

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

На правах рукопису

КОРЖ ВЛАДИСЛАВА ЄВГЕНІВНА

**ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ В
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСАХ**

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна
(код) (назва спеціальності)
справа
Освітня програма Готельно-ресторанна справа
(назва)
Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра

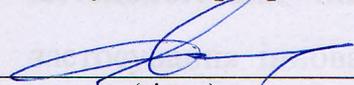
Науковий керівник:
**Яковлева-Мельник Наталія
Георгіївна**, старший викладач

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол засідання кафедри

№ 8 від 02.06.25

Завідувач кафедри


(підпис)

Дмитро ЛІСНИЙ
(ім'я, прізвище)

Нормоконтроль


Наталія СЕРГІЄНКО

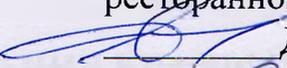
Дніпро, 2025

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Т.в.о. завідувача кафедри
туристичного та готельно-
ресторанного бізнесу

 Дмитро ЛІСНИЙ

« 11 » Серпень 2025 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
КОРЖ ВЛАДИСЛАВА ЄВГЕНІВНИ**

1. Тема роботи: «Інноваційні підходи до організації харчування в готельно-ресторанних комплексах».

2. Науковий керівник: старший викладач Яковлева-Мельник Наталія Георгіївна.

Затверджено наказом вищого навчального закладу від «10» 03. 2025 № 16-02

3. Термін подання роботи на кафедру: 02.06. 2025 р.

4. Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та розробці практичних рекомендацій щодо застосування інноваційних підходів до організації харчування в готельно-ресторанних комплексах.

5. Завдання випускної кваліфікаційної роботи:

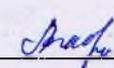
- визначити зміст та сутність «інновацій» та інноваційної діяльності;
- висвітлити інновації в ресторанному бізнесі як фактор забезпечення конкурентоспроможності закладу харчування;

- охарактеризувати структуру інновацій в готельному бізнесі та сучасні тенденції;
- проаналізувати фактори внутрішнього середовища на функціонування готельно-ресторанного комплексу «Хутір Farmhouse у м. Дніпро»;
- розробити напрями удосконалення інноваційних підходів до організації харчування в готельно-ресторанних комплексах;
- окреслити інноваційні підходи до діяльності та організації робочих місць у ресторанному господарстві готельно-ресторанних комплексів.
- запропонувати варіанти діджиталізації технологічної документації у ГРК.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ	30.03.2025 р.	виконано
2.	I Розділ	15.04.2025 р.	виконано
3.	II Розділ	02.05.2025 р.	виконано
4.	III Розділ	27.05.2025 р.	виконано
5.	Робота в цілому	02.06.2025 р.	виконано

Науковий керівник  Наталія ЯКОВЛЄВА-МЕЛЬНИК

Здобувач вищої освіти  Владислава КОРЖ

Дата видачі завдання 11.03.2025 р.



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Dnipropetrovsk University of Humanities

Заголовок

Корж-ГР 21 _ дипломна робота

Автор Науковий керівник / Експерт

КоржЯковлєва-Мельник Н.Г.

підрозділ

Dnipropetrovsk University of Humanities

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності: 2

12479

Кількість слів

97973

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо зам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		13
Інтервали		0
Мікропробіли		115
Білі знаки		0

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://revolution.allbest.ru/economy/01406018_0.html	66 0.53 %
2	Дипломна робота Скотникова 1/27/2025 Dnipropetrovsk University of Humanities (Dnipropetrovsk University of Humanities)	64 0.51 %
3	https://revolution.allbest.ru/economy/01406018_0.html	39 0.31 %
4	https://www.livebusiness.com.ua/ua/tools/hotel/	34 0.27 %
5	https://joinposter.com/ua/post/restoranni-trendy	33 0.26 %

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСІВ	10
1.1. Сутність «інновацій» та інноваційної діяльності	10
1.2. Інновації в ресторанному бізнесі як фактор забезпечення конкурентоспроможності закладу харчування	15
1.3. Структура інновацій в готельному бізнесі	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ	25
2.1. Аналіз інноваційного потенціалу у сфері гостинності.....	25
2.2. Аналіз факторів зовнішнього середовища підприємств готельно-ресторанної сфери	33
2.3. Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування ГРК «Хутір Farmhouse».....	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСАХ.....	50
3.1. Підвищення інноваційності діяльності та допоміжного виробництва готельно-ресторанних комплексів.....	50
3.2. Діджиталізація технологічної документації у ГРК.....	65
3.3. Інноваційні підходи до діяльності та організації робочих місць у ресторанному господарстві ГРК.....	71
ВИСНОВКИ	80
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	83
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вимоги ринку диктують необхідність створення умов для широкого стимулювання нововведень, підсилення інноваційної активності. Світовий досвід інноваційного розвитку свідчить про те, що інновації є оптимальним шляхом науково-технічного переозброєння, збагачення населення та поетапної диверсифікації виробництва. Отже, необхідним стає «вибух» інноваційної діяльності, який спроможне здійснити ефективно функціонуюче підприємництво. Таким чином, підприємництво у сфері послуг, в тому числі в готельно-ресторанному бізнесі, результатом діяльності якого користується багато людей тому, що сучасне життя організоване в такий спосіб, при якому ті, хто працює віддає перевагу харчуванню у містах громадського харчування – може забезпечити інноваційну економіку майбутнього, засновану на різкому зростанні продуктивності праці, підвищенні зайнятості населення та зміцненні соціальних стандартів [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження теоретичних та методологічних засад щодо організації дитячого харчування внесли вітчизняні та закордонні автори, зокрема Л. Абалкін, М. Герасимчук, Ю. Бажал, І. Бузько, З. Варналій, Ф. Валента, В. Гейц, Б. Кваснюк, О. Давидова, В. Боковець, С. Бурий, О. Шаповалова, А. Ткаченко, Т. Литвиненко, Г. Кругляк, В. Раппорт, Х. Удзава, Е. Шешинський, Л. Ганущак-Єфіменко, С. Глазьев, В. Горфинкель, М. Єрмошенко, І. Бузько, Я. Ван Дайн, С. Глазьев, М. Кондратьєв, Г. Менш, С. Меншиков, Е. Денисон, С. Затонська, І. Лукінов, П. Ромер, Р. Солой, А. Тершин, П. Ховит, Й. Шумпетер, Т. Янковець та багато інших видатних сучасних науковців. У наукових працях та практичних рекомендаціях дослідників висвітлено різні методичні підходи до управління конкурентоспроможністю продукції, проте сьогодення потребує нових підходів до означеної проблеми на підприємствах

сфери послуг, як вразливої до будь-яких коливань попиту, що залежить від багатьох факторів, в першу чергу зовнішнього впливу.

Метою роботи є формування напрямів удосконалення інноваційних підходів до організації харчування в готельно-ресторанних комплексах.

Досягнення мети дослідження передбачає постанову та розв'язання наступних **завдань**:

- дослідження процесу інноваційної діяльності в ресторанному бізнесі як фактору забезпечення конкурентоспроможності закладу харчування;
- дослідження структури інновацій в готельному бізнесі, що постійно набуває змін;
- аналіз інноваційного потенціалу у сфері гостинності;
- аналіз факторів зовнішнього середовища підприємств готельно-ресторанної сфери;
- аналіз факторів внутрішнього середовища підприємств готельно-ресторанної сфери на прикладі функціонування ГРК «Хутір Farmhouse»;
- обґрунтування напрямів удосконалення інноваційних підходів до організації харчування в готельно-ресторанних комплексах за рахунок підвищення інноваційності діяльності та допоміжного виробництва та діджиталізації технологічної документації.

Об'єктом дослідження є сучасний процес розвитку готельно-ресторанних комплексів в Україні.

Предметом дослідження є формування заходів інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери за рахунок запропонованих заходів.

Методологія дослідження. Базується на загальних положеннях математичної статистики та економічної теорії щодо реалізації процесу інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери.

У кваліфікаційній роботі застосовані такі загально-наукові та конкретні **методи досліджень**, а саме:

- системний аналіз – для впровадження алгоритму проведення оцінки

інноваційності підприємства готельно-ресторанної сфери;

– математичної статистики та соціального моделювання – для формування цифрового матеріалу в табличній формі та обґрунтування заходів з підвищення рівня інноваційного розвитку готельно-ресторанних комплексів;

– якісного аналізу – для змістовної інтерпретації даних;

– графічного – для оформлення результатів виконаних досліджень.

Практична значимість одержаних результатів полягає в урахуванні отриманих результатів щодо впровадження рекомендованих в роботі заходів інноваційного розвитку як фактору забезпечення конкурентоспроможності закладу готельно-ресторанної сфери.

Інформаційну базу дослідження склали наукова література та періодичні видання, матеріали органів державної статистики України, Асоціації готелів та ресторанів України та світових інформаційних платформ, в тому числі статистичні дані з веб-порталу UNWTO.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел та додатків. У роботі розміщено 7 таблиць та 21 рисунок. Перелік джерел містить 48 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 90 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСІВ

1.1. Сутність «інновацій» та інноваційної діяльності

Науковці зазначають, що задля визначення пріоритетів подальшого ефективного розвитку підприємництва в інноваційній економіці слід мати уявлення про термінологічний апарат, що утворює цей феномен. Зокрема, теоретичне відображення об'єкта більш високого рівня організації та агрегування підприємництва в інноваційній економіці відносно його складових частин (інновацій, інноваційного середовища, інноваційної діяльності тощо) дасть можливість охарактеризувати досліджуваний феномен як зовнішньо детерміновану онтологічну структуру [1, 2, 3].

Визначення у наукових джерелах складових частин підприємництва в інноваційній економіці відображає багатогранність та специфічний зміст цього феномена. Як і інші економічні категорії, його складові частини мають характерну полісемію та синонімію, яка утворює множину наукових поглядів на вивчення методології цього об'єкта. Зазначене пояснюється тим, що феномен підприємництва, яке функціонує в інноваційній економіці, у своєму складі має широке коло базових понять, котрі його характеризують, зокрема інноватику, інновації, нововведення, новації, підприємництво, новаторство, інноваційну діяльність, інноваційне середовище [3, 4, 5, 6].

Так І. Гнатенко зазначив, що взагалі слово «інновація» з англійської мови («innovation») перекладається як «нововведення, новаторство, починання, новизна». З латини це поняття можна перекласти як слово, що складається з двох частин, таких як «nova» («новий») та «in» («в» або «введення»). Великий тлумачний словник сучасної української мови трактує інновацію таким чином, а саме :

- 1) новаторство, починання, нововведення;

2) сукупність заходів або управлінських інструментів, які використовуються в економіці для запуску нових технологій виробництва, техніки, методів реалізації маркетингової політики або управління персоналом тощо [3, 7].

Також термінологічне визначення інновацій закріплене в законодавстві України. Так, за ст. 1. Закону України «Про інноваційну діяльність», «інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [3, 8]. Для розкриття предмету дослідження доцільно навести значення термінів, що напрацьовані протягом 2002-2022 років та передбачені Законом [8] й наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення термінів щодо інноваційної діяльності

№ з\п	Термін	Значення
1.	Інновації	новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери
2.	Інноваційна діяльність	діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг
3.	Інноваційний продукт	результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам, встановленим цим Законом;
4.	Інноваційна продукція	нові конкурентоздатні товари чи послуги, що відповідають вимогам, встановленим цим Законом
5.	Інноваційний проект	комплекс заходів і процедур, необхідних для розроблення, створення та реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції, що

		відображені у комплекті документів, складених відповідно до вимог законодавства;
6.	Пріоритетний інноваційний проект	інноваційний проект, що реалізується в рамках пріоритетних напрямів інноваційної діяльності
7.	інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо)	підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг;
8.	Інноваційна інфраструктура	сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).

Джерело: складено автором на підставі [8]

На міжнародному рівні «Організація економічної співпраці та розвитку» (далі – ОЕСР) у документі «Керівництво Фраскати» (Frascati Manual) пропонує методологію статистичного узагальнення інноваційної діяльності, де викладено бачення досліджуваної категорії, фахівцями зазначеної організації. Так, у цьому документі під інновацією розуміється процес використання у практичній діяльності оновленого або принципово нового товару чи послуги, залучення нових методів, способів управління або організації процесу у сфері маркетингу, менеджменту персоналу, зовнішньої діяльності, стратегічного керування [3, 9].

Незважаючи на закріплення визначення предмету дослідження у міжнародних документах, національному законодавстві та словниках, його тлумачення характеризується різноманітністю тверджень та дискусійністю як у вітчизняних, так і в зарубіжних наукових працях. Кожен із дослідників залежно від предмету, об'єкту, функцій, цілей, кінцевої мети інноваційної діяльності пропонує власний погляд на сутність та зміст інновацій, їх місце й роль у національній економічній системі. Плюралізм думок ґрунтується на складності та багатогранності цього явища й відображає плідну сучасну інноваційну практику. Сьогодні існує понад 1,5 тис. різноманітних визначень

цього економічного феномену, які засновані на теоретико-практичному відображенні інновацій [3], узагальнені автором у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Тлумачення терміну «інновації» в працях науковців

№ з\п	Автор	Сутність визначення
1.	Й. Шумпетер	покращення або оновлення виробничих комбінацій під час виготовлення товарів і послуг, використання матеріалів і технологій, методів управління персоналом тощо [3, 10]
2.	Ю. Бажал, Т. Янковець	нові бізнес-зміни у виробництві, технологіях або формах реалізації виробничих функцій [3,11], що на думку деяких авторів звужує розуміння інновацій, бо зосереджує їх трактування лише у сфері виробництва та залишає поза увагою підприємництво у сфері послуг
3.	Р. Акбердин, Л. Антонюк, В. Балукіна, Д. Бессант, І. Біднікевич, І. Буднікевич, Г. Гвішиані, В. Кабаков, О. Лапко, В. Мединський, Л. Нейкова, К. Павітт, І. Пінінгс, З. Румянцева, І. Садчіков, Б. Санто, Н. Соломатін, В. Сомов, Б. Твісс, Д. Тідд, М. Тодаро, Д. Черваньов	процес створення інноваційного проекту, застосування інноваційної техніки або технологій, зміну технічних характеристик, впровадження управлінських рішень
4.	С. Бешелев, В. Геєць, Ф. Гурвич, В. Євтушевський, Л. Золотова, С. Іленкова, А. Казанцев, К. Макконнелл, С. Покропивний, Х. Рігс, Р. Фатхудинов, К. Фрімен, П. Харів, В. Хіпель, Н. Чухрай, Б. Шайтан	результат підприємницької діяльності у вигляді комерціалізованого продукту або послуги, поширеної на ринку споживачів
5.	Ю. Бажал, О. Дацій, В. Макаров, Г. Менш, Й. Шумпетер, Ю. Яковець	зміна технології виробництва із застосуванням принципово нових програм реалізації керування виробничими змінами
6.	П. Друкер, Х.-Д. Хауштайну	маркетингові нововведення як результат управлінської діяльності
7.	В. Вінокурова, А. Койре, А. Тітов, М. Шабанова	техніко-технологічна новизна у вигляді виведеного на ринок комерційного продукту

8.	А. Буймов, А. Левінсон, І. Піннінго, Е. Уткін	методи, принципи, інструментарій інноваційного менеджменту, які сприяли комерціалізації товару або послуги
9.	С. Бешешелев, Ф. Гурьєвіч, В. Лапін, І. Молчанов, Г. Роседжер, С. Переслегін	розгляд інноваційного процесу як динамічного явища

Джерело: складено автором на підставі [3]

Прикладний характер інновацій розглянуто автором кваліфікаційної роботи в наступних підрозділах.

1.2. Інновації в ресторанному бізнесі як фактор забезпечення конкурентоспроможності закладу харчування

У якості мотивації підприємств індустрії харчування до розробки та впровадження інновацій виступають такі цілі:

- залучення клієнтури;
- підвищення якості продукції та різноманітних послуг;
- розробка нових страв та виробів для здорового харчування;
- використання інноваційних технологій.

Підприємницький підхід, новаторські рішення та реалізація інновацій можуть забезпечити успіх та конкурентоспроможність підприємств індустрії харчування, зокрема ресторанів [12].

Науковці також наголошують на тому, що застосування комп'ютерних інформаційних технологій щодо управління бізнесом та залучення клієнтури слід розглядати як пріоритетний напрямок розвитку готельно-ресторанного бізнесу в нашій країні з урахуванням досвіду діяльності аналогічних сучасних підприємств в нашій країні та розвинених країнах світу [13]. Інформаційні технології – це процес використання сукупності методів та засобів збору, структурування та передачі даних для отримання нової якісної інформації про явище, стан об'єкту або процес.

Так заклади ресторанного господарства, як складова готельно-ресторанного бізнесу, розвиваються у конкурентному середовищі та змінюються у відповідності з вимогами споживачів і умовами ринкових відносин. Ресторанні заклади знаходяться у стані постійної конкуренції, змагаючись за перспективні ніші ринку, можливість утримання постійних та залучення нових гостей своїх закладів.. На сучасному етапі розвитку ресторанного господарства, цей бізнес має великий потенціал для українського ринку. Зростання привабливості галузі ресторанного бізнесу посилює конкуренцію між закладами ресторанного господарства, що потребує впровадження інноваційних рішень в організацію діяльності закладів і підвищення їх конкурентоспроможності на ринку ресторанних послуг [13].

На нинішньому етапі розвитку ресторанного господарства одним зі значущих маркетингових інструментів, який дозволить покращити рівень обслуговування відвідувачів і збільшити рівень реалізації ресторанної продукції, є *оригінальне меню, а саме впровадження електронного меню та дистанційне керування послугами*. Актуальність проблеми полягає в тому, що в сучасних умовах в ресторанних закладах досить важко контролювати прийом та обробку замовлень відвідувачів на належному рівні. Ця проблема вирішується шляхом впровадження електронного меню, що дозволить підвищити ефективність ресторанного бізнесу та рівень сервісу в ресторанних закладах. Електронне меню – це інтерактивна система замовлень, що використовується як сучасна альтернатива звичному паперовому меню. Ця система містить повноцінну інформацію про страви і напої закладу на електронному пристрої. Крім того, відвідувачі ресторану самостійно можуть розглянути весь асортимент страв, представлений в ресторані, і зробити своє замовлення, не чекаючи офіціанта. На відміну від звичного паперового меню електронне меню має ряд переваг у різних напрямках, представлених на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Переваги електронного меню

Джерело: складено автором на підставі [13]

Програмне забезпечення електронного меню дозволяє відвідувачу, під час очікування свого замовлення, пограти в ігри, почитати новини, послухати музику або подивитися відео. Технічно встановлення електронного меню в закладах харчування може бути реалізовано на планшетах та мобільних пристроях відвідувачів, при наявності Wi-Fi, де автоматично відкривається сайт з меню. Науковцями проведено порівняльний аналіз існуючих електронних меню, які розроблено і впроваджено в ресторанних закладах світу – eMenu, Smart Menu, Profit Menu та встановлено, що за всіма функціональними властивостями найкращим слід вважати електронне меню eMenu. Електронне меню містить такі функції, що відсутні у інших досліджених електронних меню та проілюстровані на рис. 1.2.

