

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

**Якименко-Терещенко Н. В.**, *докт. екон. наук, професор,*  
**Состіна С. В.**, *здобувачка вищої освіти,*  
*Національний технічний університет*  
*«Харківський політехнічний інститут»*

Діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу в останні 5–10 років супроводжується постійними викликами. ключові фактори, які, на нашу думку, найбільш впливають на галузь у 2024–2025 рр.

1. Погоджуємося з думкою науковців, що військові загрози та фактори безпеки є зараз визначаючими майбутнє туристичної галузі та галузі гостинності України. Тож, активна фаза бойових дій, масовані обстріли та тимчасова окупація частини територій вже з початку повномасштабної війни призвели до припинення діяльності близько 7000 об'єктів готельно-ресторанного господарства. Однак, бізнес перемістився в західні області з більш стабільною безпековою ситуацією, продовжує розвиватися та знаходити можливості для розширення кількості засобів розміщення.

2. Заклади готельно-ресторанного господарства відчують вплив інфляції та зниження купівельної спроможності населення. Як результат – зменшення середнього чеку у ресторанах, скорочення рівня показника відвідуваності закладів харчування навіть порівнянно з рівнем до 2022 року.

3. Споживчий попит трансформується за рахунок зміни структури споживачів. Майже відсутність іноземних туристів та споживачів націлює готельно-ресторанний бізнес на внутрішнього споживача, який, в більшості випадків, обирає або бюджетні варіанти розміщення, або елітні п'ятизіркові готелі у відносно безпечних регіонах.

4. Кадровий «голод» – теж ключова проблема, яка пов'язана з нестачою кваліфікованого персоналу, який або виїхав за кордон, або перемістився в інші райони, або вимушений за причини безпеки відмовлятися працювати в закладах розміщення. За результатами дослідження [1], тільки чверть закладів готельно-ресторанного бізнесу працюють без зміни кадрового складу, 15,6 % учасників

дослідження повністю оновили кадровий склад, 12,4 % – оновили склад на половину.

5. Швидкі технологічні зміни галузі на основі сучасних інформаційних, цифрових, комунікаційних технологій, що підвищують вимоги до рівня сервісу.

Отже аналізуючи наукову літературу можна зробити висновок, що підприємства готельно-ресторанного бізнесу в останні роки працюють в умовах, що вимагають пристосовуватися та адаптуватися до постійних кризових ситуацій. В цих умовах, підприємства обирають серед наступних підходів: 1) підхід, що передбачає реагування на зміни, термінову адаптацію до змін у зовнішньому середовищі за рахунок негайних дій з метою уникнення банкрутства; 2) підхід, що ґрунтується на організації партнерства для виживання в умовах обмежених власних фінансових ресурсів; 3) підхід, що ґрунтується на стратегії партнерства та співпраці з іншими компаніями з метою організації нових бізнесів, які враховують трансформацію в потребах споживачів.

Таким чином, підприємства готельно-ресторанного бізнесу мають адаптуватися до постійних змін зовнішнього середовища, управляти розвитком на основі впровадження проєктів розвитку.

Пропонуємо поняття «управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства» визначити як процес комплексних і системних трансформацій бізнес-процесів, що дозволяє підприємству адаптуватися до нових викликів часу враховуючи екзогенні та ендогенні фактори впливу, ґрунтується на сучасних вимогах до сталого розвитку та новітніх трендах у галузі гостинності.

На основі аналізу наукових публікацій українських та зарубіжних дослідників, можна виокремити екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні) фактори, що впливають на діяльність закладів готельно-ресторанного господарства (табл. 1). Ці фактори визначають діяльність закладів готельно-ресторанного господарства і до них заклади мають адаптуватися використовуючи ресурси і можливості та реалізуючи проєкти розвитку, які відповідають потребам часу.

Управління розвитком підприємства готельно-ресторанного господарства потребує реалізації певного механізму, що ґрунтується на застосуванні інструментарію, що включає аналітичні та методичні інструменти.

### Екзогенні та ендогенні фактори, що впливають на діяльність закладів готельно-ресторанного господарства

Фактор	Вплив на діяльність закладів готельно-ресторанного господарства
<b>Екзогенні фактори</b>	
Економічна ситуація в країні	Визначає купівельну спроможність населення, що впливає на попит на послуги готельно-ресторанного господарства. У періоди економічного спаду спостерігається зниження відвідуваності закладів.
Рівень доходів населення	Вищі доходи сприяють збільшенню витрат на дозвілля та харчування поза домом, що позитивно впливає на прибутковість закладів.
Політична стабільність	Політична нестабільність може знижувати туристичний потік та інвестиційну привабливість регіону, що негативно впливає на діяльність закладів.
Технологічний прогрес	Впровадження новітніх технологій дозволяє підвищити ефективність обслуговування, зменшити витрати та покращити якість послуг.
Екологічні вимоги та стандарти	Дотримання екологічних норм впливає на вибір технологій та матеріалів, що може збільшувати витрати, але також підвищує привабливість закладу для екологічно свідомих споживачів.
Конкуренція на ринку	Високий рівень конкуренції стимулює заклади до впровадження інновацій, покращення сервісу та оптимізації цінової політики.
Соціально-культурні тенденції	Зміни в уподобаннях споживачів, такі як популярність здорового харчування або національної кухні, впливають на меню та концепцію закладів.
Правове регулювання	Зміни в законодавстві, зокрема щодо оподаткування або санітарних норм, можуть вимагати адаптації бізнес-процесів та впливати на витрати.
<b>Ендогенні фактори</b>	
Кваліфікація персоналу	Високий рівень професіоналізму персоналу забезпечує якісне обслуговування, що сприяє задоволеності клієнтів та їх лояльності.
Організаційна структура та управління	Ефективна система управління дозволяє оптимізувати процеси, зменшити витрати та швидко адаптуватися до змін на ринку.
Фінансове планування та контроль	Раціональне управління фінансами забезпечує стабільність закладу, дозволяє інвестувати в розвиток та впроваджувати інновації.
Якість обслуговування та продукції	Висока якість страв та сервісу формує позитивну репутацію закладу, що приваблює нових клієнтів та утримує постійних.
Маркетингова стратегія	Ефективне просування послуг, аналіз ринку та адаптація до потреб споживачів сприяють збільшенню прибутковості.
Інноваційність та гнучкість	Здатність впроваджувати нові ідеї та адаптуватися до змін забезпечує конкурентоспроможність закладу.
Локація та інфраструктура	Зручне розташування та наявність необхідної інфраструктури (парковка, доступність) впливають на вибір споживачів.
Культура обслуговування	Дотримання високих стандартів обслуговування створює приємну атмосферу, що сприяє повторним візитам клієнтів.

#### Список використаних джерел:

1. Аналіз ринку HoReCa в Україні. 2024. URL: <https://surl.li/whzibv>.