

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-33>

УДК 640.4:005.21:338.48

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ЕФЕКТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

FORMING THE COMPETITIVENESS OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESSES THROUGH EFFECTIVE MANAGEMENT

Круковська Олена Володимирівнакандидат економічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1531-8057>**Krukovska Olena**

Kherson State Agrarian and Economic University

Стаття присвячена формуванню конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства через ефективний менеджмент. Результати дослідження встановили, що у 2024 році відбувається стабілізація ситуації в готельно-ресторанній сфері України завдяки зростанню внутрішнього туризму та адаптації підприємств до нових умов ринку. Західні області України демонструють високий рівень завантаженості готелів, що вказує на значний потенціал для регіонального розвитку. На сьогодні методи управління у багатьох підприємствах готельно-ресторанної галузі залишаються недостатньо інноваційними та гнучкими, що знижує їхню здатність адаптуватися до швидких змін ринкових умов. Конкурентоспроможність готельно-ресторанних підприємств значною мірою залежить від впровадження таких сучасних підходів до управління, які дозволяють точно оцінювати ринкові позиції та визначати перспективи розвитку.

Ключові слова: конкурентоспроможність, ефективний менеджмент, готельно-ресторанний бізнес, інновації, стратегічне управління.

The article focuses on enhancing the competitiveness of hotel and restaurant businesses through effective management. The aim of the study is to systematize the key principles of effective management to ensure the competitive growth of the hotel and restaurant sector. The research employed general scientific methods of cognition, such as analysis, synthesis, systematization, comparison, generalization, and a structural-functional approach. The findings indicate that despite significant infrastructure losses and reduced tourist flows, the hotel and restaurant sector in Ukraine is stabilizing in 2024 due to the rise of domestic tourism and businesses adapting to new market conditions. Western regions, particularly Lviv, Ivano-Frankivsk, and Zakarpattia, are demonstrating high hotel occupancy rates, highlighting substantial potential for regional development. However, to maintain competitiveness, businesses need to consider not only financial indicators but also effectively utilize modern management approaches that enable long-term advantages. The study reveals that management methods in many hotel and restaurant businesses remain insufficiently innovative and flexible, reducing their ability to adapt to rapid market changes. It is shown that the competitiveness of hotel and restaurant businesses largely depends on the implementation of modern management approaches, such as the method of advantages, profile method, matrix approaches, and structural-functional analysis, which allow for accurate market position assessments and development forecasting. Additionally, the use of innovative strategies, including clustering, thematic, industrial, and medical tourism development, the creation of smart cities, support for startups, and the adoption of digital solutions (e.g., smart tourism and technology tourism), significantly expands the customer base and creates unique competitive advantages. The practical significance of the study lies in formulating recommendations for implementing modern management methods to enhance the competitiveness of hotel and restaurant businesses.

Keywords: competitiveness, effective management, hotel and restaurant business, innovation, strategic management.

Постановка проблеми. Готельно-ресторанний бізнес в Україні переживає складний період відновлення після серйозних потрясінь, пов'язаних як із глобальними економічними викликами, так і з внутрішніми кризами. Пандемія COVID-19, а згодом і військові дії на території країни суттєво вплинули на туристичний сектор, зменшивши потоки іноземних туристів і змінивши структуру попиту. Проте, навіть у таких умовах, галузь демонструє ознаки стабілізації, спираючись на внутрішній туризм і розвиток локальних ринків. Відновлення готельно-ресторанного бізнесу потребує не лише фінансових інвестицій, але й ефективного управління, що дозволяє швидко адаптуватися до змін і створювати довготривалі конкурентні переваги. Це вимагає більш гнучких підходів до управління, які поєднують інновації, модернізацію бізнес-процесів та ефективне використання людського капіталу.