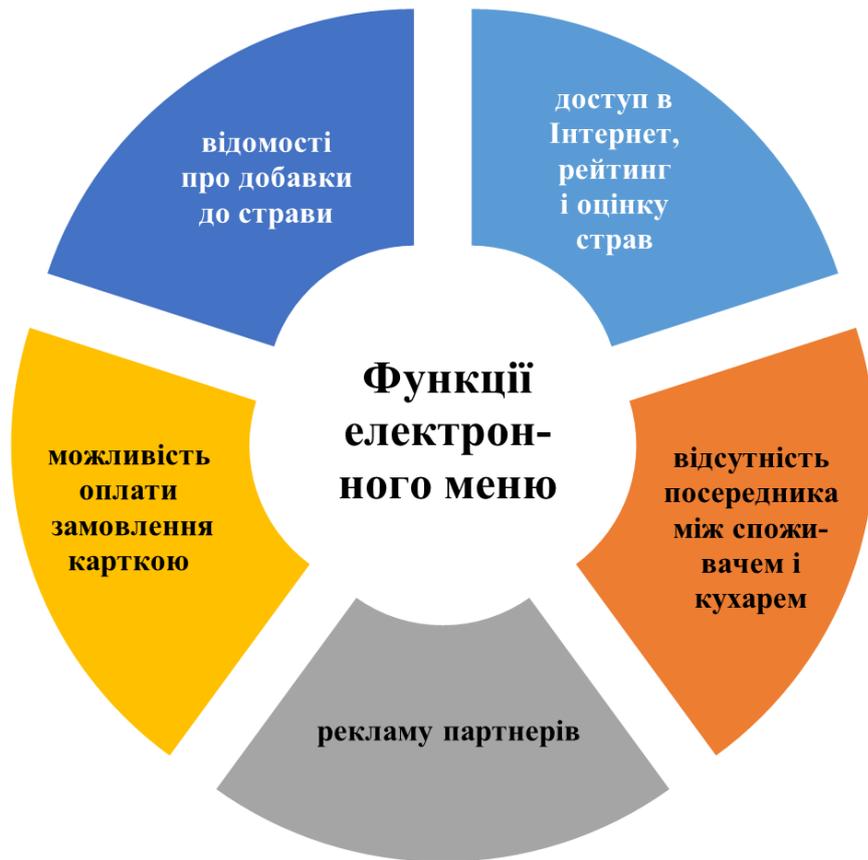


Рисунок 1.2 – Функції електронного меню

Джерело: складено автором на підставі [13]

Розробка функціональних продуктів харчування нового покоління є інноваційним напрямком у ресторанному бізнесі, що має надзвичайно важливе практичне значення та соціальну ефективність. Нині виникає потреба суспільства по розробці функціональних продуктів для тих груп споживачів, стан здоров'я яких потребує корекції повсякденного харчування. На найближчу перспективу такими групами споживачів можуть стати особи, які займаються переважно фізичною або розумовою працею; люди похилого віку, у тому числі такі, що мають різні захворювання; споживачі, які мають захворювання шлунково-кишкового тракту, серцево-судинної системи, ожиріння різного ступеня тяжкості. Сучасні споживачі все частіше вибирають продукти, які не тільки задовольняють голод і дають необхідні поживні речовини, але мають додаткові переваги – покращують фізичне і розумове

здоров'я. Тому актуальною і своєчасною потребою є розробка страв і виробів з корисними властивостями для профілактики тих чи інших захворювань. У меню ресторанів входять борошняні кондитерські вироби, а саме: торти, тістечка, кекси, печиво, вафлі, мафіни, ромові баба. Традиційно найбільшим попитом користується печиво. Для отримання нових видів печива, збагачених фізіологічно функціональними харчовими інгредієнтами, перспективним є використання нетрадиційної сировини [12].

Так науковцями Одеського національного технологічного університету розроблена технологія фракціонування окремих компонентів бульб топінамбуру, що володіють біфідогенними властивостями: водний екстракт з тонкоподрібнених бульб, що містить 3 % редукувальних цукрів, 4 % фруктоолігосахаридів зі ступенем полімеризації 3-5; розчинні пектинові речовини в кількості 0,5 %, азотисті речовини – 0,5 % та мінеральних речовин – 0,5 %; препарат інуліну; харчові волокна з твердого нерозчинного осаду, що складаються з целюлози (30 %), протопектину (25 %), геміцелюлози (20 %), білків (12,5 %) та золи (12,5 %) [12].

Денис Демчина, професійний бізнес-брокер, засновник компанії Go Deal Brokers та телеграм-каналу «Продаж готового бізнесу», як експерт, також зазначив інновації в ресторанному бізнесі, представлені на рис. 1.3, що є узагальненням сучасного практичного бачення.

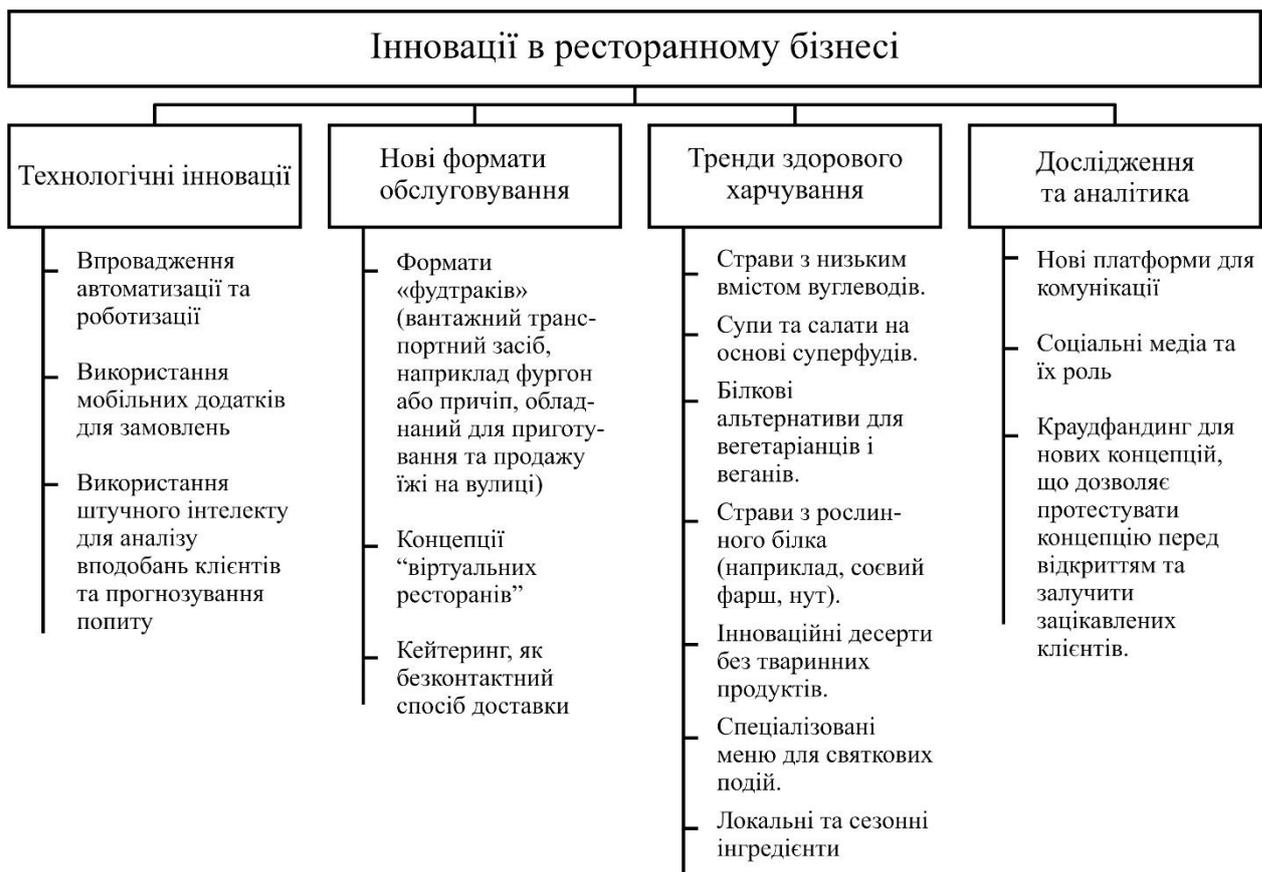


Рисунок 1.3 – Інновації в ресторанному бізнесі

Джерело: розробка автора

1.3. Структура інновацій в готельному бізнесі

Для вирішення згаданих проблем закладів розміщення і покращення управління готельним бізнесом, все частіше використовуються передові інформаційні технології. Їх активне використання дозволяє готельним підприємствам ефективно контролювати якість наданих послуг. Автоматизовані системи FIDELIO, OPERA Enterprise Solution, Micros-Fidelio, KeiHotel вважаються найкращими у вирішенні проблем, пов'язаних з функціональним управлінням готельними підприємствами, які забезпечують: аналіз фінансів і собівартості; управління фінансами; управління матеріальними потоками; управління якістю товарів і послуг; управління реалізацією товарів і послуг. Слід зазначити, що аналізуючи потреби у впровадженні тих чи інших інновацій певними підприємствами, необхідно

враховувати цілий ряд факторів, які впливають на діяльність закладів в обраній ніші послуг і визначають їх конкурентоспроможність в умовах ринкових відносин. Інновації у сфері обслуговування спрямовані на використання новітніх заходів, пов'язаних з розширенням асортименту більш досконалих технологій надання послуг та впровадження науково обґрунтованих процесів управління. Інновації у сфері послуг, як правило, включають в себе одночасно ряд складових, пов'язаних з людськими ресурсами, організаційною структурою підприємства і факторами, які представляють цінність для споживача і пов'язані з впровадженням інформаційних і комунікаційних технологій [13].

Структура інновацій в готельному бізнесі досить розвинута та розгалужена завдяки тому, що отримала потужний «дослідницький» поштовх як з боку теоретиків, так й з боку практиків готельного бізнесу і може бути представлена на рис. 1.4.

Автор кваліфікаційного дослідження акцентує увагу на існуванні сучасних технологічних інновацій в готельному бізнесі, викладені А. В. Парубцем в науковій праці, яка всебічно охопила досліджувану проблематику з урахуванням впливу останніх на якість обслуговування, економічну ефективність, екологічну стійкість та соціально-психологічні аспекти взаємодії між персоналом і гостями. Науковець зазначив, що «варто глибше вивчити соціально-психологічні аспекти взаємодії між персоналом і гостями в умовах впровадження нових технологій, щоб забезпечити високий рівень обслуговування при мінімізації людського фактору. Важливим залишається питання адаптації існуючих систем управління під нові технології та забезпечення їхньої сумісності, що впливає на загальну ефективність роботи готелів. Крім того, бракує розроблених стратегій впровадження технологічних інновацій, що ускладнює процес їх інтеграції та використання у повному обсязі» [15]. Вчений також зазначив, що «у цифрову епоху впровадження технологічних інновацій стало ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та якості обслуговування в готелях. Інформаційні

технології (ІТ) суттєво змінюють способи взаємодії готелів з відвідувачами. Вплив ІТ на якість обслуговування можна розглянути через призму таких аспектів, як покращення зручності для гостей, персоналізація обслуговування та ефективність операцій» [15].

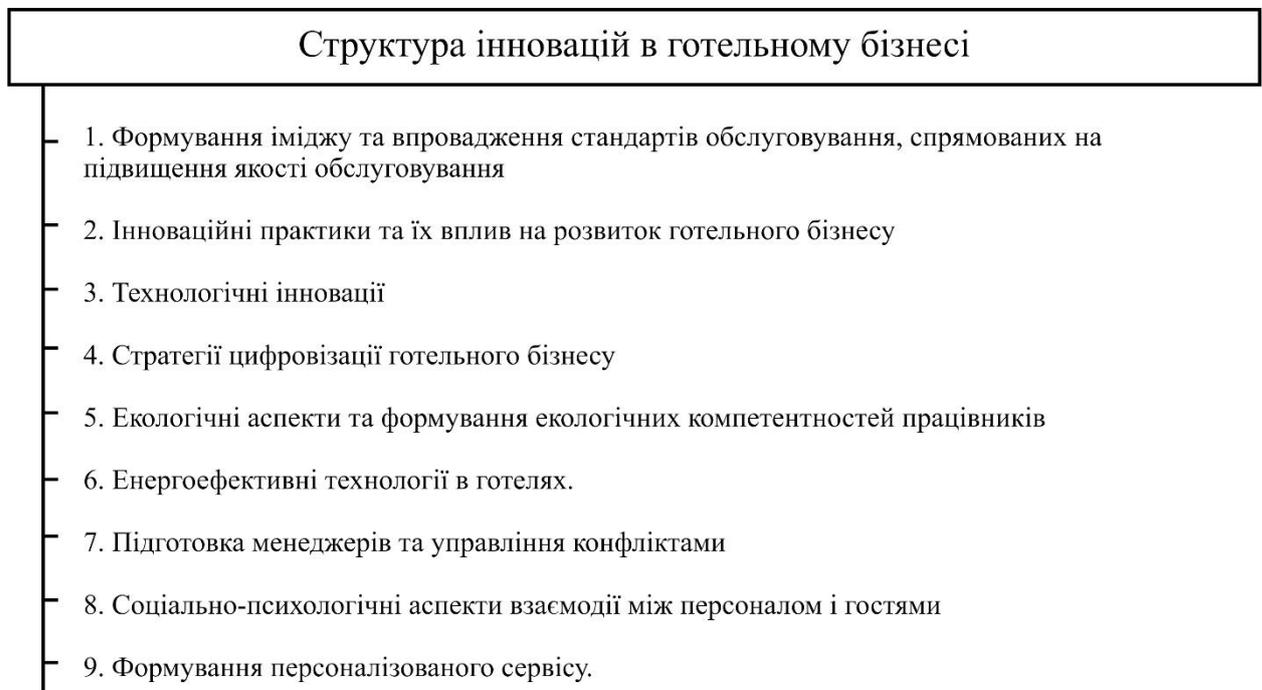


Рисунок 1.4 – Структура інновацій в готельному бізнесі

Джерело: складено автором на підставі [15-20]

Інноваційні технології дозволяють створювати нові стандарти зручності для гостей – онлайн-бронювання, мобільні додатки та безконтактні системи реєстрації значно спрощують процес заселення та виселення, зменшують час очікування і мінімізують незручності. Впровадження певних технологічних рішень суттєво підвищує рівень задоволеності гостей. Мобільні додатки в наш час стають невід'ємною частиною сучасного готельного обслуговування. Вони дозволяють гостям бронювати номери, отримувати інформацію про послуги, замовляти їжу та напої, а також спілкуватися з персоналом через чат, водночас забезпечують високий рівень зручності та швидкості обслуговування. CRM-системи, в свою чергу, дозволяють готелям ефективно керувати взаємовідносинами з гостями, збираючи та аналізуючи дані про їхні

вподобання та поведінку. Вищезгадане допомагає персоналізації пропозицій та послуг, що сприяє підвищенню задоволеності гостей. ІОТ-технології дозволяють створювати «розумні» номери, в яких гості можуть керувати освітленням, температурою та іншими параметрами за допомогою мобільних додатків чи голосових команд, що, підвищує комфорт та задоволеність гостей. Віртуальні помічники та чат-боти, інтегровані у веб-сайти та мобільні додатки готелів, забезпечують цілодобову підтримку гостей, відповідають на запитання та допомагають з бронюванням і наданням інформації про послуги. Функції, переваги, вплив на якість обслуговування, а також можливі виклики, пов'язані з впровадженням технологічних рішень у готельному бізнесі представлені у табл. 1.3.

Аналіз технологічних інновацій у готельному бізнесі демонструє їхню економічну вигідність через оптимізацію операційних процесів та підвищення ефективності обслуговування. Впровадження нових технологій потребує значних початкових інвестицій, включаючи витрати на обладнання, програмне забезпечення, навчання персоналу та інтеграцію з існуючими системами. Також необхідно врахувати витрати на обслуговування, що включають регулярне оновлення програмного забезпечення, технічну підтримку, модернізацію обладнання та оплату ліцензій.

Наукові дослідження, представлені в праці А. Парубця дозволяють скористатись в практичній діяльності готелів алгоритмом впровадження інновацій у готельний бізнес, спрямованим на підвищення якості обслуговування, який включає декілька етапів, кожен з яких передбачає конкретні дії та використання певних технологій для досягнення оптимальних результатів та представлений на рис. 1.5 [15].

Технологічні рішення у готельному бізнесі

Технологічне рішення	Функції	Переваги	Вплив на обслуговування	Приклади	Виклики
Мобільні додатки	Бронювання, онлайн-реєстрація, замовлення послуг	Зручність, швидкість	Зручність для гостей, зниження часу очікування	Marriott Bonvoy, Hilton Honors	Безпека даних, сумісність ОС, оновлення
CRM-системи	Збір та аналіз даних, управління взаємодією	Персоналізація, лояльність гостей	Персоналізація обслуговування, маркетинг	Salesforce, Oracle Hospitality	Управління даними, інтеграція, конфіденційність
IoT-технології	Контроль умов, моніторинг стану номерів	Комфорт, оптимізація витрат	Підвищення комфорту, зниження витрат	«Розумні» номери Hilton, Marriott	Вартість, складність обслуговування, кібербезпека
Віртуальні помічники, чат-боти	Підтримка, автоматичні відповіді, допомога з бронюванням	Постійна доступність, зниження навантаження	Покращення комунікації, швидке вирішення проблем	Чат-боти Accor, помічники Radisson	Точність відповідей, технічні збої, інтеграція
Інтерактивні кіоски	Самостійна реєстрація, оплата, доступ до інформації	Зручність, зниження навантаження	Зниження часу очікування, підвищення ефективності	Кіоски Hyatt, стійки Sheraton	Вартість, безперерйна робота, сумісність
Системи управління контентом (CMS)	Управління веб-сайтами та додатками, публікація новин	Ефективність управління, актуальність	Зниження часу обробки запитів, залученість гостей	CMS Marriott, WordPress готелів	Безпека даних, інтеграція, продуктивність

Джерело: складено на підставі [15-18]

Першим кроком запропонованого алгоритму є *аналіз поточного стану*, де визначаються існуючі процеси та інфраструктура, що дозволяє виявити слабкі місця та можливості для вдосконалення. Далі, на основі зібраної інформації, здійснюється визначення цілей та ключових показників ефективності (KPI), які будуть використовуватися для оцінки результатів впровадження інновацій. Другим етапом є вибір технологічного рішення, що найкраще відповідає поставленим цілям та вимогам бізнесу, може бути запропоновано декілька рішень. Після вибору технологій, розробляється детальний план впровадження, що включає графіки, бюджети та відповідальних осіб. Наступне пілотне тестування дозволяє перевірити обрані рішення в реальних умовах. На основі результатів тестування проводиться аналіз та коригування стратегії, що дозволяє забезпечити максимальну

ефективність і мінімізувати ризики. Після успішного пілотного тестування здійснюється повномасштабне впровадження інновацій у всіх підрозділах готелю. Важливим етапом є моніторинг та оптимізація процесів, які передбачають постійне відстеження показників ефективності та внесення необхідних змін для підтримки високого рівня обслуговування. Оцінка ефективності та отримання зворотного зв'язку від гостей і співробітників є завершальним кроком. Це дозволяє не лише підтвердити досягнення поставлених цілей, але й виявити нові можливості для подальшого вдосконалення та розвитку готельного бізнесу.

