

УДК 658.8:640.4(477)(045)

Савченко А.І.¹, Мамотенко Д.Ю.²

¹ студентка, НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

² канд. екон. наук, доцент, НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Готельно-ресторанний бізнес відіграє важливу роль у структурі національної економіки України, сприяючи розвитку туризму, створенню робочих місць, підвищенню інвестиційної привабливості регіонів та формуванню позитивного іміджу держави на міжнародному рівні. В умовах воєнних викликів, економічної нестабільності та необхідності відновлення туристичної інфраструктури ефективне управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного комплексу набуває особливого стратегічного значення, адже саме ця сфера здатна стати драйвером післявоєнного відновлення економіки та соціальної стабільності.

Дослідження свідчить, що готельний ринок України, незважаючи на наслідки війни та пандемії, зберігає високу стійкість і демонструє потенціал для подальшого розвитку. Станом на середину 2024 року в країні функціонує 2017 готелів, проте наявний номерний фонд залишається недостатнім для задоволення прогнозованого туристичного попиту. За оцінками експертів, після завершення воєнних дій кількість туристів в Україні може сягнути близько 14,5

млн осіб. У цьому контексті поточна кількість готелів і номерів значно поступається очікуваним потребам ринку. Для забезпечення належного рівня обслуговування та комфорту туристів необхідне суттєве розширення інфраструктури розміщення. Попередні розрахунки свідчать, що для досягнення балансу між попитом і пропозицією номерний фонд готелів має зрости щонайменше на 30–40% від існуючого обсягу. Поточні темпи будівництва нових об'єктів розміщення є недостатніми, що створює ризик дефіциту пропозиції у післявоєнний період активізації туристичного ринку [1].

Сучасний розвиток галузі зумовлений процесами цифровізації бізнес-процесів, адаптацією до стандартів Європейського Союзу, зростанням ролі екологічних ініціатив та посиленням маркетингових ризиків. У цих умовах особливого значення набуває застосування методів проєктного менеджменту, які забезпечують системність управління, передбачуваність рішень і контроль ефективності впровадження змін. Проєктно-орієнтований підхід, заснований на стандартах PMBOK 7, ISO 21502 та PRINCE2, дозволяє поєднувати стратегічне бачення з оперативним управлінням, оптимізувати використання ресурсів і підвищити результативність інвестиційних проєктів у готельно-ресторанній сфері [2].

Застосування принципів управління проєктами забезпечує більш ефективне планування, координацію та контроль бізнес-ініціатив, сприяє інтеграції між різними функціональними напрямками – маркетингом, фінансами, кадровим менеджментом і операційною діяльністю. Особливу увагу приділено формуванню системи управління ризиками, у тому числі маркетинговими, які визначають конкурентоспроможність підприємств на ринку. До таких ризиків належать коливання попиту, зміна споживчих уподобань, зниження клієнтської лояльності через низьку якість сервісу, репутаційні втрати у цифровому середовищі, а також посилення цінової конкуренції.

Для мінімізації впливу маркетингових ризиків доцільно використовувати сучасні аналітичні інструменти, зокрема SWOT- та PESTEL-аналіз, метод Монте-Карло, матрицю ризиків і методологію Risk Breakdown Structure (RBS).

Перспективним є впровадження інтегрованої системи ризик-менеджменту, яка базується на принципах ERM 4.0 та поєднує маркетингові дослідження, CRM-технології нового покоління, прогнозу аналітику (Predictive Analytics), аналіз великих даних (Big Data) і машинне навчання для виявлення тенденцій ринку. Використання нейронних мереж і систем підтримки прийняття рішень (DSS) дозволяє підвищити точність прогнозів і скоротити часові затримки в управлінні. Додатково, застосування інструментів цифрового двійника (Digital Twin) і сценарного планування (Scenario Planning 2.0) забезпечує проактивне управління ризиками та гнучку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Такий підхід формує основу стійкості підприємств готельно-ресторанного комплексу, сприяючи зменшенню невизначеності та стабільному зростанню прибутковості.

В сучасних умовах особливої актуальності набуває створення проектних офісів (PMO) у великих готельно-ресторанних мережах, що забезпечують централізоване управління портфелем бізнес-проектів, координацію стратегічних ініціатив і контроль результативності. Додатковими чинниками підвищення ефективності є впровадження принципів Agile для гнучкого реагування на зміни попиту, посилення фінансового контролінгу, прогнозування доходів на основі моделей управління проектами, а також орієнтація на стандарти ISO 9001:2015 і концепцію Total Quality Management (TQM) для забезпечення стабільної якості послуг.

Таким чином, сучасна модель управління підприємницькою діяльністю готельно-ресторанного комплексу України має ґрунтуватися на синергії проектного менеджменту, стратегічного маркетингу та ризик-менеджменту. Її впровадження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптивності підприємств до динамічних змін ринку, а також формуванню передумов для сталого розвитку індустрії гостинності в післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Результати дослідження «Огляд готельного ринку України 2024». URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/> (дата звернення: 11.10.2025).

2. Управління проєктами в туризмі : Навчальний посібник / Д. Ю. Мамотенко, Т. В. Шелеметьєва, О. М. Корнієнко, С. В. Гресь-Євреїнова – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2025. – 374 с.