Актуальність даного дослідження полягає у необхідності розробки ефективних моделей управління для забезпечення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств в умовах постійних змін ринкового середовища. Сучасний підхід до управління має враховувати як зовнішні виклики, такі як економічна нестабільність і зміна споживчих пріоритетів, так і внутрішні аспекти, пов'язані з організацією роботи персоналу, впровадженням новітніх технологій та інноваційних методів управління. Тільки комплексний підхід, який поєднує стратегічне планування, інвестиції у технологічний розвиток та гнучкі методи управління, може забезпечити стабільне зростання підприємств і зміцнити їх позиції на конкурентному ринку.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. Питання формування конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства через ефективний менеджмент є достатньо дослідженим у вітчизняній науковій літературі. Значний внесок у вивчення цієї теми зробили такі автори, як І. Б. Андренко, О. М. Кравець та І. М. Писаревський [1], які у своєму підручнику розглянули основи менеджменту готельно-ресторанного господарства, наголошуючи на важливості комплексного підходу до управління. О. М. Бабенко [2] акцентує увагу на застосуванні лідерства як ключової конкурентної переваги у ресторанному бізнесі, підкреслюючи роль мотивації персоналу та стратегічного планування. С. В. Білоус, А. Б. Красько та Л. С. Безручко [3] дослідили сучасні методи менеджменту, які сприяють підвищенню конкурентоспро-

можності готельно-ресторанних та туристичних підприємств, особливо наголошуючи на ролі інноваційних підходів у сучасних умовах ринку. І. Бурачек та Д. Ярмолук [4] розглядають вплив сучасних технологій менеджменту на ефективність функціонування туристичних підприємств, О. Ю. Давидова [5] у своєму дослідженні пропонує стратегічні орієнтири розвитку готельної індустрії в Україні, О. В. Круковська [6] акцентує увагу на специфіці менеджменту вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу, пропонуючи практичні підходи для підвищення конкурентних переваг.

І. О. Мазуркевич та Т. А. Дзюба [7] досліджують інноваційні підходи в діяльності туристичного бізнесу, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність, пропонуючи нові формати обслуговування клієнтів. Л. М. Малюга та О. В. Загороднюк [8] зосереджуються на аналізі конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу, підкреслюючи роль якісного сервісу та професійної підготовки персоналу. Г. С. Нагорняк, Л. Я. Малюта та Р. П. Шерстюк [9] оцінюють вплив управлінських чинників на конкурентоспроможність вітчизняних закладів готельно-ресторанного бізнесу, звертаючи увагу на важливість адаптивних стратегій управління. М. О. Рябенька та В. В. Постова [10] у своїй статті розкривають сучасні аспекти управління, зосереджуючи увагу на впровадженні новітніх технологій для підвищення ефективності бізнесу.

Для аналізу використовувалася також експертна література, що включає публікації в сучасних інтернет-виданнях, таких як «Готельно-ресторанний бізнес» та «Туристичний менеджмент», що висвітлюють актуальні тенденції розвитку галузі.

Попри достатню кількість літератури з цієї теми, відчувається нестача систематизованого матеріалу з теми дослідження, а тому із використанням різних методів наукового пізнання було проаналізовано, згруповано та систематизовано інформацію, що подана у світлі теми конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства.

Мета статті – систематизувати ключові засади ефективного менеджменту для забезпечення підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Загальна тенденція розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні у 2024 році свідчить про поступове відновлення після кризи внаслідок Covid-19 пандемії, а потім активних вій-

ськових дій Росії на території України. Середній рівень завантаженості готелів в Україні становить близько 34–38%, але в західних регіонах, таких як Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області, цей показник перевищує 60-70% завдяки більшій безпеці та стабільності цих регіонів [5]. Як зазначають С. В. Білоус, А. Б. Красько та Л. С. Безручко, готелі мають відносно високий рівень рентабельності, який може досягати 40-60%, а також тривалий період окупності інвестицій, що коливається в межах 7-15 років. Ці особливості роблять готельний бізнес більш стабільним під час економічних спадів порівняно з іншими секторами, такими як туристичні фірми, що працюють з нижчими показниками рентабельності (10-20%) і не можуть так гнучко адаптуватися до змін ринкової ситуації [3].

Сьогоднішній ринок готельно-ресторанного бізнесу характеризується орієнтацією на внутрішній туризм. Сучасний ринок готельно-ресторанного бізнесу відрізняється високим рівнем диференціації. У великих містах України активно розвиваються ресторани різних форматів, які пропонують широкий асортимент страв різних кухонь світу – від європейської та східної до китайської, що дозволяє задовольнити попит найрізноманітніших груп споживачів з різними фінансовими можливостями. Такий підхід допомагає не лише розширити клієнтську базу, але й посилити конкурентні позиції на ринку [9].