Запропонований алгоритм може бути рекомендований для запровадження інноваційних процесів будь-якого готельного або готельно-ресторанного комплексу України.



Рисунок 1.5 – Алгоритм впровадження інновацій у готельний бізнес [15]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ

2.1. Аналіз інноваційного потенціалу у сфері гостинності

Згідно з індексом глобальних туристичних напрямків MasterCard, за час зростання світового реального ВВП на 140,3% загальна кількість міжнародних ночівель туристів з 2009 по 2018 рік зросла на 176%, тоді як загальні витрати на туризм зросли навіть на 197%. З огляду на прогнози щодо кількості внутрішніх та міжнародних туристів, які досягнуть 15,6 мільярда та 1,8 мільярда до 2030 року відповідно, очікується, що туризм продовжуватиме приносити значні переваги як з точки зору соціально-економічного розвитку, так і створення робочих місць у всьому світі. В світовому масштабі розмір ринку готельного сектору порівняно з розміром ринку сектору короткострокової оренди у 2018 році становив 587 млрд доларів США проти 101 млрд доларів США відповідно.

За даними Cushman & Wakefield, станом на червень 2019 року в США було зареєстровано 202 000 нових готельних номерів, що перебували в процесі будівництва.

Кількість готельних номерів В Дубаї в 2018 році зросла на 10,0 відсотків, приблизно з 83 тисяч до 91 тисячі, тоді як кількість готельних апартаментів незначно зросла на 0,7 відсотка майже до 25 тисяч. В Португалії в травні 2019 року сектор туристичного розміщення відвідало 2,6 мільйона гостей, які здійснили 6,5 мільйона ночівель, що відповідає темпам зміни +7,7% та +3,9% відповідно (+10,0% та +10,5% у тому ж порядку у квітні). В листопаді 2019 року в Словенії в закладах розміщення було зареєстровано понад 290 000 туристичних прибуттів (на 1% менше, ніж у листопаді 2018 року) та понад 700 000 туристичних ночівель (на 6% менше, ніж у листопаді 2018 року). В січні 2020 року в Сербії в закладах розміщення Республіки Сербія було

zareєстровано 220 733 туристів, що на 24,2% більше, ніж за аналогічний період 2019 року [21].

Сектор гостинності специфічна та трудомістка галузь, що надає значні можливості для розвитку та впровадження інновацій. Проведення аналізу інноваційного потенціалу для різних їх видів, включаючи технологічні, процесні, управлінські та організаційні фактори, а також їхній вплив на ефективність роботи закладу.

Технологічні інновації включають впровадження нових технологій, таких як розумні кімнати, голосові помічники та платформи на базі штучного інтелекту, для покращення вражень гостей та операційної ефективності. Процесні інновації зосереджені на оптимізації операцій, підвищенні ефективності та зниженні витрат за допомогою таких інновацій, як системи самостійної реєстрації, мобільні додатки для замовлення та швидші методи приготування їжі.

Управлінські інновації – впровадження нових способів організації та управління співробітниками, включаючи альтернативні структури компенсації та сприяння розвитку лідерства.

Організаційні інновації – нові способи організації робочих процесів, управління співробітниками та сприяння внутрішньому лідерству для підвищення загальної ефективності організації [22].

Індустрія гостинності зазнає значних трансформацій завдяки розвитку технологій. Інновації в програмному забезпеченні, апаратному забезпеченні та цифрових рішеннях революціонізують враження гостей та оптимізують операції для готелів, курортів, ресторанів та туристичних пам'яток. Завдяки інноваціям у готельному програмному забезпеченні, рішеннях на базі штучного інтелекту та розумних пристроїв, галузь готова покращити як враження гостей, так і операційну ефективність. Від безконтактних послуг до персоналізації на основі аналітики даних, ці прориви допомагають переосмислити спосіб роботи готелів, ресторанів та туристичних пам'яток. Такі підприємства на крок попереду, бо можуть надавати виняткові послуги,

одночасно оптимізуючи свої робочі процеси та зберігаючи конкурентну перевагу.

Провідні інвестори, такі як Tiger Global Management, Goldman Sachs, SoftBank Vision Fund та інші, зробили значні інвестиції, підтримуючи зростання та інновації сектору. Середня вартість інвестицій становить 30,5 мільйонів доларів США за проект, при цьому понад 14 000 інвесторів активно беруть участь у понад 48 000 проектах фінансування. П'ять інноваційних стартапів включають Thunk (хмарне управління), Hequence (допомога на основі штучного інтелекту), Buk Protocol (децентралізоване бронювання), Smart Servant (роботи-сервіси) та Fastek (датчики Інтернету речей). Сектор гостинності має понад 30 000 патентів та отримав понад 1900 грантів, пов'язаних з інновацією та сталістю, що демонструє його здатність залучати підтримку та фінансування для своїх проектів та ініціатив [23].

Впровадження штучного інтелекту в готельному секторі виходить за рамки чат-ботів для обслуговування клієнтів і охоплює прогнозу аналітику для прогнозування попиту та персоналізованого досвіду гостей. Штучний інтелект дозволяє здійснювати гіперперсоналізований маркетинг та враження, засновані на індивідуальних уподобаннях, і стає дедалі складнішим. Хоча штучний інтелект (ШІ) у готельній індустрії все ще перебуває на відносно ранньому етапі розвитку, його потенціал вражає. Згідно зі звітом про дослідження ринку штучного інтелекту в готельному бізнесі, прогнозується, що до 2033 року обсяг галузі досягне 8 120 мільйонів доларів США. Експерти прогнозують, що з поглибленням його інтеграції він дозволить навіть невеликим постачальникам готельного бізнесу пропонувати індивідуальні послуги та маркетингові зусилля. В 2025 році та надалі передбачається, що штучний інтелект стимулюватиме інновації, такі як операції «без інтерфейсу користувача», де завдання, які раніше вимагали ручного введення, такі як масова реєстрація гостей, можуть бути автоматизовані, що оптимізує операції та покращує враження гостей.

Технологія Інтернету речей революціонізує враження гостей, забезпечуючи вищий рівень персоналізації в номерах за допомогою смарт-пристроїв. Нова тенденція альтернативного розміщення (рис. 2.1), такого як віддалені розкішні котеджі Raus , підкреслює необхідність адаптивних та надійних рішень Інтернету речей для задоволення різноманітних потреб гостей. Прогнозується, що цей попит на гнучкі, настроюванні технологічні рішення зростатиме в міру розширення меж традиційної гостинності.

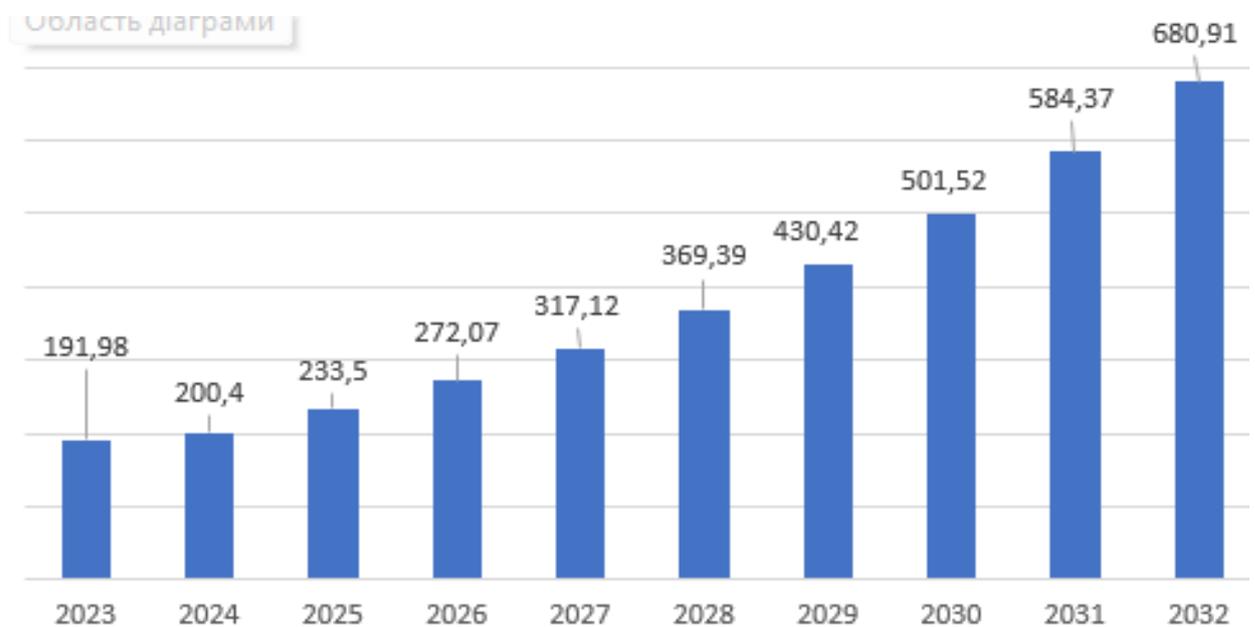


Рисунок 2.1 – Розмір ринку альтернативного розміщення 2023-2033 (прогноз), млн дол.

Джерело: адаптовано автором [24, 25]

Поштовх галузі гостинності до цифровізації, що був прискорений постійною нестачею персоналу, призводить до сплеску безконтактних послуг та впровадження мобільних технологій. Мобільні додатки дозволяють гостям зручно отримувати доступ до послуг та зручностей, від кіосків самореєстрації до цифрових стійок реєстрації, і багато підприємств гостинності впроваджують модель без персоналу або з мінімальним контактом, щоб підвищити ефективність та задоволеність гостей. Ця цифрова трансформація

сприяє більш плавному та оптимізованому шляху гостя від бронювання до оформлення виїзду [26].

Віртуальні тури та доповнена реальність стають дедалі важливішими маркетинговими інструментами для готелів та курортів, пропонуючи гостям захопливий попередній перегляд їхнього перебування. Зі зростанням попиту на унікальні та нетрадиційні варіанти проживання, технології віртуальної та доповненої реальності відіграватимуть вирішальну роль у залученні гостей, надаючи яскраві та захопливі зображення розміщення та зручностей [23].

Зростання автоматизації готельного бізнесу, що призводить до збільшення використання сервісної робототехніки для виконання завдань, починаючи від прибирання номерів і закінчуючи доставкою їжі та послуг, пов'язують з нестачею персоналу. Роботи, подібні до тих, що використовуються Konzept Hotels та Teleport Hotels, є прикладом цієї тенденції, демонструючи, як автоматизація може не лише компенсувати проблеми з робочою силою, але й покращити враження гостей, забезпечуючи ефективно та безпечно надання послуг.

Стратегічне використання аналітики даних для персоналізованого обслуговування гостей та динамічних стратегій ціноутворення стає наріжним каменем конкурентної диференціації в індустрії гостинності. Технологічні стеки, що інтегрують штучний інтелект та аналітику даних, дозволять постачальникам послуг оптимізувати ціноутворення, точніше прогнозувати попит та адаптувати маркетингові стратегії до індивідуальних уподобань гостей, створюючи умови для більш персоналізованої та захопливої подорожі гостей. Очікується, що ринок голосових помічників зросте до 2030 більше ніж на 30% (рис. 2.2).

В готелі Hilton's Connected Room гостям надається доступ до понад 100 функцій, зокрема до потокової передачі власного контенту на телевізор. Голосове керування через Amazon Alexa або Google Home дозволяє налаштовувати параметри без використання рук. Розумні датчики також

виявляють присутність людей у кімнаті, щоб оптимізувати прибирання та обслуговування.

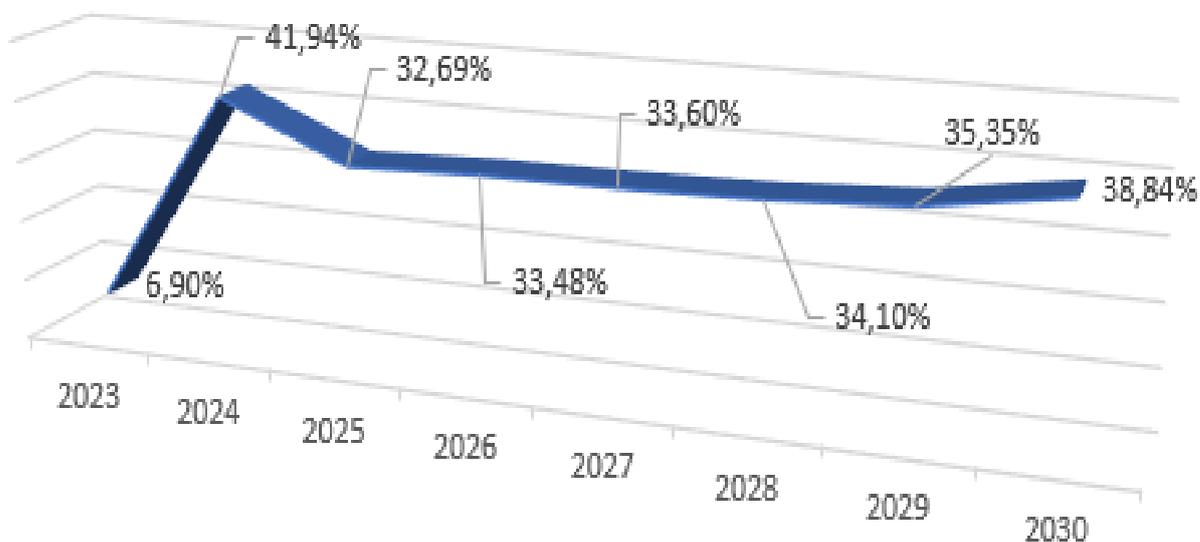


Рисунок 2.2 – Приріст ринку голосових помічників 2023-2030 (прогноз)

Джерело: складено автором на основі [24]

Штучний інтелект для ресторанів покращує обслуговування клієнтів, оптимізує операції та створює нові можливості для надання послуг та персоналізації. Наразі в цій сфері працює 182 компанії, де працює 8400 осіб, а за останній рік кількість працівників зросла на понад 1000. Річний темп зростання на рівні 43,43% свідчить про постійне впровадження та розвиток технологій штучного інтелекту в ресторанах.

Роботи для доставки їжі змінюють логістику доставки їжі, збільшуючи швидкість, знижуючи витрати та задовольняючи зростаючий попит на безконтактні варіанти доставки. В цьому секторі працює 50 компаній, які наймають понад 8900 співробітників, включаючи понад 700 нових працівників за останній рік. Річний темп зростання – 24,62% свідчить про стабільний інтерес та інвестиції в роботизовані рішення для доставки.

Хмарна кухня, також відома як «Кухні-привиди», стає важливою частиною ресторанної індустрії завдяки стрімкому зростанню онлайн-замовлень їжі. У цьому секторі налічується 699 компаній, які наймають понад

44 300 осіб. За останній рік у секторі було прийнято на роботу понад 7400 нових співробітників. З річним темпом зростання 28,64% хмарні кухні швидко набирають обертів, надаючи ресторанам економічно ефективний спосіб розширити свою присутність без витрат на традиційні обідні простори.

Бельгійський стартап Thynk пропонує Thynk Platform, інтегровану платформу з модулями гостинності. Платформа використовує Salesforce для оптимізації операцій за допомогою автоматизації процесів. Вона пропонує такі функції, як управління кількома об'єктами нерухомості, автоматизація, мобільність та продуктивність, а також безпека та адміністрування. Платформа стартапу також надає доступ до даних PMS, пропонуючи централізовані та чисті дані разом із надійною аналітикою. Отже, Thynk надає готельерам ресурси для прийняття рішень, що сприяють прибутковості та стратегічному плануванню.

Зі зростанням залежності від цифрових технологій важливість надійних заходів кібербезпеки та захисту даних ще ніколи не була такою помітною. Взаємопов'язаний характер сучасних технологічних рішень у сфері гостинності вимагає комплексного підходу до захисту даних, забезпечуючи конфіденційність та довіру гостей.

Сталий розвиток зараз є ключовою частиною ідентичності бренду та стратегії в індустрії гостинності. Використання розумних термостатів та освітлення для економії енергії, штучного інтелекту для зменшення харчових відходів, політики відмови від пластику та цифрових інструментів, таких як додатки та кіоски, допомагає зробити проживання, харчування та подорожі більш екологічними. Ці зусилля зменшують вплив галузі на навколишнє середовище та підтримують досягнення критично важливих цілей ESG. Запровадження принципів сталого розвитку задовольняє зростаючий споживчий попит на екологічно чисті методи та позиціонує бренди як відповідальних, перспективних лідерів. Сектор гостинності також інвестує в енергозберігаючі технології, сертифікацію зеленого будівництва, стале постачання тощо – участь понад 14 000 інвесторів підтримує потужну

інвестиційну екосистему галузі. Інвестування від провідних інвесторів становить загалом понад 14 мільярдів доларів США (рис. 2.3).

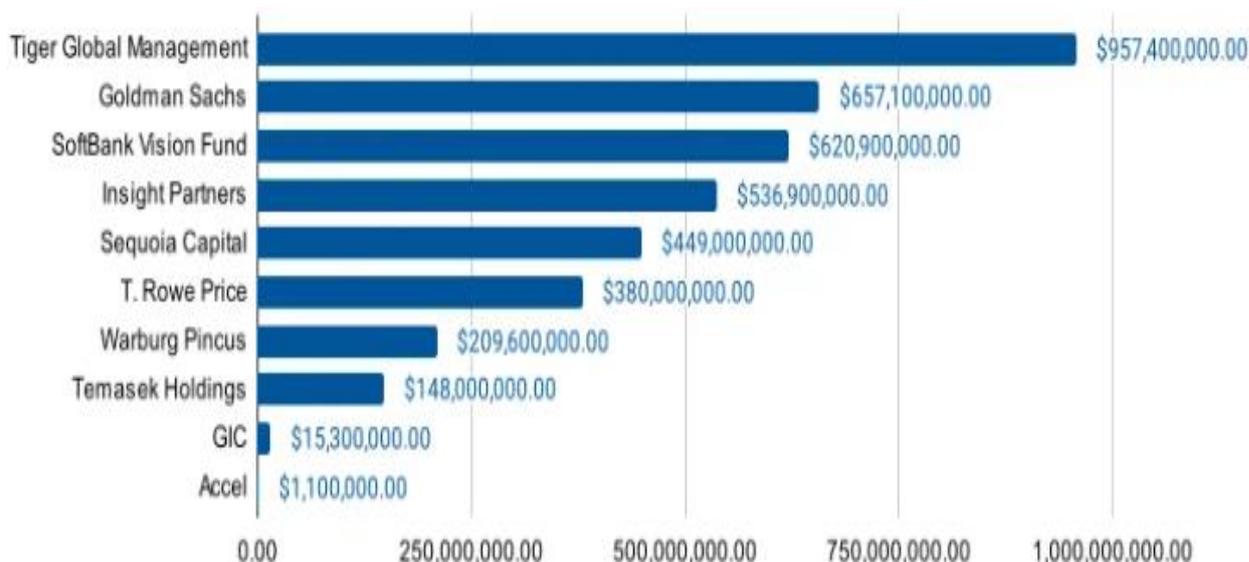


Рисунок 2.3 – Провідні інвестори сектору гостинності [25]

Компанія Tiger Global Management – один з найвпливовіших інвесторів на ринку гостинності, інвестувала 2,8 мільярда доларів США. Way, компанія з технологій активації бренду для готелів, отримала фінансування серії А у розмірі 20 мільйонів доларів США від Tiger Global Management.

