in the formation and development of business in Ukraine and abroad]. *Antykryzove upravlinnia na vitchyznianykh ta zakordonnykh pidpriemstvakh: teoriia, diahnostyka kryzovoho stanu, sotsialno-ekonomichni aspekty upravlinnia* : monohrafiia [Crisis Management at Domestic and Foreign Enterprises: Theory, Crisis Diagnosis, Socio-Economic Aspects of Management: Monograph]. Kharkiv: Pidruchnyk NTU “KhPI”, pp. 341–422.

**Lynnyk Olena**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Economic Analysis and Accounting  
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

**Zhadan Tetiana**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Economic Analysis and Accounting  
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

#### KEY ELEMENTS OF THE ADAPTIVE SYSTEM OF MANAGEMENT OF THE HOTEL AND RESTAURANT ECONOMY IN THE UNSTABLE ECONOMY

**The purpose of the article.** The hotel and restaurant business of Ukraine is an important component of the tourism industry. It fulfills the task of ensuring a high level of comfort and quality of service for tourists while achieving profitability. The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological principles of the adaptive management system of the hotel and restaurant business, to identify the main stages and directions of adaptation of enterprises in the context of changes in both the internal and external environment.

**Methodology.** The development of the hotel and restaurant business is largely dependent on changes in the environment. The enterprise should anticipate changes, respond in a timely manner to customers' preferences and adapt to them, that is, "adapt" through the application of methods, techniques and principles of management. Methodological basis for the formation of the system of adaptive management of the hotel and restaurant business is the study of the concept of "adaptive management". Adaptability refers to the process of purposefully changing the structure, properties and parameters of an object in response to changes around it. The paper explores several approaches to the concept of "adaptive management" and recommends the approach that is most suitable for use by the hotel and restaurant business. The stages and mechanisms of implementing adaptive management in the hotel and restaurant industry can vary greatly, but they all serve the purpose of ensuring the development of the enterprise and its adaptation to external permanent changes. Nowadays many directions of adaptation of enterprises to the current conditions are known. This is a reorganization of the enterprise; change of management system; improvement of marketing policy; improvement of management technologies; introduction of technological innovations aimed at resource saving and improvement of energy efficiency of the enterprise; technical re-equipment of the enterprise; stabilization of the financial condition of the enterprise at the expense of attracting investors, etc.

**Results.** Adaptive management system of the hotel and restaurant business is recommended to be formed in the following sequence: comprehensive study of the environment; analysis of the internal environment; developing an adaptive enterprise management strategy, taking into account Ukraine's WTO membership and association with the EU; implementation of adaptive strategy measures; evaluation of the efficiency of adaptability of the enterprise management system.

**Practical implications.** The researches made it possible to clarify the concepts of "adaptation" and "adaptation management". The features of adaptation management of the hotel and restaurant business and their main directions were determined. Recently there have been notable changes in not only the principles and methods of managing hotel and restaurant establishments, but also the approach to customer service has changed. It has become high-tech and fully consumer-oriented. The authors noted that it is the ability and competence of staff that is a force capable of forming an effective mechanism for adaptive management of the enterprise's potential.

**Value/originality.** To summarize, it should be noted that the system of adaptation management is the basis, which ensures the proper level of competitiveness of the hotel and restaurant business in the conditions of economic instability and stimulates its further economic growth and development.