У контексті конкурентних переваг, готельно-ресторанні підприємства мають значний потенціал для збереження своєї ринкової позиції за рахунок інновацій, ефективного управління, якісного обслуговування та сучасних технологій. Високий рівень рентабельності дозволяє таким підприємствам інвестувати в модернізацію матеріально-технічної бази, впроваджувати ресурсо-зберігаючі технології, розвивати інфраструктуру і підтримувати високу мотивацію персоналу, що стає важливим конкурентним чинником на ринку [3].

Досліджуючи формування конкурентоспроможності готельно-ресторанної сфери за рахунок удосконалення менеджменту, уточнимо, що конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства варто розглядати як комплексну характеристику ефективності прийняття управлінських рішень у різних аспектах його діяльності, таких як виробництво, фінанси, маркетинг і кадрова політика. Ця ефективність забезпечує підприємству

конкурентну перевагу на ринку завдяки створенню більш привабливих товарів і послуг. Г. С. Нагорняк, Л. Я. Малюта, Р. П. Шерстюк підкреслюють, що рівень конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу не є постійною величиною, а формується під впливом численних чинників, які змінюються з часом. Важливим є усвідомлення того, що ці фактори мають різноманітне походження, а їх вплив часто важко передбачити або точно оцінити [9].

На думку Л. М. Малюги та О. В. Загороднюка, формування конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах залежить від ширшого спектру чинників, ніж просто цінові та нецінові аспекти. До них відносять: унікальність меню, висока якість обслуговування, створення неповторної атмосфери, брендинг, розташування закладу та інноваційні підходи до організації простору. Успішні підприємства все частіше використовують ці інструменти для формування стійких конкурентних переваг, які важче копіювати, ніж просте зниження цін [8]. Водночас на конкурентоспроможність ресторанів впливають і зовнішні чинники, які можуть бути менш передбачуваними, але не менш важливими. Це соціально-економічна стабільність, рівень ділової активності, зміни у туристичних потоках та загальна політична ситуація в країні [8]. Розглянемо більш детально ключові чинники конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства у табл. 1.

На жаль, сучасний стиль управління, що переважає в багатьох вітчизняних туристичних та готельно-ресторанних підприємствах, значною мірою базується на застарілих моделях, які лише умовно можна вважати ефективними в сучасних умовах ринку. Як зазначають І. Б. Андренко, О. М. Кравець та І. М. Писаревський, в основі такого підходу часто лежать тактики, що нагадують принципи управління з минулого, де акцент робиться не на розвиток колективу, а на підтримання контролю через страх, розділення та маніпуляції [1]. Серед таких стилів можна виділити тактику «розділяй і владарюй», коли керівники штучно створюють конфлікти між підлеглими, щоб посилити свою владу і забезпечити стабільність у короткостроковій перспективі. Також поширеним є стиль «тихого теляти», коли керівник демонструє лояльність до вищого начальства, уникаючи відкритих конфліктів, навіть якщо рішення є суперечливими. Іншим негативним аспектом є підхід «кожній сестрі по сирежці», який полягає у спробах утримати лояльність

Таблиця 1

Чинники конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства

Чинник конкурентоспроможності	Вплив на конкурентоспроможність через ефективний менеджмент
Науково-технічний рівень технологій виробництва [8]	Підвищує ефективність роботи, знижує витрати на виробництво, покращує якість продукції.
Застосування інновацій [8]	Дозволяє створювати унікальні пропозиції, що відрізняються від конкурентів, забезпечує стійкі конкурентні переваги.
Запровадження новітніх засобів автоматизації [8]	Зменшує вплив людського фактора, підвищує швидкість обслуговування та точність виконання замовлень, знижує операційні витрати.
Конкурентоспроможність продукції (технічні, нормативні та економічні параметри) [8]	Забезпечує відповідність продукції стандартам якості, підвищує задоволеність клієнтів, зміцнює репутацію закладу.
Ефективне використання ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових) [8]	Максимізує прибутковість, оптимізує витрати, забезпечує стабільність фінансових показників.
Фінансова стійкість підприємства [8]	Підтримує стабільне функціонування, забезпечує можливість інвестувати у розвиток, мінімізує фінансові ризики.
Врахування споживчих переваг і очікувань [8]	Формує лояльність клієнтів, підвищує рівень повторних замовлень, зміцнює довготривалі відносини зі споживачами.
Комбінування заходів із підвищення якості страв і обслуговування [8]	Підвищує конкурентоспроможність за рахунок поліпшення клієнтського досвіду, створює позитивний імідж бренду.
Оптимальна цінова політика [8]	Дозволяє залучити більше клієнтів, забезпечує баланс між вартістю послуг і очікуваннями клієнтів.
Постійний моніторинг конкурентів [8]	Дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни, адаптувати стратегії управління, знижувати ризики втрати ринкової частки.