Фонд SoftBank Vision Fund спрямував 1,6 мільярда доларів США у 18 компаній, демонструючи свою зосередженість на підприємствах з потенціалом зростання. Фонд SoftBank Vision Fund 1, до складу якого входять такі компанії, як OYO, зріс на 1,4 мільярда доларів США порівняно з попереднім кварталом [25].

Insight Partners також інвестувала 1,6 мільярда доларів США у 21 компанію, що свідчить про цілеспрямований інвестиційний підхід. У 2024 році компанія взяла участь у раунді фінансування серії С від Canary Technologies на суму 50 мільйонів доларів США.

Фрагментований технологічний ландшафт у сфері гостинності став критичною вразливістю. Наше дослідження показує, що понад половина (56%)

керівників у сфері гостинності визнають, що їм бракує технологій для оптимізації доходів гостей, тоді як лише 44% готові оновити свої основні системи.

Успіх у 2025 році вимагає єдиної технологічної екосистеми, де кожна система безперебійно взаємодіє в режимі реального часу. Йдеться не про технології заради самих технологій, а про виживання в галузі, де 66% гостей кажуть, що скорочення часу очікування збільшить їхні витрати. Коли ваша система управління нерухомістю, точка продажу та платформи взаємодії з гостями працюють у гармонії, ви створюєте безперебійний досвід, якого очікують сучасні гості. Впроваджуючи взаємопов'язані системи, які автоматично виконують рутинні завдання, персонал може зосередитися на тому, що вони роблять найкраще, забезпечуючи виняткове, персоналізоване обслуговування клієнтів. Таке поєднання ефективних технологій та розширеного персоналу створює формулу перемоги: задоволені гості, збільшення доходу та вищі показники повторного бронювання [27].

2.2. Аналіз факторів зовнішнього середовища підприємств готельно-ресторанної сфери

Зовнішнє середовище готельно-ресторанних підприємств складається з двох основних рівнів: макросередовище та мікросередовище (рис. 2.4). Аналіз зовнішнього середовища є ключовим етапом стратегічного управління, оскільки дозволяє виявити можливості для розвитку та загрози, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

Макросередовище включає загальні фактори, які не залежать від конкретного підприємства, але можуть суттєво впливати на його стратегічні рішення. Стабільність політичної системи, державне регулювання, податкова політика, підтримка або сприяння розвитку туризму – визначаються як політичний фактор.



Рисунок 2.4 – Зовнішнє середовище готельно-ресторанних підприємств
Джерело: складено автором на основі [22, 23, 26, 31]

Індустрія гостинності переживає безпрецедентну трансформацію, розмір ринку гостинності значно зріс за останні роки: в 2024 році внесок туристичної галузі у світовий ВВП склав 10,9 трильйона доларів США. Це включає прямий, непрямий та індукований вплив сектору.

Як частка, туристична галузь становила 10% світової економіки, прогнозується зростання у 2025 році зі сукупним річним темпом зростання

(CAGR) 6,2%. Такі тенденції можна пояснити зростанням подорожей і туризму, культурними та соціальними змінами, глобальними подіями та пандеміями, інвестиціями в інфраструктуру. Подорожі та туризм також є важливим джерелом зайнятості: в 2024 році цей сектор підтримував загалом 357 мільйонів робочих місць у світі, що становить приблизно кожне десяте робоче місце. Внутрішні відвідувачі витратили 5,3 трильйона доларів США, що на 5,4% більше, ніж у 2023 році. Водночас витрати іноземних відвідувачів щорічно зростали на 11,6% і досягли 1,9 трильйона доларів США [28].

Регуляторне середовище стало значно складнішим, особливо після пандемії. Ліцензування охоплює ліцензії на громадське харчування, алкогольні напої, готелі та розважальні послуги. Директива ЄС звітності про корпоративний сталий розвиток (CSRD), що набула чинності 2024 року, вимагає від усіх великих компаній та малих та середніх підприємств, що котируються на біржі та працюють в ЄС, звітувати про свій вплив на клімат та публікувати регулярні звіти у 2025 році за 2024 фінансовий рік. Це вплине на готельний бізнес, їхні ланцюги поставок та їхніх клієнтів, і являє собою постійну зміну у веденні бізнесу. Очікується, що показники ESG будуть дедалі більше визначальним фактором у транзакціях, вартості нерухомості, а також у виборі постачальників, брендів та операторів. Прозорість та краща доступність даних виявлять багато можливостей для радикального покращення бізнес-практик та ефективності [28].

Ускладняється дотримання трудового законодавства в деяких країнах: погодинна оплата праці в готельному бізнесі становить 8,72 фунта стерлінгів порівняно із середнім показником по Великій Британії у 13,65 фунта стерлінгів. Нові закони про справедливий робочий тиждень вимагають попереднього повідомлення про графіки.

Податкова політика також зазнає змін: ПДВ коливається від тимчасових знижок до 5% під час COVID до стандартних 20% у Великій Британії. Впроваджуються туристичні податки (1-15 євро за ніч), а міста запроваджують збори для управління надмірним туризмом. Візова політика критично впливає

на потоки: візові обмеження після 11 вересня зменшили доходи США від туризму на 859 мільярдів доларів, що призвело до втрати понад 500 000 робочих місць.

Міжнародні торговельні угоди, особливо ГАТС, забезпечують основу для транскордонної торгівлі послугами, тоді як регіональні угоди (ЄС, USMCA) сприяють діяльності міжнародних готельних мереж. Урядові програми підтримки, включаючи пакети допомоги у зв'язку з пандемією (352 мільярди фунтів стерлінгів у Великій Британії, 750 мільярдів доларів США в рамках програми ЄС «Next Generation»), демонструють вирішальну роль уряду у стабілізації галузі.

Геополітичні конфлікти безпосередньо впливають на тенденції подорожей, що призводить до змін у виборі напрямків подорожей та поведінці мандрівників. Згідно з опитуванням USTOA, у 2024 році політичні питання стали головною проблемою для туроператорів та сфери гостинності, перевершивши економічні виклики. Глобальні конфлікти, зокрема в Україні та на Близькому Сході, були названі основними проблемами 58% учасників [29].

Дубай, частина Об'єднаних Арабських Еміратів, демонструють політичну стабільність та проактивну політику в галузі. Стабільне правління уряду та значні інвестиції в туристичну інфраструктуру, такі як розвиток визначних пам'яток (наприклад, Бурдж-Халіфа, торговий центр Dubai Mall), аеропортових споруд світового класу, позиціонували Дубай як провідне світове місце призначення. Таке сприятливе середовище призвело до буму в розвитку готелів, залучення міжнародних готельних мереж та щорічного збільшення припливу туристів.

Економічна складова макросередовища. WTTC щорічно публікує звіти про вплив подорожей і туризму на економіку та зайнятість у 184 країнах/економіках та 28 географічних та економічних регіонах світу. Економічні умови значно впливають на купівельну спроможність споживачів та звички подорожувати. У країнах з процвітаючою економікою

як туристичні, так і ділові поїздки, як правило, зростають, що приносить користь готелям. Хоча всі підприємства зазнають впливу економічних змін, але готельна галузь є однією з найбільш вразливих. Азіатсько-Тихоокеанський регіон був найбільшим регіоном на ринку гостинності у 2024 році. Північна Америка була другим за величиною регіоном на ринку гостинності. Очікується, що ринок гостинності демонструватиме значне зростання і протягом наступних кількох років: в 2029 році – зростання до 7 239,02 млрд доларів США зі сукупним річним темпом зростання (CAGR) 6,1%. Зростання в прогнозований період можна пояснити ініціативами сталого розвитку, оздоровчим туризмом, гнучкими варіантами бронювання, співпрацею з місцевими громадами, стандартами охорони здоров'я та безпеки. Основні тенденції в прогнозований період включають персоналізацію та штучний інтелект, безконтактні технології, технологічний прогрес, персоналізований досвід для гостей, цифровий маркетинг та вплив соціальних мереж. Серед основних компаній, що працюють на ринку гостинності, є Compass Group Holdings plc, Starbucks Corporation, Sodexo SA, Marriott International Inc., Aramark Corporation, Four Seasons Hotels and Resorts Limited, Darden Restaurants Inc., Yum China Holdings Inc., Hilton Worldwide Holdings Inc. [30].

Сегмент розкоші в готельному секторі повністю відновився, і хоча в'їзні міжнародні та ділові поїздки все ще відстають від рівня 2019 року, середні тарифи та рекордні прибутки підтвердили, що 2023 рік став ще одним знаменним роком для готельного бізнесу. Однак, зростання доходів значно сповільнилося, а операції з готельною нерухомістю різко скоротилися за 2023 рік. В 2023 році різке зростання процентних ставок призвело до дефолту REITS за кількома великими готельними інвестиціями у великих містах, включаючи Chatwal у Нью-Йорку та Hilton Union Square San Francisco. Хоча спочатку вважалося, що збільшення вартості фінансування в першу чергу вплине на елітні об'єкти та основні міста, Ashford Hospitality Trust оголосив дефолт за портфелем з 19 готелів, що складається переважно з Courtyards,

Residence Inns та Springhill Suites. Спостерігається тенденція консолідації як з точки зору бренду, так і власності. Найактивнішим учасником злиттів та поглинань була Choice Hotels, яка завершила придбання Radisson Americas на початку 2023 року та прагнула агресивно придбати Wyndham. Hyatt придбала управління та активи групи Dream Hotel, і не менш важливою була покупка KSL Hersha Hospitality Trust за 1,4 мільярда доларів, що стало однією з перших ознак того, що REITS не ігнорують спад.

Інфляційний тиск суттєво впливає на операційні витрати закладів, готелі повідомляють про збільшення витрат на персонал на 9 доларів США за номер, а ціни на продукти харчування зросли на цілих 50% у деяких закладах. «Звіт про інфляцію в готельному бізнесі за 2023 рік» показує, що готельна індустрія ефективно впоралася з інфляцією та успішно переклала зростання витрат на енергоносії та робочу силу на гостей [32]. Здатність керувати витратами та підтримувати прибутковість є однією з найбільших сильних сторін галузі. Звіт, створений SuitePad [33], провідним європейським постачальником планшетів для готельного бізнесу та експертом у сфері цифрового спілкування з гостями, також показує, що успішне управління витратами стосується лише середньої добової ставки (ADR), а не допоміжних послуг. Хоча середня добова ставка (ADR) у Європі зросла на 18,5% до 148,9 доларів США у 2022 році порівняно з попереднім роком, ціни на додаткові послуги, такі як сніданок, обслуговування номерів та спа-процедури, зросли в середньому лише на 7%. Збільшення цін на додаткові послуги на 7% є відносно високим показником, але воно все ще залишається нижчим за поточний рівень інфляції в єврозоні, який становить 9,2%, і виглядає навіть помірнішим порівняно зі зростанням ADR.

Витрати на міжнародні подорожі досягли 1,87 трильйона доларів у 2024 році, з прогнозом зростання до 2,1 трильйона доларів у 2025 році. Інвестиційна активність у готельному секторі США скоротилася з 52 мільярдів доларів (2022) до 24 мільярдів доларів (2023), але кредитування CMBS зросло до 20 мільярдів доларів у 2024 році [34].

Коливання валютних курсів суттєво впливають на потоки міжнародного туризму, а регіональні економічні відмінності створюють нерівномірні умови розвитку.

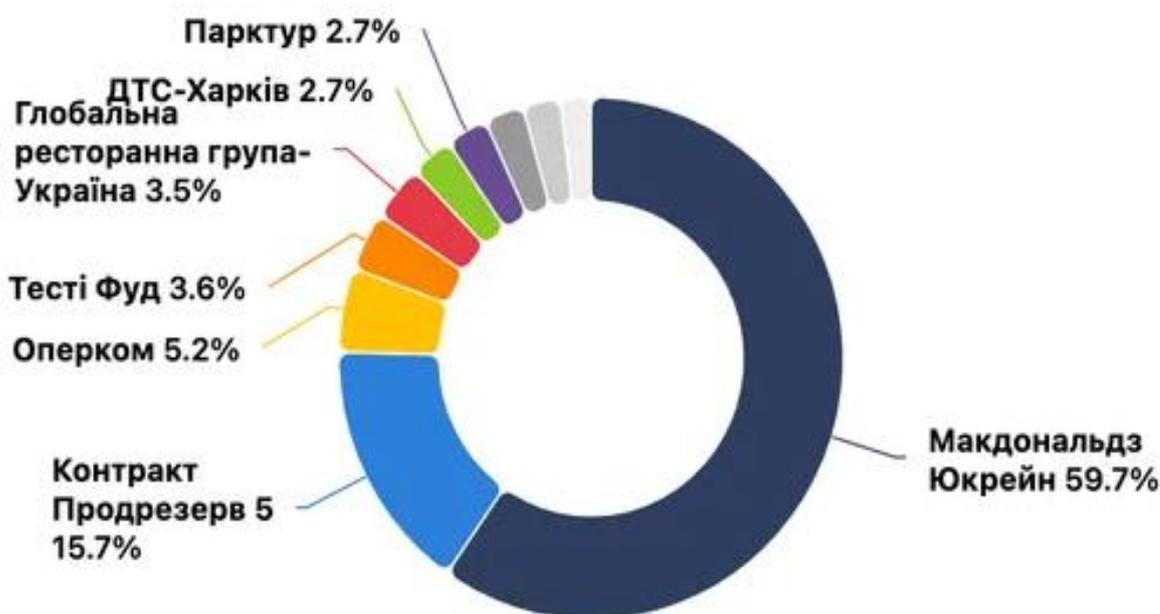


Рисунок 2.5 – Лідери у сфері готельно-ресторанного бізнесу 2025 (за індексом Opendatabot) [35]

В 2024 році сукупний дохід найбільших мереж ресторанів та готелів України продемонстрував позитивну динаміку – зріс на 10% до 28,22 млрд гривень, згідно з індексом Opendatabot. До топ-10 увійшли шість мереж ресторанів, два постачальники готових страв та два готельні оператори. (рис.2.4). Україна демонструє стійкість сектору на прикладі McDonald's Ukraine з доходом у 16,84 мільярда гривень (зростання на 33%) та прибутком у 1,59 мільярда гривень у 2024 році.

McDonald's став беззаперечним лідером за доходами та прибутком: а рік мережа збільшила свій дохід майже на третину до 16,84 млрд гривень, а чистий прибуток склав 1,59 млрд гривень, що на чверть більше, ніж минулого року. Представники компанії наголосили, що вони продовжують розширюватися в Україні, інвестувавши понад 3,2 млрд гривень у відкриття 23 нових ресторанів з початку повномасштабної війни. Другу позицію посіла компанія «Контракт

Продрезерв 5» з Дніпропетровської області – її виручка зросла в 1,5 рази, до 4,44 млрд гривень, а прибуток – до 122,7 млн гривень. Трійку лідерів замкнула мережа ресторанів «Пузата хата» (Оперком), яка збільшила виручку в 1,5 рази, до 1,47 млрд гривень, але завершила рік зі збитком у 37,4 млн гривень.

Оператори бренду KFC посіли три місця в Індексі. Компанія «Смачна їжа» з виручкою 1,03 млрд гривень зберегла минулорічний показник, але її прибуток впав у 5,7 разів. «Глобальна ресторанна група-Україна» збільшила виручку на 19%, до 982,9 млн гривень, але зазнала збитків у 155,8 млн гривень. Компанія «ДТС-Харків» також збільшила виручку на чверть, до 771,9 млн гривень, але її прибуток зменшився у 30 разів. Сьому та восьму позиції посіли готельні оператори: Parktour (Буковель) та International Business Center (Hilton Kyiv), які збільшили виручку на 31% та 27% відповідно, хоча й зазнали значного скорочення прибутку. Atomservice, дохід якої впав у 7 разів, та Domino's Pizza, дохід якої збільшився на 50%, завершили першу десятку [35].

Соціальні (соціально-демографічні) чинники. Демографічні трансформації кардинально змінюють ринок гостинності. Мілленіали сьогодні стали найбільшою споживчою групою з найвищим колективним доходом, витрачаючи \$3,455 щорічно на харчування поза домом, тоді як покоління Z (бюджет \$2,483) компенсує меншими витратами більшою частотою відвідувань. Віддалена робота також вплинула на галузь: 31% американських працівників залишаються на віддаленій/гібридній роботі, генеруючи попит на «workation» (28+ днів становлять 20% бронювань Airbnb) та «bleisure» подорожі (37% бізнес-мандрівників додають дозвілля). До характеристики даного фактору можна також додати Wellness-орієнтованість: 70% мандрівників віддають пріоритетність wellness у подорожах, 71% відвідувачів ресторанів віком 20-29 років активно шукають здорові опції. Екологічна свідомість досягла критичної маси з 87% мандрівників, що бажають сталих подорожей, трансформуючи сталість з диференціатора в базову вимогу [33, 34].

В 2024 році споживчий попит на сталий розвиток досяг критичної маси: 81% мандрівників планують обрати сталий варіант розміщення, 52% мандрівників в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні активно шукають екологічно чисті готелі, 44% гостей віком до 25 років досліджують методи сталого розвитку готелю перед бронюванням. Однак економічна невизначеність змушує споживачів вибирати між вартістю та сталим розвитком.

Очікується, що рахунки за енергію найближчим часом зростуть на 15%, особливо в Європі через перенаправлення енергії з росії. Однак інвестиційні можливості в сонячну та вітрову енергетику стають фінансово вигідними, а технології розумного будівництва забезпечують реальну оптимізацію споживання.

Структура ринку – конкурентне середовище та ринкові умови радикально змінюється під впливом платформної економіки. Частка готелів на ринку США впала з 94% (2013) до 70% (2018), тоді як Airbnb захопила 19%, а HomeAway – 11%. Airbnb контролює понад 20% індустрії оренди житла з 5,6 мільйонами активних оголошень у всьому світі, що коштує традиційним готелям 450 мільйонів доларів щорічно лише в Нью-Йорку [33, 34].