Джерело: сформовано автором на основі [9]

колективу шляхом рівномірного розподілу заохочень, незалежно від продуктивності окремих працівників. Це призводить до втрати мотивації серед більш відповідальних співробітників, створюючи ілюзію стабільності, але не сприяє розвитку конкурентоспроможності бізнесу. Такі підходи, хоч і можуть підтримувати певний рівень внутрішньої стабільності, фактично гальмують розвиток конкурентних переваг у туристичному секторі, перешкоджаючи впровадженню інновацій та створенню ефективних команд. Вони не тільки знижують ефективність менеджменту, але й створюють додаткові внутрішні бар'єри для розвитку підприємств, перетворюючи їх на закриті системи, що погано реагують на зовнішні зміни [1].

Сучасні науковці розглядають ефективне управління в готельно-ресторанному бізнесі як багатогранний процес, що включає цілу низку підходів і принципів, кожен з яких акцентує увагу на різних аспектах діяльності

підприємства. Так, О. В. Круковська акцентує увагу на важливості *гнучкості* у сучасному менеджменті. На її думку, успішне управління в готельно-ресторанному бізнесі повинно включати не лише класичні функції планування, організації, мотивації та контролю, але й здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності, коли підприємства змушені швидко змінювати свої стратегії, переосмислювати концепції обслуговування та знаходити нові можливості для розвитку. Гнучкість дозволяє підприємствам ефективніше реагувати на зміни ринку, адаптувати свої послуги до потреб клієнтів і використовувати нові бізнес-моделі, що значно підвищує їхню конкурентоспроможність [6].

Покращення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств залежить від ефективного використання сучасних методів менеджменту, які дозволяють не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й забез-

печити стабільний розвиток навіть у періоди економічної нестабільності. Як зазначають С. В. Білоус, А. Б. Красько та Л. С. Безручко, вибір методів управління відіграє вирішальну роль у визначенні конкурентних переваг підприємства, оскільки дозволяє правильно оцінити його позицію на ринку, визначити основні проблеми та перспективи розвитку [3].

Одним із таких підходів є *метод переваг*, який базується на порівнянні різних характеристик підприємства з аналогічними показниками його конкурентів [3]. Ще одним важливим підходом є *метод профілів*, який спрямований на оцінку якості продукції та послуг, що надає підприємство. Цей метод передбачає створення переліку критеріїв, які є найбільш значущими для клієнтів, таких як якість страв, швидкість обслуговування, чистота закладу та професіоналізм персоналу [3]. Також широко використовуються *матричні методи*,

які дозволяють оцінювати діяльність підприємства в динаміці. Наприклад, SWOT-аналіз є одним із найбільш популярних інструментів цього типу і включає оцінку сильних та слабких сторін підприємства, а також його можливостей і загроз на ринку [3]. Ще один важливий підхід – *структурно-функціональний метод*, який враховує специфіку галузі, рівень конкуренції та ступінь монополізації ринку. Цей метод допомагає визначити, наскільки легко новим гравцям увійти на ринок, які бар'єри існують для цього, як впливають технологічні інновації на конкурентоспроможність і які ресурси потрібні для ефективного функціонування підприємства. До важливих чинників цього методу можна віднести вхідні бар'єри, рівень диверсифікації послуг, можливість економії на масштабі та ступінь технологічного розвитку підприємства [3]. Нарешті, *методи управління персоналом* є ключовим