2.3. Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування ГРК «Хутір»

Фактори внутрішнього середовища підприємства потребують постійного моніторингу та контролю не менше від зовнішніх. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє покращити становище підприємства, зміцнити конкурентні позиції. До факторів внутрішнього середовища належать:

- фінансові ресурси: ефективне використання фінансових ресурсів є важливими для бізнесу, щоб інвестувати у свою діяльність, розробляти нові продукти чи послуги та адаптуватися до змінних ринкових умов. Недостатня

кількість фінансових ресурсів може обмежити здатність бізнесу до розвитку і стійкості;

- організаційна структура: чітко визначена та ефективна організаційна структура має вирішальне значення для якості комунікації, прийняття рішень та координації в організації. Інакше ситуація може призвести до плутанини, вузьких місць та зниження продуктивності;

- людські ресурси: якість та навички співробітників є життєво важливими для успіху організації. Кваліфікована та мотивована робоча сила може стимулювати інновації, підвищувати ефективність та покращувати загальну якість послуг або продуктів. І навпаки, брак кваліфікованого персоналу може перешкоджати розвитку організації;

- технології: впровадження та використання відповідних технологій може оптимізувати операції, підвищити ефективність та покращити якість продуктів або послуг. Сучасні технології можуть дозволити бізнесу ефективніше конкурувати на ринку:

- практика управління: ефективна практика управління, включаючи чітку комунікацію, ефективне делегування та ініціативи щодо постійного вдосконалення, є важливою для забезпечення ефективної роботи бізнесу;

- культура та цінності: позитивна та сприятлива організаційна культура може сприяти співпраці, інноваціям та залученню співробітників. Сильна культура також може допомогти бізнесу залучати та утримувати талановитих співробітників;

- лідерство: ефективне лідерство є важливим для спрямування організації до її цілей, мотивації співробітників та сприяння позитивному робочому середовищу. Лідер може надихнути співробітників працювати найкраще, і – навпаки.

Проведемо аналіз внутрішнього середовища на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Хутір Farmhouse» м.Дніпро. Заклад існує з 2000 року та достатньо відомий і місті та за його межами. Філософія «Хутір Farmhouse» реалізує концепцію домашнього затишку та турботу про кожного

гостя. Заклад розташований на березі річки майже за 3,8 км від центру міста, зелена зона комплексу змушує забути про міську метушню та дозволяє насолодитися природою, відновити сили. На території комплексу є дитячий майданчик, басейн, сауна, бар, безкоштовний Wi-Fi та безкоштовна приватна парковка, сувенірний магазин, екоферма. В деяких номерах є тераса або балкон. Для комфорту гостей надаються халати та капці. Номери оснащені телевізором із плоским екраном і кабельними каналами. Стійка реєстрації працює цілодобово. На території готелю є сувенірний магазин. Гості можуть насолодитися їжею в ресторані.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Готельно-ресторанний комплекс «Хутір Farmhouse» почав свою роботу зі статутним капіталом 700 тис. грн., працює на загальній системі оподаткування.

Основні види діяльності (згідно реєстру):

- діяльність готелів та аналогічних засобів тимчасового розміщення;
- діяльність закладів ресторанного господарства, надання послуг мобільного харчування;
- діяльність із забезпечення фізичного комфорту;
- надання в оренду та експлуатацію власного або орендованого нерухомого майна;
- пасажирський річковий транспорт (обмежений під час воєнного стану);
- допоміжні послуги водного транспорту (обмежено під час воєнного стану).

Фінансові результати діяльності підприємства наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності ГРК «Хутір Farmhouse» (2020-2024 рр.)

Показник (тис. грн) / рік	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації	8252	9217,6	9128,5	11474	11740
Собівартість реалізованої продукції	3325	4942	2304,6	4885,4	8321
Інші доходи	0,8	1055	0,2	1,2	2,2
Інші витрати	2073,9	3455	1122,2	8053,3	10850
Активи	1475	1598,2	2478,9	1221,3	2485,9
Зобов'язання	1943	1547,2	726,2	1267,8	864,5
Чистий прибуток	200	518,6	1395,4	1464,3	1989,9
Тендери (продаж)	12,2	16,253	18,7	25	116,35

Джерело: складено автором на основі [35, 36]

За останні два роки, не дивлячись на складні умови роботи, несприятливі зовнішні фактори середовища, ГРК «Хутір Farmhouse» вдалося стабілізувати основні фінансові показники: чистий дохід від продажу, прибуток (рис. 2.6). За 2023 рік ці показники зросли на 25,6% та 5% відповідно, за останній рік – на 2,6% та 35% відповідно. Собівартість реалізованих послуг за 5 років зростає більше ніж на 150% , що пов'язано зі зростанням цін на всі категорії товарів та мінімальної заробітної – дія фактору зовнішнього середовища – інфляції. Підприємство також за 4 роки наростило обсяги продажів за тендером, компанія сума продажів реалізованих проектів за 2024 рік зростає в 9,5 (оренда приміщень та фастфуд). За останні п'ять років зріс обсяг активів підприємства з 1475 тис. грн до 2485,9 тис. грн (на 69%), та зменшився обсяг зобов'язань: порівняно з 2020 роком – зменшилися на 55%, а з 2023 роком – на 32%.

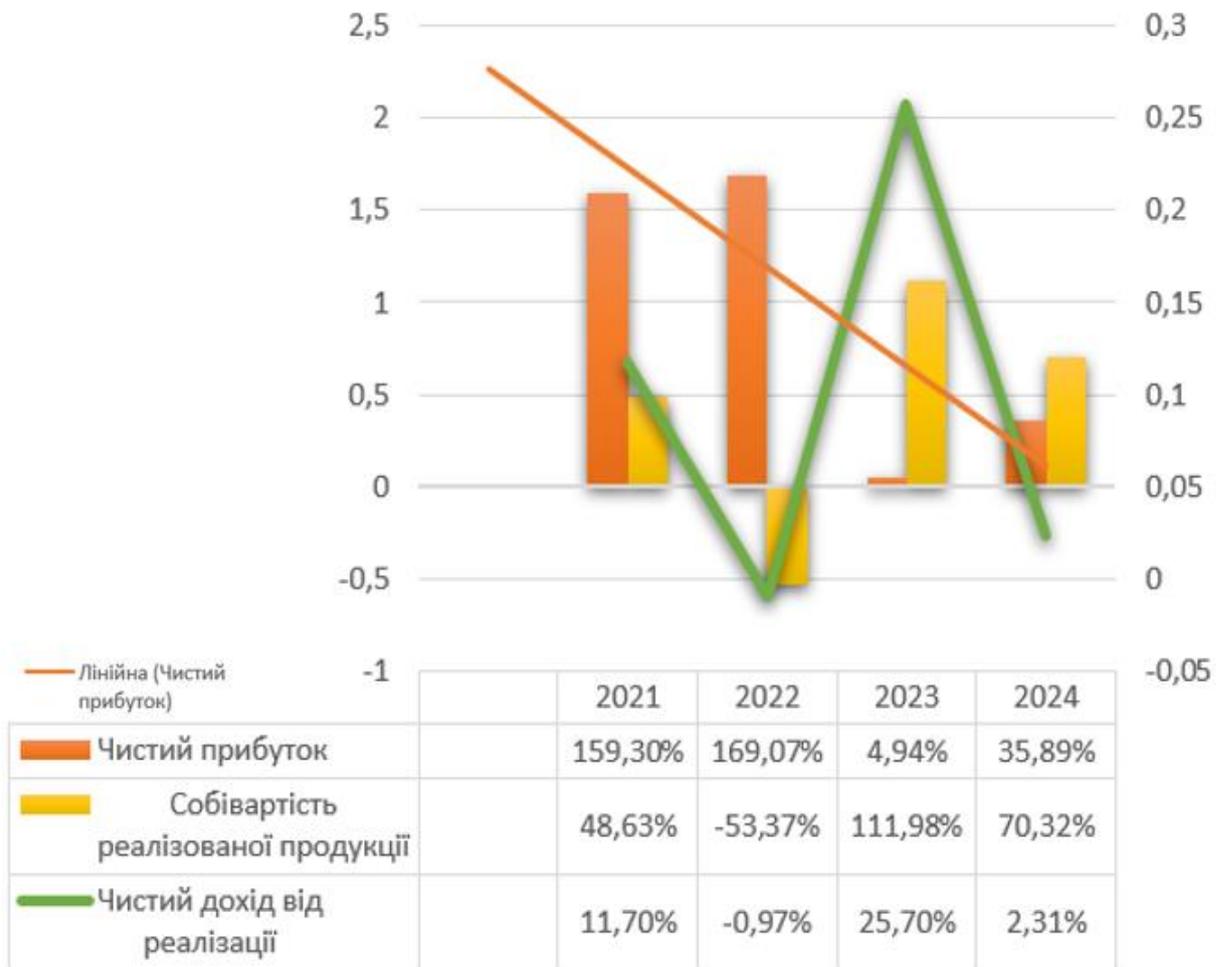


Рисунок 2.6 – Динаміка фінансових показників ГРК «Хутір Farmhouse» (2020-2024 рр.)

Джерело: розроблено автором

З огляду на аналіз основних фінансових показників підприємства, роботу ГРК «Хутір Farmhouse» за 2020-2024 роки можна характеризувати позитивно. Заклад не лише втримав досить стабільні показники під впливом дуже негативних зовнішніх факторів: обмеження, пов'язані з Covid-19, напад сусідньої країни, що спричинило значні труднощі, та вплинуло не лише на фінансові показники закладу, але й на склад кадрів.

Організаційна структура ГРК «Хутір Farmhouse» (рис. 2.7) є характерною для закладу гостинності – складна організаційна структура, яка характеризується розподілом управлінських цілей та завдань між відділами та окремими співробітниками.

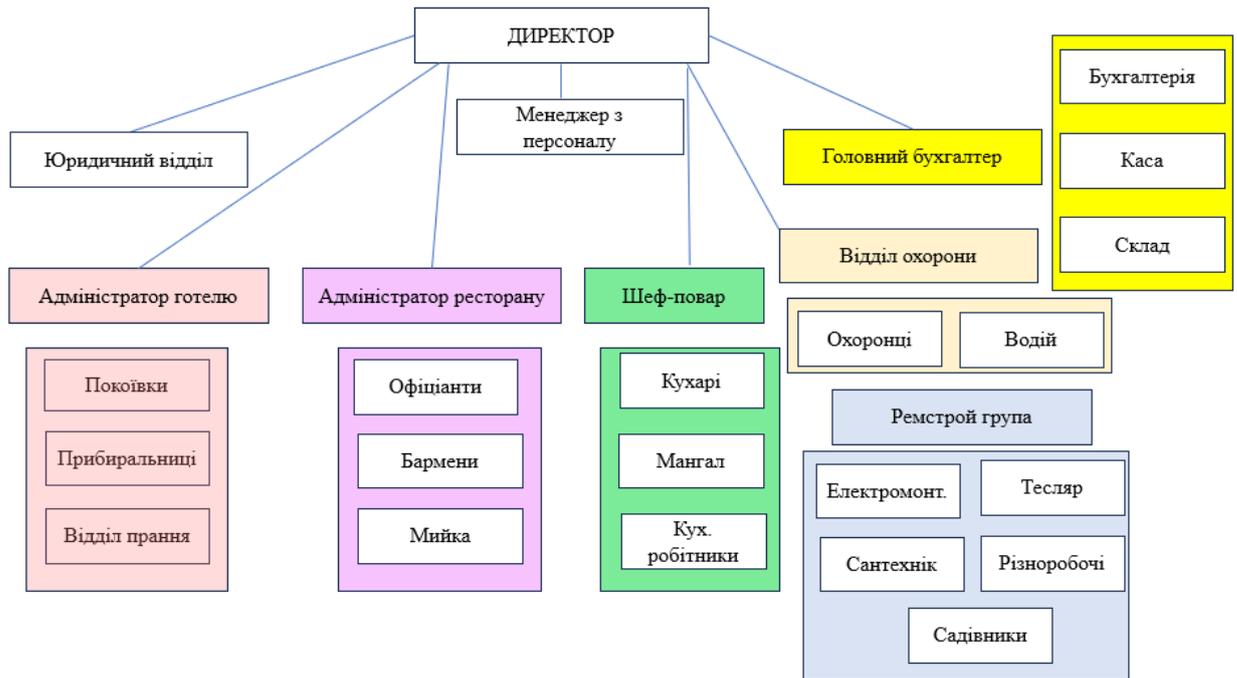


Рисунок 2.7 – Організаційна структура ГРК «Хутір Farmhouse»
 Джерело: розроблено автором

Структура спрямоване, перш за все, на розподіл повноважень та відповідальності між окремими відділами закладу. В структурі управління виділяють такі елементи: підрозділи (відділи), рівні (ступені) управління та комунікації – горизонтальні та вертикальні. Формування управлінського підрозділу базується на виконанні відділом певної управлінської функції, а зв'язки між відділами є горизонтальними.

Чисельність, динаміка змін чисельності та показники плинності кадрів, структура персоналу ГРК «Хутір Farmhouse» наведено в табл. 2.2. За останні п'ять років склад персоналу зазнав досить суттєвих змін під впливом зовнішніх факторів. В 2021 році плинність кадрів перевищувала норму та становила 8% (норма 5%), в цей час спостерігалось загальне відновлення після обмежень, пандемії Covid-19.

Таблиця 2.2

Динаміка показників персоналу ГРК «Хутір»

Показник	Кількість осіб				2022/2021		2023/2022		2024/2023	
	2021	2022	2023	2024	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність персоналу	52	43	53	55	-9	-17	10	23	2	3,8
Прийняті на роботу	6	5	13	5	-1	-17	8	60	-8	3,8
Звільнено в тому числі:	4	14	3	4	10	71	-11	-79	1	3,8
За власним бажанням	3	14	3	4	9	79	-11	-79	1	4,8
За порушення трудової дисципліни	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором

Плинність кадрів у 2022 році склала 32,56% – початок повномасштабного вторгнення на територію України – відтік кадрів пов’язаний з масовим виїздом громадян, тоді як в 2021 році становив менше 8%. Хоча, висока плинність кадрів може свідчити про такі проблеми, як незадоволеність роботою, погана відповідність посаді або зовнішні фактори, такі як конкуренція на ринку праці. В 2023 році ситуація виглядає більш стабільною, а показник плинності кадрів становив 5,66%, в 2024 році – 7,27%

(рис. 2.8). Високий рівень утримання працівників свідчить про позитивне робоче середовище та ефективні методи управління, стабілізацію зовнішніх факторів тощо.

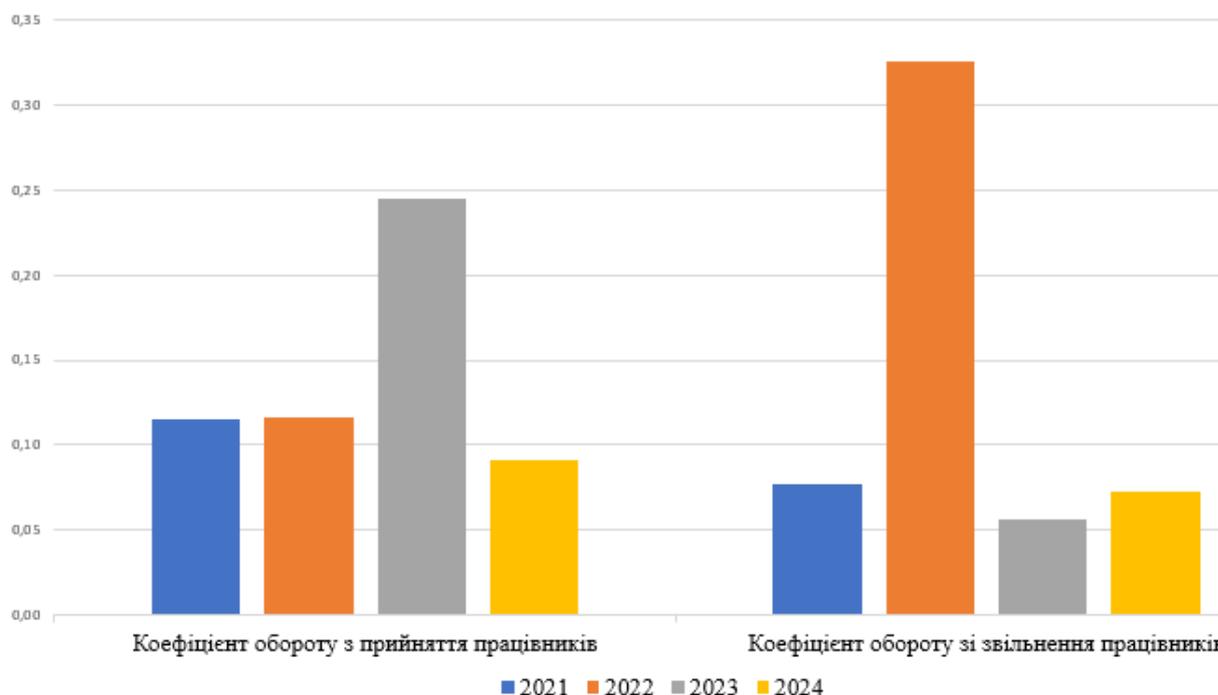


Рисунок 2.8 – Коефіцієнти плинності кадрів ГРК «Хутір Farmhouse»

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт плинності кадрів потребує особливої уваги, оскільки високий показник плинності кадрів може призвести до надмірних витрат компанії, негативно впливати на ефективність роботи, обслуговування клієнтів та моральний дух на робочому місці. Чим вища плинність кадрів в організації, тим більш вразливою компанія буде до збільшення витрат.

На рис. 2.9 представлені дані щодо динаміки оплати праці працівників ГРК «Хутір Farmhouse». Зростання мінімальної заробітної плати на підприємстві більше як на 40% за 4 роки обумовлено дією зовнішніх факторів: інфляції, зміни законодавства щодо розміру мінімальної заробітної плати. Роботу ГРК «Хутір Farmhouse» можна відмітити як позитивну, бо закладу вдалося зберегти середньооблікову чисельність персоналу «доковідного»

показника та забезпечити виплати заробітної плати відповідно до законодавства, збільшуючи щороку преміальні виплати.

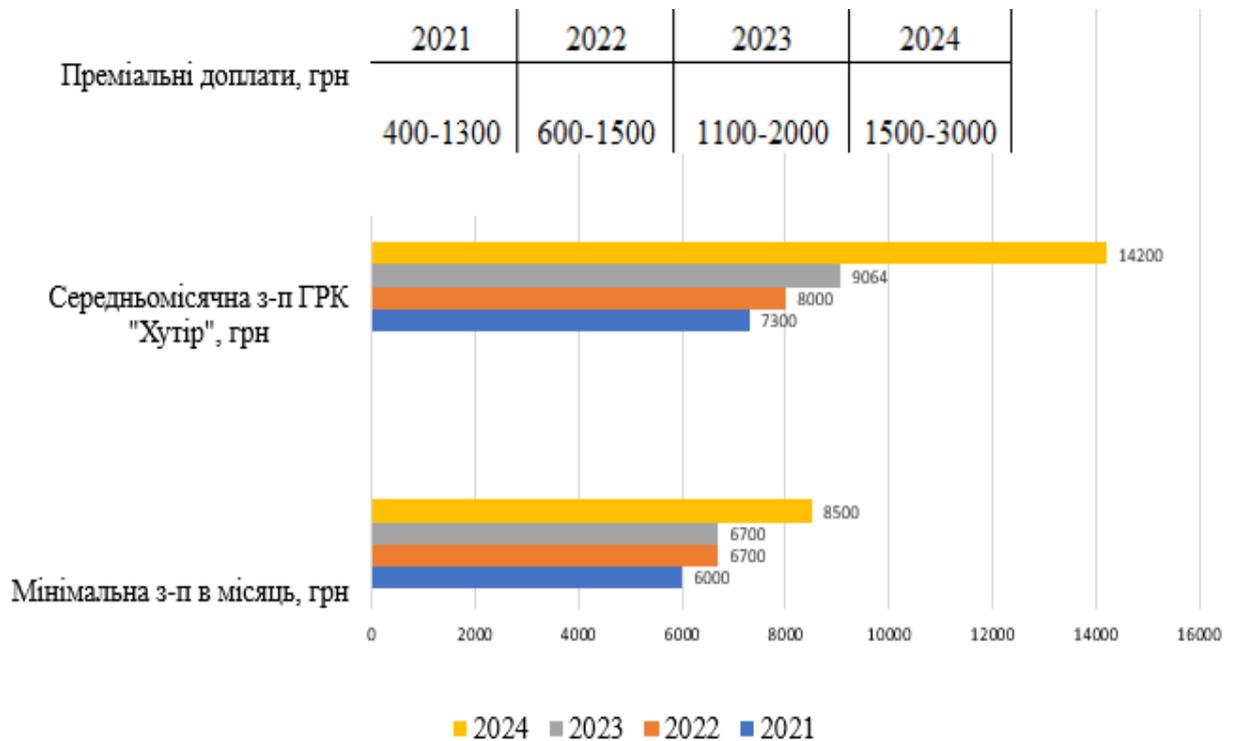


Рисунок 2.9 – Розмір оплати праці ГРК «Хутір Farmhouse»

Джерело: розроблено автором

Підтримувати основні показники ефективності роботи закладу допомагає його філософія та культура. ГРК «Хутір Farmhouse» відомий в місті як відмінний заклад в українському стилі з українською кухнею, що слідкує за сучасними тенденціями в ресторації та готельній справі. ГРК «Хутір Farmhouse» має свій особливий стиль, неповторну атмосферу, що ідеально підходить для ділових зустрічей, корпоративних вечерь та сімейних святкувань. Комплекс пропонує банкетні зали місткістю: 20-60 осіб – «Золота банкетка»; до 25 осіб – «Ватага козаків»; 40-100 осіб – «Лагуна»; 100-500 осіб – зал для урочистих заходів. Ресторан «Колиба» ГРК «Хутір» відомий своїм дизайном у національному стилі з використанням українських предметів побуту, та вдало поєднує атмосферу затишку та свята.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСАХ

3.1. Підвищення інноваційності діяльності готельно-ресторанних комплексів

Новітні інформаційні технології є ефективними та провідними факторами конкурентоспроможності підприємств гостинності, призводять до посилення взаємодії з іншими секторами економіки, які з ними взаємодіють. Підвищення інноваційності виробництва є важливим завданням, що реалізується шляхом впровадження нових технологій, оптимізації процесів, використання сучасних методів управління та розвитку людського капіталу.

Основні напрямки підвищення інноваційності виробництва готельно-ресторанних комплексів:

- впровадження новітніх технологій: розгляд можливостей використання автоматизації, робототехніки, цифрових технологій, Інтернету речей (IoT) та інших сучасних технологій для підвищення ефективності та зниження витрат у допоміжному виробництві;

- оптимізація процесів: аналіз та огляд існуючих процесів у допоміжному виробництві з метою виявлення неефективних зон та впровадження змін, які сприятимуть підвищенню продуктивності та зменшенню збитків.

- використання сучасних методів управління: гнучкі методи управління, управління якістю, управління проектами та інших сучасних підходів для підвищення ефективності та інноваційності виробництва;

- співпраця та обмін досвідом: встановлення партнерських відносин з іншими підприємствами, науковими установами та організаціями, обмін досвідом та знаннями в галузі інновацій;

- розвиток персоналу: навчання та перепідготовка працівників, підвищення їхньої кваліфікації в галузі інновацій, створення умов для розвитку їхніх творчих здібностей та ініціативи.

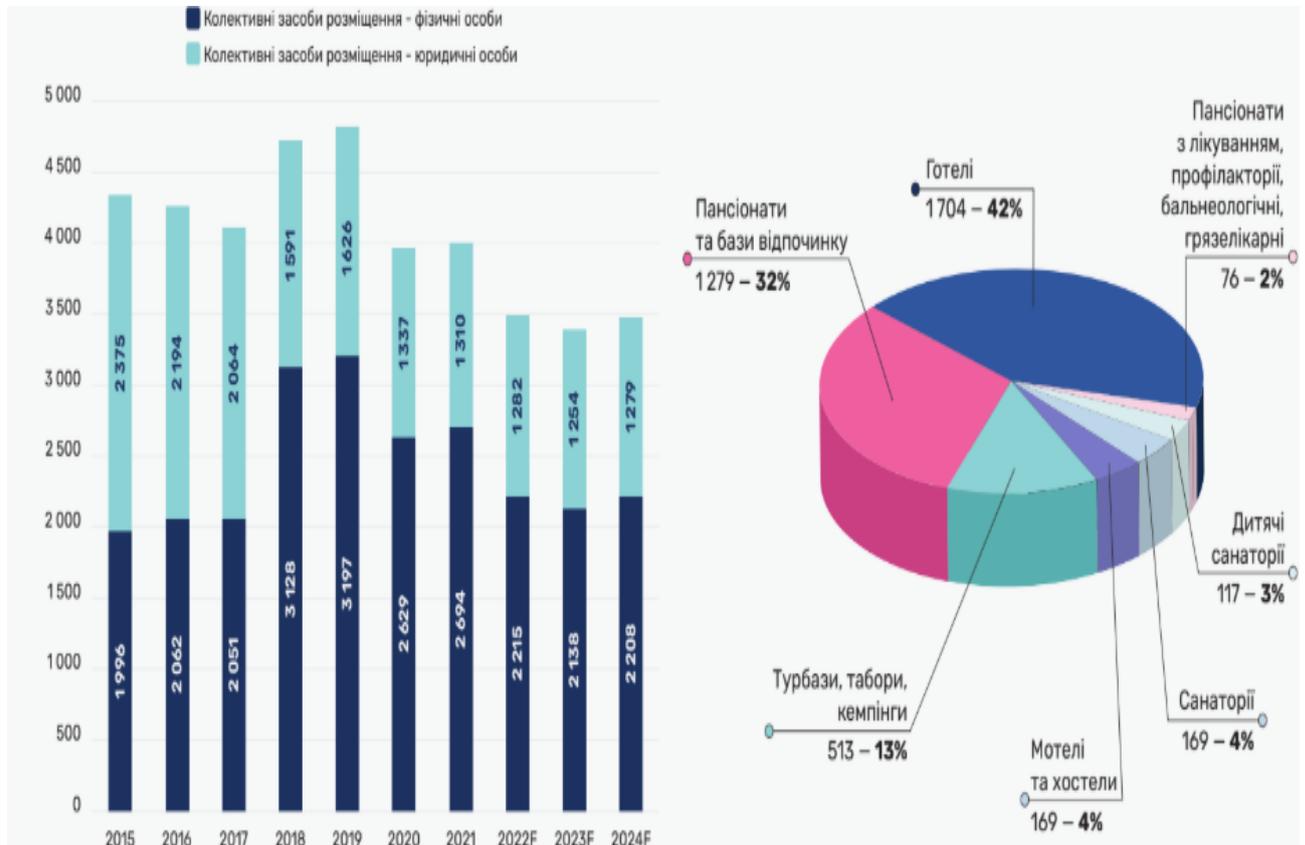


Рисунок 3.1 – Кількість колективних засобів розміщення 2015-2024 роки та їх структуру на кінець 2024 року [37]

Підвищення інноваційності роботи українських готельно-ресторанних комплексів сьогодні відбувається в складних умовах, тому й реалізація цього процесу повинна враховувати роботу під час військових дій. Через військові дії зберігається інтерес до відновлення морально застарілих великомасштабних (200-400 номерів) санаторіїв/пансіонатів/будинків відпочинку часів СРСР для можливості організації медичної інфраструктури для реабілітації поранених у військових операціях. На рисунку 3.1 наведено динаміку кількості колективних засобів розміщення на кінець 2024 року та їх структуру. Зростання кількості готелів, звісно, відбувається в більш безпечних

та рекреаційних західних регіонах України, відкриття / відновлення роботи деяких об'єктів призводить до збільшення загальної кількості колективних засобів розміщення за підсумками 2024 року на 96 об'єктів. Після закінчення війни очікується поживлення діяльності цих закладів, значне збільшення попиту та приплив інвестицій і міжнародних грантів (ДОДАТОК А).

В Україні продовжують функціонування мережеві готельні бренди під управлінням міжнародних операторів («Radisson», «Hyatt», «InterContinental», «Accor», «Wyndham», «Hilton», «Rixwell»). Частина готелів відмовилася від іноземного управління: «Aloft», «Four Points By Sheraton Zaporozhye» від «Marriott», «Брістоль Одеса» від «Starwood Hotels». Єдиний готель «Best Western Plus Market Square Львів» перейшов під управління «Maestro Hotel Management» (Україна). Міжнародне проникнення в регіони майже відсутнє: серед існуючих 22 транснаціональних готелів в м. Київ розташовані 14 (або 67%), Львові – 3 (або 14%), м. Одеса = 2 (або 9%), м. Трускавець = 1 (4,8%), курорт Буковель = 1 (4,8%).

З початку повномасштабної війни в Україні зруйновані або пошкоджені принаймні 22 великі об'єкти (в Києві, Харкові, Одесі та області, Херсоні, Запоріжжі, Кривому Розі, Чернігові, Миколаєві, Краматорську, Львові) (ДОДАТОК В). Часткових руйнувань зазнали також менші об'єкти готельного фонду в більшості областей. Доля великої кількості готелів у популярних місцях відпочинку на окупованих територіях (Бердянськ, Генічеськ, Залізний Порт, Скадовськ) залишається невідомою. Привабливість окремих міст/регіонів можна порівняти за ключовими показниками та ранжувати за ступенем привабливості для туристів у вигляді рейтингу. Серед найбільших туристичних напрямків країни Львів, Одеса та Київ значно випереджають інші регіони України (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рейтингування окремих туристичних центрів

	Показник	Львів	Київ	Одеса	Харків	Дніпро
1	Доступність	5	5	4	4	3
2	Безпека	5	4	2	1	2
3	Інфраструктура	4	5	5	4	4
4	Історико-культурні пам'ятки	5	5	5	4	3
5	Природні атракції	3	4	5	3	2
6	Івенти	5	5	5	4	3
7	Туристичні маршрути	5	5	5	4	3

Джерело: [37]

Низькі показники рейтингу міста Дніпро обумовлені наближеністю міста до лінії фронту, тож закладам міста необхідно приділяти максимальну увагу підвищенню інноваційності діяльності закладів гостинності, аби зберігати свою конкурентоздатність. Особливо варто звернути увагу на показники з рейтингу: доступність (зручність, швидкість транспорту), інфраструктура (заклади розміщення, послуг, шопінг, медицини, громадський транспорт, інженерія), туристичні маршрути (системність туристичного просування, маркетингова політика, інформаційні центри) і т.д. Для забезпечення високих показників рейтингу необхідна робота на всіх рівнях – зовнішнє середовище та внутрішнє. На рис. 3.2 наведемо застосування важливих технологій, що дозволять підприємствам гостинності успішно функціонувати навіть в складних умовах.



Рисунок 3.2 – Інноваційні технології для реалізації готельно-ресторанними підприємствами України під час війни [37]

Цифрові платформи для онлайн-замовлення та бронювання без необхідності фізичного контакту – це перший крок, що врятував заклади в гостинності під час ковід-19, та є незамінним сьогодні. Готельні та ресторани підприємства взаємодіють з клієнтами без необхідності фізичного контакту. Безконтактні технології стали базовою потребою у воєнних умовах для мінімізації особистих зустрічей та забезпечення безпеки відвідувачів і персоналу. Використання онлайн-комунікацій для надання послуг дозволяє підтримувати контакт з клієнтами навіть без фізичної присутності. Платформи онлайн-замовлень спрощують прийом замовлень онлайн або особисто для компаній електронної комерції B2B, ресторанного бізнесу, кафе, кейтерингу, пекарень та інших підприємств готельного бізнесу. Інтеграція з POS-системою спрощує оплату та обробку рахунків.

Вибір найкращого додатка для бронювання готелів передбачає врахування кількох ключових факторів, щоб забезпечити його ефективну відповідність вашим потребам у плануванні подорожей. Інтерфейс користувача додатка має вирішальне значення; він має бути інтуїтивно зрозумілим, простим у навігації та забезпечувати швидкий доступ до функцій пошуку та бронювання. Різноманітність варіантів розміщення, доступних у додатку, є ще одним важливим аспектом. Найкращий додаток для бронювання готелів повинен пропонувати широкий спектр варіантів, від розкішних готелів до бюджетних хостелів, у різних місцях світу. Якість та надійність відгуків та оцінок клієнтів, представлених у додатку, можуть значно вплинути на ваше прийняття рішень, тому шукайте додатки, які пропонують прозорі та достовірні відгуки від попередніх гостей. Крім того, гнучкі фільтри пошуку, такі як ціновий діапазон, місцезнаходження, зручності та тип номера, дозволяють зробити пошук більш персоналізованим та ефективним. Політика бронювання та скасування, викладена в додатку забезпечують додаткову прихильність клієнтів: гнучкі варіанти бронювання, прозоре ціноутворення без прихованих платежів та чесні правила скасування. Нарешті, рівень підтримки клієнтів, який надає додаток, включаючи наявність допомоги у разі виникнення проблем з бронюванням, свідчить про відданість додатку задоволенню користувачів.

Дані дослідження Statista Consumer Insights показують, що 37% респондентів, які бронювали житло онлайн протягом останніх 12 місяців, скористалися Booking.com (рис. 3.3). Друге та третє місця посідають Hotels.com та Expedia з 32 та 31 відсотком відповідно. Розрив між Airbnb на четвертому місці з 30 відсотками та Priceline, що посідає п'яте місце з 14 відсотками, натякає на можливу консолідацію індустрії онлайн-житла. Цікаво, що Priceline є частиною Booking Holdings, якій також належить Booking.com.

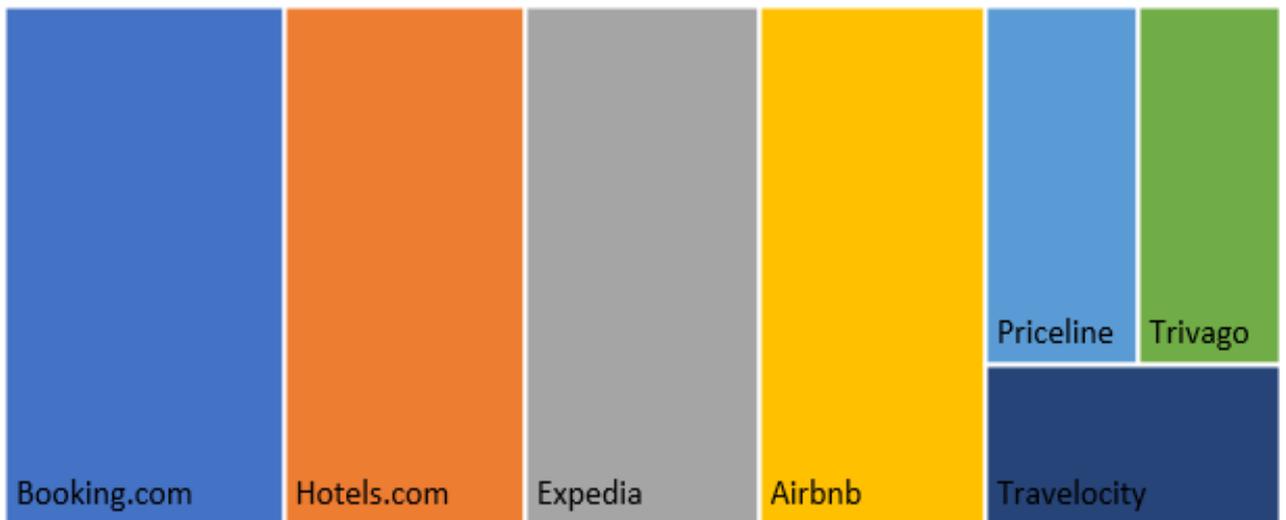


Рисунок 3.3 – Рейтинг онлайн платформ для бронювання

Джерело: складено автором на основі [38]

Повертаючись до закладу ГРК «Хутір Farmhouse» можемо зазначити, що бронювання номерів можливе через сайт готелю, Booking.com, agoda.com, gohotels.com.ua, hotels-of-ukraine.com. Забронювати столик в ресторані чи їжу с собою можна на сайті готелю (через замовлення дзвінка) та на сайті <https://tomato.ua/>. Найкраще представлена інформація про заклад на сайті Booking.com: фото, актуальність цін, опис. Правда, сторінка містить і неактуальну інформацію. Наприклад «Готель розміщений у місті Дніпро на березі річки, за 2 км від галереї Гапчинської» – галерея припинила своє існування в місті майже 10 років тому – тож, дана інформація не може служити орієнтиром. Також не оновлена інформація щодо басейну, та вказана мова спілкування «російська». На це потрібно звернути увагу та оновити інформацію. Але, загальний бал на сайті 8,6 – блискуче, що позиціонує заклад як конкурентоздатний.

Системи онлайн-бронювання оснащені інструментами та функціями штучного інтелекту для сприяння продажу додаткових товарів та послуг (upselling) та перехресних продажів. Опитування показало, що 65% світових інвестицій у туристичні технології були спрямовані на штучний інтелект для

підтримки розумніших стратегій ціноутворення на основі даних. Під час процесу бронювання гостям може бути запропоновано:

- підвищення категорії номерів до преміум-люксів з додатковими перевагами (наприклад, з видом на океан або двоспальними ліжками розміру «king-size»);
- додаткові послуги, такі як трансфер з/до аеропорту, спа-процедури або сніданки;
- індивідуальні враження, такі як екскурсії з гідом або бронювання вечері у ресторані готелю і т.п.

Розглянемо приклад, коли розкішний курорт використовує платформу бронювання на базі штучного інтелекту. У високий сезон вона може динамічно коригувати ціни, щоб максимізувати дохід, одночасно пропонуючи підвищення категорії номерів преміум-класу. Крім того, гості, які бронюють через онлайн-агентства (OTA), отримують автоматичні електронні листи, що заохочують пряме бронювання для майбутнього проживання та пропонують знижки за програмою лояльності, одночасно зменшуючи комісійні витрати третіх сторін.