Таблиця 2

**Інноваційні методи управління персоналом,
що сприяють підвищенню конкурентоспроможності бізнесу**

Метод управління персоналом	Опис методу
Аутсорсинг	Передача частини бізнес-функцій (маркетинг, бухгалтерія, IT-підтримка) стороннім організаціям, що дозволяє зосередитися на основній діяльності підприємства та знизити операційні витрати [4].
Аутстафінг	Залучення працівників через кадрові агентства або сторонніх постачальників, що дозволяє швидко масштабувати персонал без формального працевлаштування та зниження адміністративних витрат [4].
Краудсорсинг	Використання великої кількості виконавців через Інтернет для виконання різних завдань, що дозволяє залучати таланти без тривалого найму і знизити витрати на персонал [4].
Гібридна зайнятість	Поєднання дистанційної та офісної роботи, що дозволяє забезпечити гнучкість у роботі персоналу і зменшити витрати на утримання робочих місць.
Гнучкі графіки роботи	Дозволяють персоналу самостійно планувати робочий час, що підвищує рівень задоволеності працівників і знижує рівень стресу.
Дистанційне управління	Використання цифрових платформ для контролю за роботою співробітників, що працюють віддалено, з можливістю моніторингу їхньої продуктивності.
Використання штучного інтелекту	Автоматизація рутинних завдань, таких як обробка замовлень, ведення бухгалтерії, прогнозування попиту та управління лояльністю клієнтів.
Індивідуальні плани розвитку співробітників	Персоналізоване навчання, коучинг та програми професійного розвитку, які підвищують кваліфікацію персоналу та сприяють кар'єрному зростанню.
Підтримка корпоративної культури	Створення сприятливого робочого середовища, що сприяє мотивації співробітників, розвитку командного духу та зниженню плинності кадрів.

Джерело: сформовано автором на основі [4]

компонентом ефективного менеджменту, адже продуктивність працівників безпосередньо впливає на якість послуг і задоволеність клієнтів [3].

І. Бурачек та Д. Ярмолюк, розглядаючи сучасні методи управління персоналом включають аутсорсинг, аутстафінг та краудсорсинг, які дозволяють суттєво знизити витрати, оптимізувати робочі процеси та розширити доступ до кваліфікованих кадрів навіть без їх постійного працевлаштування [4].

Так, О. М. Бабенко підкреслює, що управління сьогодні повинно будуватися на основі особистісних цінностей і принципів керівників. На його думку, сучасні менеджери мають розвивати *лідерські якості своїх працівників*, адже саме це дозволяє сформувати в колективі спільне бачення майбутнього, забезпечити високу мотивацію співробітників і створити середовище, в якому працівники не лише виконують свої обов'язки, але й відчують себе важливою частиною системи,

Таблиця 3

Інноваційні методи управління, що сприяють покращенню конкурентоспроможності

Метод управління	Опис методу
Кластеризація	Створення туристичних кластерів, альянсів та асоціацій, що об'єднують підприємства для спільного використання ресурсів, зниження витрат та підвищення продуктивності. Ці кластери можуть включати агротуристичні, культурні, оздоровчі та спа-центри, що працюють у межах певних регіонів
Підтримка стартапів у сфері туризму	Розвиток ІТ-стартапів, які використовують сучасні технології для створення нових туристичних продуктів. Це включає розробку мобільних додатків, платформ для онлайн-бронювання, смарт-туризм і проекти на основі Інтернету речей
Смарт-туризм	Включає використання сучасних цифрових технологій, таких як мобільні додатки, QR-коди, хмарні сервіси, сенсорні мережі та 4G для покращення туристичного досвіду, створення "розумних міст" і "розумних напрямків"
Тематичний туризм	Створення унікальних туристичних продуктів на основі історичних подій, культурних феноменів чи популярних медіа-франшиз (наприклад, тури на тему відеоігри "Сталкер" або військових конфліктів)
Індустріальний туризм	Використання історичних промислових об'єктів для створення музейних комплексів або інтерактивних експозицій, що приваблюють туристів завдяки своїй культурній та історичній цінності
Навчальний туризм	Проведення освітніх турів, стажувань та навчальних програм у регіонах, що мають історичне значення або були свідками важливих подій, наприклад, у зонах бойових дій
Медичний туризм	Пропозиція послуг з медичного лікування, реабілітації та косметичних процедур за конкурентними цінами, що може залучати клієнтів з інших країн завдяки високій якості медичних послуг і відносно низьким витратам
Розвиток смарт-міст	Інтеграція передових технологій у міське середовище, включаючи відновлювані джерела енергії, розумні транспортні рішення, енергоефективні будівлі та інтелектуальні системи управління міськими ресурсами
Технологічний туризм	Відвідування технологічних парків, наукових центрів, інноваційних стартапів та високотехнологічних курортів, що пропонують сучасні розваги і можливості для активного відпочинку
Обслуговування бізнес-середовищ	Ця категорія гостей висуває значно вищі вимоги до умов перебування, адже готель для бізнесмена — це не лише місце для відпочинку, але і повноцінний робочий простір. Підприємства готельно-ресторанної сфери, прагнучи задовольнити потреби ділових клієнтів, розширюють спектр послуг, створюючи умови для проведення бізнес-заходів [9]

Джерело: сформовано автором на основі [7]

до якої вони належать. Це створює умови для підвищення продуктивності праці, посилення лояльності співробітників і загального покращення показників ефективності підприємства [2].

На думку І. О. Мазуркевича та Т. А. Дзюби, підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу значною мірою залежить від впровадження інноваційних методів управління, які сприяють модернізації інфраструктури, покращенню якості послуг та розвитку нових туристичних продуктів. Такі методи дозволяють швидко адаптуватися до змін ринкових умов і створювати унікальні конкурентні переваги, які важко повторити конкурентам.

Окрім зовнішніх напрямів розвитку туристичних підприємств, таких як кластеризація та технологічні інновації, важливим аспектом підвищення конкурентоспроможності є ефективне управління персоналом.

Як зазначають М. О. Рябенка та В. В. Постова, *управління персоналом* в умовах кризових ситуацій, зокрема в умовах війни, вимагає особливого підходу. Вони підкреслюють необхідність перегляду кадрової політики, що включає збереження персоналу, підтримку його продуктивності та забезпечення безпечних умов праці. У таких умовах важливо адаптувати стратегію управління, що може включати перерозподіл робочих обов'язків, ротацію кадрів, впровадження нових методів навчання, таких як коучинг, e-learning, самонавчання, а також створення нових можливостей для професійного зростання. Такий підхід допомагає не лише зберегти персонал, але й підвищити його лояльність і залученість до процесів розвитку підприємства, що особливо важливо в умовах високої невизначеності [10].

Висновки. Таким чином, незважаючи на значні втрати інфраструктури та скорочення туристичних потоків, у 2024 році спостерігається стабілізація ситуації завдяки зростанню внутрішнього туризму та адаптації готельєрів до нових ринкових умов. Західні регіони, такі як Львівська, Івано-Франківська

та Закарпатська області, демонструють високий рівень завантаженості готелів, що підкреслює потенціал регіонального розвитку в цій сфері. Проте для підтримання конкурентоспроможності підприємствам потрібно враховувати не лише фінансові показники, але й ефективно використовувати доступні методи менеджменту для створення довгострокових переваг. На жаль, сучасні методи управління підприємствами ресторанно-готельної справи загалом не вирізняються інноваційністю, креативністю та гнучкістю. Тим часом, конкурентоспроможність готельно-ресторанних підприємств залежить від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища та активно використовувати сучасні підходи до управління. Ефективний менеджмент включає застосування таких методів, як метод переваг, метод профілів, матричні підходи та структурно-функціональний аналіз, які дозволяють правильно оцінювати позиції підприємства на ринку, визначати основні проблеми та перспективи розвитку. Важливо також враховувати сучасні тенденції в управлінні персоналом, такі як аутсорсинг, аутстафінг, краудсорсинг, гнучкі графіки роботи та використання штучного інтелекту для автоматизації рутинних завдань, що значно підвищує ефективність роботи колективів.

Інноваційні стратегії розвитку стають ключовими для підприємств, які прагнуть не лише зберегти, але й посилити свої ринкові позиції. Це включає кластеризацію, розвиток тематичного, індустріального та медичного туризму, створення смарт-міст, підтримку стартапів у сфері туризму та впровадження сучасних цифрових рішень, таких як смарт-туризм і технологічний туризм. Такі підходи дозволяють не лише розширити клієнтську базу, але й створювати унікальні конкурентні переваги, що важко повторити іншим гравцям ринку. У поєднанні з ефективним управлінням персоналом ці інноваційні методи можуть стати основою для стабільного розвитку готельно-ресторанних підприємств навіть в умовах високої невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, 2014, 431 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33756502.pdf>
2. Бабенко О. М. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та застосування лідерства в управлінні як конкурентної переваги. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2013, № 4 (60). URL: <https://core.ac.uk/download/326487453.pdf>