Незамінним інструментом для закладів гостинності є сьогодні чат-бот. Чат-боти на базі штучного інтелекту забезпечують цілодобову миттєву підтримку та обробляють широкий спектр запитів і прохань без необхідності втручання людини. Інструменти штучного інтелекту допомагають готелям надавати персоналізовані послуги, передбачати потреби та будувати глибші зв'язки з гостями. Гості можуть використовувати чат-ботів для бронювання номерів, перевірки зручностей готелю або запиту послуг через веб-сайти, мобільні додатки або платформи обміну повідомленнями, такі як WhatsApp. Більш просунуті боти інтегруються з готельними системами, щоб надавати оновлення в режимі реального часу, такі як сповіщення гостей про готовність їхніх номерів або відстеження їхніх балів лояльності.

Інструменти штучного інтелекту можуть аналізувати відгуки гостей з різних каналів (онлайн-відгуки, соціальні мережі та опитування після

перебування), щоб виявити тенденції та області, які потребують покращення. Аналіз настроїв виявляє закономірності в позитивних та негативних відгуках, щоб надати готелям можливість вживати проактивних заходів. Наприклад, якщо кілька гостей звертають увагу на проблеми з повільним часом реєстрації або хвалять чистоту номерів, керівництво може використовувати ці дані для вдосконалення процесів або виділення сильних сторін маркетингових зусиль.

Інтеграція інструментів управління доходами в системи онлайн-бронювання дозволяє готелям застосовувати динамічні моделі ціноутворення. Система аналізує такі фактори, як тенденції попиту, періоди бронювання, ціни конкурентів і навіть місцеві події, щоб коригувати ціни на номери в режимі реального часу. Наприклад, міський готель, який приймає відвідувачів під час популярного фестивалю, може підвищити тарифи, щоб скористатися підвищеним попитом. Водночас, у низький сезон можуть бути знижки або пакетні пропозиції для збільшення заповнюваності. Ці стратегії безпосередньо впливають на прибуток і допомагають готелям підтримувати прибутковість цілий рік.

На цьому етапі гарною ідеєю є впровадження інструментів аналітики на основі штучного інтелекту та CRM-платформ для аналізу поведінки, уподобань та моделей витрат гостей. Використовуйте ці дані для створення персоналізованого досвіду, такого як цільові акції, індивідуальні рекомендації або динамічне ціноутворення, адаптоване до моделей попиту. Наприклад, CRM може пропонувати гостям, які часто бронюють оздоровчі послуги, покращення спа-пакетів, а динамічні моделі ціноутворення можуть оптимізувати дохід як у пікові, так і в непікові періоди.

Ще один тренд цифрової трансформації готелів – це впровадження технологій для створення так званих розумних кімнат. Такі кроки передбачають значного фінансування, тож, доступні сьогодні не для всіх регіонів України. Розумні технології дозволяють гостям регулювати освітлення, температуру та розважальні системи в номері зі своїх пристроїв або планшетів. Вона також може транслювати улюблені плейлисти гостей або запитувати

необхідні послуги. Така персоналізація створює домашній комфорт і підвищує задоволення гостей. Таке налаштування номеру можна зробити ще під час бронювання. Інтеграція голосових помічників – запровадження функції голосового керування, таких як Alexa, Google Assistant або власних систем штучного інтелекту, дозволяє гостям керувати різними функціями кімнати без використання рук. Сучасні готельні номери обладнані Smart TV з інтегрованими потоковими сервісами, такими як Netflix, Hulu або Disney+. Гості можуть безпечно входити у свої облікові записи, щоб отримати доступ до улюблених шоу та фільмів. Крім того, «кураторський контент», такий як готельні послуги, місцеві визначні пам'ятки або прямі трансляції подій, віртуальні тури, доповнена реальність, перетворює телевизор на інтерактивний центр. Деякі системи навіть пропонують дублювання екрана з мобільних пристроїв, що забезпечує безперешкодне підключення для бізнес-презентацій або особистих розваг.

Застосування вище зазначених технологічних інструментів є рекомендованим для ГРК «Хутір Farmhouse», оскільки може зробити заклад більш конкурентоздатним та наблизити до світових стандартів обслуговування, що дасть змогу дізнатися та відвідувати заклад іноземним туристам, тим більше, що родзинкою закладу є – українська кухня та атмосфера. Варто пам'ятати, що інноваційні інструменти не лише допомагають налаштувати сервіс, але й додають вражень гостям, які, як правило, діляться інформацією зі своєю аудиторією в Instagram, TikTok та інших соціальних мережах, що створює органічні джерела реклами для закладу.

Впровадження сучасних інноваційних технологій у готельно-ресторанний бізнес після війни надзвичайно важливе для його якнайшвидшого відновлення та модернізації. Використання інновацій дозволяє підвищити ефективність, гарантувати високий рівень обслуговування гостей, покращити безпеку, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність на ринку. Це

дозволяє підприємствам не лише оговтатися від важких воєнних часів, а й розвиватися в нових умовах, з оглядкою на майбутнє.

Перспективи розвитку інноваційних технологій в готельно-ресторанному бізнесі України можна представити наступним чином [39, 40]:

- автоматизація та інтеграція систем управління: інтеграція ERP-систем, автоматизовані системи бронювання та обслуговування;
- використання безконтактних технологій: безконтактні платежі, мобільні додатки та електронні меню;
- інтеграція штучного інтелекту та великих даних: персоналізація послуг, прогнозування попиту, розробка дистанційного обслуговування та онлайн-сервісів, онлайн-замовлення та доставка; віртуальні тури та онлайн-консультації;
- залучення соціальних мереж та маркетингових платформ: маркетинг у соціальних мережах, співпраця з інфлюенсерами;
- інноваційні рішення в управлінні персоналом: онлайн-освіта та навчання, інструменти для управління персоналом;
- сталий розвиток та екологічні ініціативи: використання енергоефективних технологій, система управління відходами;
- підтримка цифрової безпеки: безпека, кібербезпека, захист персональних даних клієнтів;
- розробка нових форматів послуг та продуктів: доставка їжі та інноваційних страв, коворкінги та гнучкі робочі простори.

Звісно, що тренди здорового харчування можна підтримувати також завдяки застосуванню інноваційних технологій. Очікується, що віртуальна реальність (VR) суттєво вплине на враження від харчування до 2026 року, пропонуючи клієнтам захопливе, інтерактивне середовище, що виходить за рамки традиційного харчування. Технологія VR може переносити відвідувачів в екзотичні місця, проводити віртуальні екскурсії кухнею і навіть пропонувати кулінарні майстер-класи зі знаменитим шеф-кухарем – і все це, не виходячи зі своїх місць. Ця технологія може підвищити залученість клієнтів і створити

незабутні враження від обіду, допомагаючи ресторанам виділитися на конкурентному ринку.

NielsenIQ (NIQ) в травні опублікувала звіт «Глобальний стан здоров'я та благополуччя 2025 [41]: орієнтація на перехід від тенденцій у сфері здоров'я до вибору способу життя» – перший звіт такого роду для NIQ, присвячений вивченню нових моделей поведінки споживачів щодо здоров'я та благополуччя. Результати дослідження включають глибокі регіональні дослідження у 19 країнах, зосереджені на таких критичних темах, як довіра та вплив, харчування, втрата ваги, психічне благополуччя, технології охорони здоров'я та свідомі покупки в рамках здоров'я та благополуччя. Згідно з NIQ, споживачі дедалі частіше роблять вибір щодо свого майбутнього здоров'я — 70% споживачів у світі вважають, що вони проактивно дбають про своє здоров'я, а 57% зараз надають пріоритет «здоровому старінню» більше, ніж п'ять років тому. Як результат, 55% споживачів готові витратити понад 100 доларів на місяць на краще харчування, догляд за собою, фізичне та психічне здоров'я тощо. Однак споживачі дедалі скептичніше ставляться до заяв про користь для здоров'я. У світі 82% кажуть, що етикетки на продуктах для здоров'я та велнесу мають бути прозорішими та легшими для розуміння, а 25% кажуть, що їхня недовіра до ефективності продуктів або послуг для велнесу заважає їм робити здоровіший вибір у житті.

Лаваші та тортильї часто сприймаються як краща альтернатива традиційному хлібу, оскільки вони містять менше вуглеводів. У Нідерландах супермаркети вже мають труднощі з тим, щоб тримати коржі в наявності через їхню зростаючу популярність після того. Лаваші часто мають низьку калорійність і вважаються дуже універсальним варіантом, оскільки існує безліч начинок та намазок на вибір. Сьогодні виробники все частіше пропонують інноваційні варіанти тортильї, наану та піти, включаючи кетодружні, безглютенові та багаті на клітковину різновиди, щоб задовольнити сучасні дієтичні потреби. Тортильї та лаваші можуть значно

зменшити вміст вуглеводів у сендвічі, що робить їх легкою заміною та дуже зручними.

Здоров'я шкіри зараз є однією з тих переваг, яких шукають люди, оскільки вони застосовують більш цілісний підхід до краси, вважаючи, що краса йде зсередини. Особливо молоді представники покоління Z та міленіали прагнуть довгострокового покращення здоров'я шкіри за допомогою дієти. Вони обирають цільні продукти та включають багаті на поживні речовини закуски та напої у свій догляд за шкірою, щоб доповнити місцевий догляд за шкірою, який наноситься безпосередньо на шкіру. Декілька цікавих прикладів інноваційних продуктів з косметичним впливом:

- білий шоколад з макадамія, арахісовим желе або лимонно-кокосовим батончиком, одночасно покращуючи здоров'я шкіри, волосся, нігтів та кишечника – так обіцяє компанія Krumbi's Beauty Bites. Колагенові снеки роблять щоденне харчування для краси легким. Кожен продукт компанії містить 5 інгредієнтів, що борються зі старінням та покращують здоров'я кишечника, від колагенових пептидів та пребіотичної клітковини до бацил коагуланс (полегшення шлункових розладів), а також вітаміни E та C. Один шматочок на день має покращити еластичність та зволоження шкіри, а два на день, як кажуть, значно підвищують пружність шкіри та зменшують дрібні зморшки;

- південнокорейський бренд Cell Fusion C представляє перший у світі істивний сонцезахисний засіб, схвалений MFDS (Управлінням з лікарських засобів та медичних виробів) щодо ефективності та безпеки. «UV Care Jelly» – це зручний у вживанні індивідуально упакований гель-стік із цитрусовим смаком, який забезпечує захист від сонця протягом дня, а також містить екстракти, що відновлюють шкіру, з колагеновими пептидами, які зменшують запалення, посилюють зволоження та підвищують еластичність;

Source Glow Bites поєднують насолоду та переваги догляду за шкірою у мініатюрних шоколадних цукерках, настояних на рослинному колагені для зволоженої та пружної шкіри. Ці ласощі, виготовлені з чистих рослинних

інгредієнтів, рекламуються для вирівнювання кольору обличчя зсередини. Інші активні інгредієнти включають флавоноїди для антиоксидантного захисту та когнітивної підтримки, вітаміни та мінерали, що відновлюють шкіру, такі як кальцій і магній, а також фітоцераміди, які допомагають шкірі утримувати вологу та зберігати колаген;

- такі бренди кави з грибами, як Four Sigmatic, обіцяють енергію без кофеїнового краху. Напої та закуски, що містять адаптогени, – збагачені куркумою, імбиром та ашвагандхою, – стають мейнстрімом. Навіть такі ласощі, як морозиво та чіпси, збагачуються пробіотиками та суперфудами, що доводить, що здорове харчування – це вже не просто обмеження;

- такі бренди, як ReGrained, перетворюють дрібне зерно з пивоваріння на високобілкові батончики, а Barnana рятує перестиглі банани та перетворює їх на смачні закуски. Навіть великі харчові бренди долучаються до цього процесу, додаючи картопляні шкірки, кавові плоди та стебла цвітної капусти до всього, від крекерів до енергетичних батончиків. Перероблені продукти є доказом того, що раціональне харчування не означає жертвування смаком чи зручністю, а просто переосмислення того, що ми вважаємо «відходами».

Розмір ринку заміників м'яса стрімко зростає останніми роками. Він зросте з 7,22 млрд доларів у 2024 році до 8,09 млрд доларів у 2025 році зі сукупним річним темпом зростання (CAGR) 12,0% [38]. Великі компанії, що працюють на ринку заміників м'яса, зосереджуються на інноваційних альтернативах м'ясу, таких як альтернативи подрібненій яловичині, як варіант зменшення споживання м'яса. Альтернативи подрібненій яловичині – це продукти рослинного походження, розроблені для імітації текстури, смаку та універсальності подрібненої яловичини. Наприклад, у травні 2024 року американська компанія The Mushroom Meat Company, яка постачає заміники м'яса, випустила нову альтернативу подрібненій яловичині, виготовлену з суміші функціональних грибів та цілих рослин. Продукт обіцяє революціонізувати ринок альтернативного білка, забезпечуючи м'ясний смак,

багатий на поживні речовини. Він виготовляється з грибів та насіння, без будь-яких приправ, що дозволяє додавати власний вибір смаків та соусів відповідно до особистих потреб. Європа була найбільшим регіоном на ринку заміників м'яса у 2024 році. Регіони, що охоплюються звітом про ринок заміників м'яса - це Азіатсько-Тихоокеанський регіон, Західна Європа, Східна Європа, Північна Америка, Південна Америка, Близький Схід та Африка. В Україні також чималий перелік закладів, де можна скоштувати їжу рослинного походження. Преміум-ресторани пропонують вегетаріанські сет-меню, авторські страви з сезонних овочів, використовують рослинні аналоги (кокосові вершки замість молочних, тофу чи темпе замість м'яса в окремих стравах), десерти без цукру та на рослинній основі, салати з суперфудами, напої на рослинному молоці тощо.

В меню преміальних закладів 2025 року широко представлені дегустаційні меню – набір із 5-7 змін страв від шеф-кухаря, що дозволяє гостю спробувати максимум та отримати цілісний гастрономічний досвід. Такий формат популярний серед вибагливих клієнтів, які шукають нових смаків та емоцій. Шеф-кухари активно експериментують: можна очікувати поєднання, місцевих сезонних продуктів з елементами азійської чи скандинавської кухні в межах одного набору. В 2025 році тенденція до використання місцевих українських продуктів у високій кухні продовжує набирати обертів. Реалії війни спонукали кухарів звертатися до місцевих фермерів та постачальників – це і надійніше (менша залежність від імпорту, який може затримуватися через перекриття доріг), і більш екологічно. Зростає також популярність переосмислення традиційних українських страв у сучасній подачі: борщу або вареників на рівні високої кухні. Це формує унікальну пропозицію «української високої кухні».

3.2. Діджиталізація технологічної документації у готельно-ресторанних комплексах

Рівень діджиталізації підприємств гостинності в регіонах України, зокрема в місті Дніпро, є недостатнім порівняно зі світовими прикладами. Більшість малих та середніх закладів для просування своїх послуг обмежуються базовими цифровими інструментами: веб-сайти, соціальні мережі (Facebook, Instagram). Сервіси онлайн-бронювання (Booking.com, Airbnb) активно використовуються готелями, але це далеко не більша частина. Відсутність інтерактивних інструментів, таких як віртуальні огляди закладу або технології AR/VR, також роблять пропозиції менш привабливими порівняно з конкурентами для сучасного споживача. Значна частина підприємств не використовує сучасні CRM-системи для ефективного управління даними клієнтів, цифровому маркетингу та аналітиці даних для прогнозування попиту та покращення послуг, що знижує їхню конкурентоспроможність. Загалом, процеси діджиталізації можна назвати фрагментованими та неструктурованими, що обмежує можливості залучення нових клієнтів та збільшення доходів підприємств гостинності [42, 43].

Також мало підприємств гостинності мають свої мобільні для послуг в закладі, що обмежує доступ до інформації в режимі реального часу та можливість уникнути оформлення документації. Дослідження показало, що 73% мандрівників в світі частіше обирають готелі, що пропонують технології самообслуговування, такі як мобільна реєстрація заїзду та виїзду [42]. Завдяки мобільній реєстрації заїзду та виїзду гості можуть уникнути традиційних процедур на стійці реєстрації, використовуючи свої смартфони, що економить час і забезпечує безконтактну оплату.

Однією з ключових проблем діджиталізації українських підприємств гостинності є недостатнє фінансування, що обмежує їхні можливості впроваджувати сучасні технології. Більшість малих підприємств не мають доступу до інвестицій або грантових програм, необхідних для цифрової

трансформації. Можна назвати ще один суттєвий бар'єр – це низький рівень цифрової грамотності персоналу, що перешкоджає ефективному використанню існуючих інноваційних інструментів. Багатьом компаніям не вистачає IT-фахівців та фахівців з цифрового маркетингу, що уповільнює процеси автоматизації.

Впроваджуючи діджиталізацію, підприємство забезпечує оптимізацію повторюваних завдань та зменшення людських помилок. Платформи онлайн бронювання можуть легко інтегруватися з онлайн-агентствами (OTA), глобальними системами розподілу (GDS) та системами управління нерухомістю. Таке підключення гарантує, що всі бронювання, незалежно від того, чи зроблені вони безпосередньо на веб-сайті готелю, чи через сторонні канали, автоматично оновлюються в усіх системах. Наприклад, бронювання, зроблене через онлайн-аудиторію (OTA), з'являється на центральній панелі керування готелю за кілька секунд. Це зменшує адміністративне навантаження, мінімізує ймовірність людської помилки та допомагає готелям керувати доступністю місць у всіх каналах продажів.

Використання хмарних технологій дозволяє менеджерам отримувати доступ до інформації в режимі реального часу, що особливо важливо для прийняття оперативних рішень. Такі платформи, як Google Workspace або Microsoft Azure, надають доступ до спільних документів та аналітики. Діджиталізація може підвищити прозорість управлінських рішень, що є ключовим фактором сталого розвитку. Завдяки великим даним (Big Data) можна створювати індивідуальні пропозиції для клієнтів, що підвищить задоволеність послугами. Крім того, аналіз великих даних допоможе визначити найперспективніші напрямки для інвестицій.

Впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning), таких як Bitrix24 або 1С:Підприємство, дозволяє об'єднати фінансові, логістичні та адміністративні процеси в єдиній цифровій платформі. Чат-боти можуть бути застосовані для обробки поширених запитів гостей, таких як зміни бронювання або запити на обслуговування номерів, роботизована

автоматизація процесів може бути застосована для адміністративних завдань, таких як обробка рахунків-фактур або створення звітів.

Хмарна система автоматизації для готелів, хостелів та апартаментів PMS CLOUD <http://www.pmscloud.com/> дозволяє вводити дані гостей, виставляти рахунки, керувати розрахунками та наявністю номерів, синхронізуватися з усіма популярними системами онлайн-бронювання (booking.com, expedia.com, agoda.com тощо), створювати власну систему онлайн-бронювання на власному веб-сайті, виставляти рахунки, керувати документообігом та генерувати звіти. PMS Cloud працює як на стаціонарних ПК, так і на мобільних пристроях. Завдяки PMS Cloud можна додавати користувачів з різними рівнями доступу, керувати фінансами, контролювати дії персоналу – без обмежень.