3. Білоус С. В., Красько А. Б., Безручко Л. С. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. *Економіка та суспільство*, 2021, № 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-22>
4. Бурачек І., Ярмолюк Д. Особливості використання сучасних технологій менеджменту в сфері туризму. *Економіка та суспільство*, 2021, № 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-2>
5. Давидова О. Ю. Стратегічні орієнтири розвитку готельної індустрії в Україні. *Бізнесінформ*, 2025, № 2, 255–261. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-255-261>
6. Круковська О. В. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*, 2024, № 1 (11). DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2)
7. Мазуркевич І. О., Дзюба Т. А. Інноваційні підходи в діяльності туристичного бізнесу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2016, № 3 (227), 50–56.
8. Малюга Л. М., Загороднюк О. В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2020, № 2 (25). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-35>
9. Нагорняк Г. С., Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Дослідження впливу управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі. *Економіка і управління*, 2016, № 3, 77–86. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/nagornyak.htm
10. Рябенка М. О., Постова В. В. Сучасні аспекти управління в закладах готельного та ресторанного бізнесу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024, № 13. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-01>

REFERENCES:

1. Andrenko, I. B., Kravets, O. M., & Pysarevskyi, I. M. (2014). *Menedzhment hotelno-restorannoho hospodarstva: pidruchnyk* [Management of the hotel and restaurant business: textbook]. Kharkivskiy natsionalnyi universytet misk. hosp-va im. O. M. Beketova. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33756502.pdf> [In Ukrainian].
2. Babenko, O. M. (2013). Formuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv restorannoho hospodarstva ta zastosuvannia liderstva v upravlinni yak konkurentnoi perevahy [Formation of competitiveness of restaurant business enterprises and the application of leadership in management as a competitive advantage]. *Naukovi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, (4) 60. URL: <https://core.ac.uk/download/326487453.pdf> [In Ukrainian].
3. Bilous, S. V., Krasko, A. B., & Bezruchko, L. S. (2021). Pidvyshchennia konkurentnykh perevah hotelno-restorannykh ta turystychnykh pidpriemstv za dopomohoiu metodiv menedzhmentu [Enhancing competitive advantages of hotel, restaurant, and tourism enterprises through management methods]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (23). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-22> [In Ukrainian].
4. Burachek, I., & Yarmoliuk, D. (2021). Osoblyvosti vykorystannia suchasnykh tekhnolohii menedzhmentu v sferi turyzmu [Features of using modern management technologies in the tourism sector]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (34). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-2> [In Ukrainian].
5. Davydova, O. Yu. (2025). Stratehichni oriietyry rozvytku hotelnoi industrii v Ukraini [Strategic directions for the development of the hotel industry in Ukraine]. *Biznesinform*, (2), 255–261. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-255-261> [In Ukrainian].
6. Krukovska, O. V. (2024). Menedzhment hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [Management of the hotel and restaurant business in Ukraine]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, (1) 11. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2) [In Ukrainian].
7. Mazurkevych, I. O., & Dziuba, T. A. (2016). Innovatsiini pidkhody v diialnosti turystychnoho biznesu [Innovative approaches in tourism business activities]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnogo universytetu imeni Volodymyra Dalia*, (3) 227, 50–56 [In Ukrainian].
8. Maliuha, L. M., & Zahorodniuk, O. V. (2020). Konkurentospromozhnist pidpriemstv restorannoho biznesu [Competitiveness of restaurant business enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, (2) 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-35> [In Ukrainian].
9. Nahorniak, H. S., Maliuta, L. Ya., & Sherstniuk, R. P. (2016). Doslidzhennia vplyvu upravlinskykh chynnykiv na riven konkurentospromozhnosti vitchyznianskykh zakladiv sfery hotelno-restorannoho biznesu na suchasnomu etapi [Study of the impact of management factors on the competitiveness of domestic hotel and restaurant businesses at the present stage]. *Ekonomika i upravlinnia*, (3), 77–86. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/nagornyak.htm [In Ukrainian].
10. Riabenka, M. O., & Postova, V. V. (2024). Suchasni aspekty upravlinnia v zakladakh hotelnogo ta restoran-noho biznesu [Modern aspects of management in hotel and restaurant businesses]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: ekonomika ta upravlinnia*, (13). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-12-01> [In Ukrainian].