EasyMS <https://easyms.ua/> – інтуїтивно зрозуміла легка програма з мінімалістичним інтерфейсом та власним Channel Manager. Підключення готелю займає до 20 хвилин, техпідтримка відповідає протягом 5 хвилин. Можна встановити модуль бронювання на сайт з індивідуальним дизайном. Демократична ціна «Готельна програма», що активно розвивається, та зарекомендувала себе з професійного боку і багато високих позитивних оцінок роботи в інтернеті. Фіскальний касовий апарат (PRRO) автоматично перераховує всі платежі до податкової інспекції, відкриває та закриває чеки (Easy kassa).

OtelMS Front Desk <https://otelms.com/uk/> – це професійна система управління нерухомістю (PMS), автоматизує багато бізнес-процесів, які раніше займали багато часу та уваги працівників. Система PMS для готельних послуг зосереджується на ключових моментах бізнесу та вирішує найважливіші завдання для підвищення його ефективності та збільшення доходу. Автоматизація завдань звільняє персонал, щоб зосередитися на забезпеченні кращого обслуговування гостей. Наприклад, автоматизація може забезпечити швидший час реагування на запити гостей, скоротити час очікування на процес бронювання та оформлення (рис. 3.4) та підвищити

задоволеність. OtelMS надає послугу онлайн-еквайрингу, яка дозволяє приймати платежі банківськими картками онлайн з веб-сайту закладу або через соціальні мережі (Facebook). В сучасному бізнесі все більше клієнтів оплачують послуги, зокрема проживання, онлайн. Тому така послуга не тільки принесе додатковий дохід, але й підвищить лояльність клієнтів.

	Апрель														Май												
	10 Пн	11 Вт	12 Ср	13 Чт	14 Пт	15 Сб	16 Вс	17 Пн	18 Вт	19 Ср	20 Чт	21 Пт	22 Сб	23 Вс	24 Пн	25 Вт	26 Ср	27 Чт	28 Пт	29 Сб	30 Вс	01 Пн	02 Вт	03 Ср	04 Чт	05 Пт	06 Сб
Односпальная кровать в общем номере с 12 кроватями																											
Bottom 1	6:19364	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	6:19365 Иван Иванов, Прямая	03	04	05	06	
Top 1	6:19364	11	12	13	3:19384 Автоплат	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	6:19365 Иван Иванов, Прямая	03	04	05	06			
Bottom 2	6:20296 Иван П	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	6:20236 Иван Иванов, Прямая	03	04	05	06		
Top 2	6:20296 Иван П	12	13	6:19385 Автоплат	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	6:20236 Иван Иванов, Прямая	03	04	05	06				
Bottom 3	6:20296 Иван П	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	6:19365 Иван Иванов, Прямая	03	04	05	06		
Top 3	6:20296 Иван П	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	6:19365 Иван Иванов, Прямая	03	04	05	06		
Bottom 4	10	6:19364	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	6:19365 Иван Иванов, Прямая	03	04	05	06	
Top 4	10	6:19364	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	01	02	03	04	05	06
Bottom 5	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	01	02	03	04	05	06
Top 5	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	6:19365 Иван Иванов, Прямая	03	04	05	06	
Bottom 6	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	01	02	03	04	05	06
Top 6	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	01	02	03	04	05	06
Bottom 7	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	01	02	03	04	05	06
Top 7	6:19364	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	01	02	03	04	05	06
Bottom 8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	01	02	03	04	05	06
Top 8	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	01	02	03	04	05	06
Σ	9	10	13	15	13	13	13	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	9	8	9	11	12	14
Двухместный номер с 1 кроватью																											
Standart №13	6:19364	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	6:19365 Иван Иванов, Прямая	03	04	05	06	
Standart №14	6:19364	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	6:19365 Иван Иванов, Прямая	03	04	05	06	
Standart №15	6:19364	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	01	6:19365 Иван Иванов, Прямая	03	04	05	06	
Standart №16	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	01	02	03	04	05	06
Standart №17	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	6:19365 Иван Иванов, Прямая	03	04	05	06	
Standart №18	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	01	02	03	04	05	06

Рисунок 3.4 – Дошка замовлень OtelMS Front Desk

Джерело: <https://otelms.com/uk/>

Варто також відзначити різноманітні сервіси з навчання персоналу, які надають масу можливостей. Такі навчальні системи пропонують багато функцій, що спрощують не лише засвоєння інформації людиною, але й процес підбору, адаптації та відрахування співробітника. Наприклад, потенційний кандидат може відповісти на запитання в програмі перед працевлаштуванням, а під час адаптації або вдосконалення навичок співробітника керівник може самостійно продумати структуру та послідовність інформації, яку він хоче йому донести. Модулі можуть містити текст, відеоматеріали, зображення, таблиці, посилання на внутрішні матеріали компанії [44].

Майже вся комунікація між людьми та відділами в межах об'єктів, що організована однією з провідних компаній Ribas Hotels Group, відбувається через онлайн-платформу. Для нормального функціонування

готелю дуже важлива комунікація між відділами. В закладах Ribas Hotels Group використовують технології для покращення операційної діяльності та обслуговування [44]:

- автоматизацію операційної діяльності забезпечують: CRM, готельна програма та модуль бронювання, платіжна система, IP-телефонія;
- технології, що сприяють наданню послуг: автоматичне сповіщення на кожному етапі від бронювання до виїзду, безконтактна реєстрація, чат-бот для допомоги та контролю якості обслуговування.

З 6 травня 2021 року Ribas Hotels Group стала першою готельною мережею в Україні, яка запровадила технологію передачі даних через штрих-код застосунку Дія до готельної системи Servio HMS. Заклади мережі, що працюють за системою: Wall Street by Ribas, Ribas Karpaty, Bortoli by Ribas, Hotel BossFor by Ribas, Play Hotel by Ribas. Особливості процедури реєстрації у готелях мережі: за допомогою сканерів адміністратори сканують штрих-код документа Дія для реєстрації, а гість лише підтверджує запит у заявці на передачу копії цифрового документа. Цифрові копії документів передаються до інформаційної системи готелю Servio HMS. Під час передачі одержувачу даних надається цифрова копія електронного документа у форматі PDF (підписану КЕП Дія та з зазначеною датою, позначкою часу та ім'ям одержувача даних), а також метадані у форматі JSON з відповідними полями з документа.

Особливим пріоритетом у філософії ще однієї провідної компанії Reikartz є висока клієнтоорієнтованість. Тому компанія намагається покращити рівень обслуговування, щоб у клієнтів залишалися лише приємні спогади про перебування в готелях мережі, і саме тому на сайті компанії зазначено, що достатньо пред'явити на реєстрації додаток Дія з попередньо завантаженими персональними даними. Так, згідно з оновленою процедурою реєстрації гостей у готелях мережі більше не потрібно надавати готелю копії своїх документів, а достатньо мати смартфон і додаток Дія (рис. 3.5).

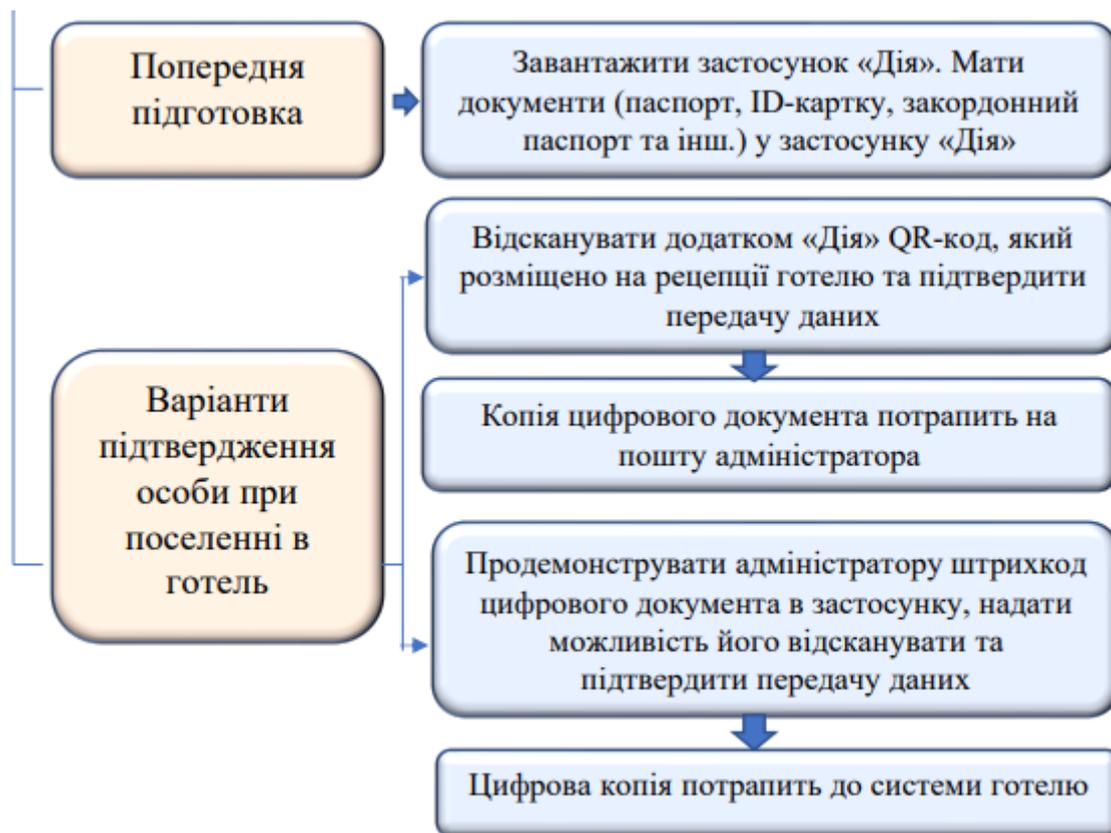


Рисунок 3.5 – Процедура реєстрації із застосуванням цифрових документів [45]

Діджиталізація може допомогти компанії повністю відмовитися від паперової роботи, яка уповільнює будь-який процес, зберігаючи всі необхідні документи/дані в CRM-системі. Автоматизація також дає змогу уникнути помилок і не пропустити щось важливе. Наприклад, у відділі маркетингу та продажів усі системи генерації можна інтегрувати в одну, тобто всі запити з різних платформ: Google, Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, TikTok будуть зібрані разом, а їх обробкою займатиметься менеджер з реклами або продажів.

3.3. Інноваційні підходи до організації діяльності ресторанного господарства готельно-ресторанних комплексів

За даними Forbes [46], у 2024 році кілька нових тенденцій у ресторанному бізнесі вплинуть на те, як ресторани працюватимуть, просуватимуться на ринку та задовольнятимуть потреби гостей. Йдеться про світовий ринок, де спостерігається динамічний перехід від інноваційних технологій до сталих практик, розвиток онлайн-сервісів та віртуальних кухонь, а також тенденція попиту на здорову, рослинну або вегетаріанську їжу. Тенденції в Україні більш-менш схожі на світові.

В іншому дослідженні McKinsey зазначається, що кількість цифрових замовлень у ресторанній індустрії протягом останніх чотирьох років зростала на 23% щорічно [34]. Цей зсув значною мірою зумовлений зростанням популярності додатків для доставки їжі, онлайн-бронювання та безконтактних платежів. У цьому ж дослідженні було виявлено, що ресторани, які використовують цифрові інструменти, отримують 20% збільшення доходу порівняно з тими, які цього не роблять.

Сталий розвиток та екологічні практики дедалі більше впливають на вибір споживачів у ресторанній індустрії. Згідно зі звітом Національної ресторанної асоціації про стан галузі за 2022 рік, 38% споживачів зазначили, що вони частіше оберуть ресторан, який пропонує продукти місцевого виробництва, тоді як 30% ймовірно нададуть перевагу закладам, які пропонують продукти, вирощені екологічно чистим або органічним способом. Ця тенденція спонукала багато мереж ресторанів перейти на екологічно чисту упаковку, зменшити харчові відходи та використовувати місцеві інгредієнти.

Очікується, що інтеграція робототехніки та автоматизації в ресторанній індустрії значно розшириться. Згідно з дослідженням Національної ресторанної асоціації, 47% операторів очікують, що автоматизація стане більш поширеною в ресторанах до 2024 року. Однак, незважаючи на ці

очікування, лише 14% операторів повідомляють про впровадження технологій або обладнання, які замінюють людських працівників. Це свідчить про обережний підхід до впровадження повністю автоматизованих рішень, зосереджуючись більше на підвищенні ефективності, ніж на заміні робочої сили [34].

Однією з найважливіших тенденцій у громадському харчуванні у світі є активна інтеграція технологій у різні бізнес-процеси. Від цифрових меню та безконтактних замовлень до передових касових систем – технології спрощують процеси та покращують загальний досвід відвідування ресторанів. Мобільні додатки дозволяють клієнтам безперешкодно робити замовлення, бронювати столики та навіть оплачувати страви. Штучний інтелект та аналітика даних використовуються для персоналізації меню та акцій на основі уподобань клієнтів, створюючи більш захопливий та ефективний досвід відвідування ресторану.

Крім того, поява віртуальних кухонь, що підживлюється зростанням популярності онлайн-сервісів доставки їжі, трансформує традиційну модель ресторанів. Заклади працюють без фізичного магазину, зосереджуючись виключно на виконанні замовлень через додатки для доставки. Дана тенденція в ресторанному бізнесі змінює динаміку галузі, створюючи виклики та можливості для рестораторів.

Багато ресторанів впроваджують страви на рослинній основі та вегетаріанські страви, щоб задовольнити зростаючий попит на них, а також як зобов'язання щодо сталого розвитку. Використання екологічно чистих пакувальних матеріалів та зусилля щодо мінімізації вуглецевого сліду стають невід'ємними частинами брендингової стратегії ресторану. В 2024 році сталий розвиток – це не просто тренд у ресторанному бізнесі, це необхідність, яка відповідає цінностям та очікуванням споживачів. Зі зростанням екологічної свідомості питання сталого розвитку стали важливими тенденціями в розвитку ресторанного бізнесу. Відвідувачі ресторанів все більше звертають увагу на вплив свого вибору на навколишнє середовище, а

ресторани реагують на це, впроваджуючи екологічно чисті практики. Це включає використання органічних та місцевих інгредієнтів, контроль харчових відходів та впровадження енергоефективних заходів.

За оцінками McKinsey [34], 82% споживачів у США зараз вважають здоров'я головним або важливим пріоритетом у своєму повсякденному житті, подібно до того, що повідомляють споживачі у Великій Британії та Китаї (73% та 87% відповідно). Це особливо стосується споживачів покоління Z та міленіалів, які зараз купують більше товарів та послуг, пов'язаних зі здоров'ям, ніж старші покоління. Популярний формат для тих, хто любить здорову їжу fast-casual ресторанів, але не любить довго чекати, ресторани швидкого харчування активно розвиваються з 2021 року. В таких закладах гості отримують їжу, близьку за якістю до дорогих ресторанів, за невелику ціну, а обслуговування трохи краще, ніж у фастфуді.

Так, ресторатори впроваджують технології насамперед для роботи за законом, наприклад, для надсилання фіскальних чеків до податкової та для боротьби з крадіжками. Детальний облік запасів, інвентаризація, детальні технологічні карти дозволяють краще контролювати робочі процеси в закладі.

Підключення системи автоматизації спрощує облік у закладі, оскільки економить час, зусилля, допомагає тримати руку на пульсі та бачити динаміку продажів, рух фінансів та продукції на складі. Тому варто впровадити систему автоматизації, наприклад від Poster, на початку планування відкриття закладу.

Розділ «Фінанси» в Poster проводить всі операції з витратами та доходами, розраховує прибуток закладу та допомагає з плануванням витрат.

На рисунку наведений приклад, як виглядає робоча панель «Фінанси» в Poster – легко доступна інформація з кожної категорії, з можливістю формування звіту та аналізу.

Звіт за категоріями

Експорт

1 липня — 7 вересня

Усі рахунки за місяцями

Категорія	лип 2023	сер 2023	вер 2023	
Маркетинг	-	-	-	
Оренда	-	-	-	
Податки	-	-	-	
Постачання	-	-7 850,00	-	
Розваги для гостей	-			
Послуги музикантів	-			
Всього витрат	-999 590,02			
Актуалізація	-			
Банківські виплати	-			
Касові зміни	+1 000 440,02	+2 825 025,50	+1 206 866,00	
Оренда	-	-	-	
Поповнення депозитів	-	-	-	
Всього доходів	+1 000 440,02	+2 825 025,50	+1 206 866,00	

Дата	Категорія	Коментар	Сума	Рахунок
30 серпня	Постачання	Постачання №67 від «Метро»	-6 500,00	Банківський рахунок
18 серпня	Постачання	Постачання №65 від «Метро»	-1 200,00	Банківський рахунок
17 серпня	Постачання	Постачання №64 від «Rozetka»	-150,00	Грошова скринька

Рисунок 3.6 – Розділ «Фінанси» в Poster [47]

Розділ «Інвентаризація» дозволяє слідкувати за залишками на складі, щоб своєчасно робити поставки й уникати позицій на стопі. Інвентаризація проводиться в адмінпанелі або прямо на планшеті, не зупиняючи процеси в закладі.

Інвентаризація

✕

< Назад
Інвентаризація — Кухня
2023-09-15 15:15:28

🔍 Знайти

Тех. картки та наліфабрикати
Інгредієнти та товари

Зберегти

Продукти	К-сть	Од. вим.
Базилік (інгр.)	1,34	кг
Кабачок (інгр.)	40	кг
Опірок свіжий (інгр.)	34+5+10+3	кг
Перець болгарський (інгр.)	40	кг
Томати (інгр.)	68	шт
Цибуля ріпчаста (інгр.)	36	кг

Рисунок 3.6 – Розділ «Інвентаризація» в Poster [47]

Програма PPO для ресторанного бізнесу від Poster дозволяє працювати з фіскальними чеками та відправляти дані одразу в податкову. Вартість такої програми для 1 каси – 200 грн/міс. Зручність її в тому, що вона працює разом з системою обліку Poster, забезпечуючи можливість повноцінно керувати всіма бізнес-процесами на підприємстві. Є навіть змога протестувати програму: перші 14 днів безкоштовно, а далі підписка + PPO від 500 грн/міс.

Все більше ресторанів відмовляються від паперових меню. Ця тенденція почалася під час пандемії COVID-19, коли ресторани почали впроваджувати безконтактні меню. QR-меню для ресторанів зручні у використанні, оскільки вони не потребують додаткового обладнання. Наліпка на столі в закладі з QR-кодом, і гість сканує меню своїм смартфоном. Ця технологія використовується для того, щоб гість міг оплатити замовлення за допомогою свого смартфона та звільняє офіціанта від потреби пропонувати/забирати паперове меню.

Poster також пропонує послугу QR-меню, що дозволяє проводити оплату та збирати відгуки для закладу в одному інтерфейсі. Отримати меню можна за кілька кліків. Потрібно зауважити, що в подальшому не потрібно буде оновлювати паперові меню, щоб додати сезонні страви або змінити їх вартість – електронна версія дозволяє спростити такі операції.

При підключенні програми, QR-меню автоматично наповниться товарами закладу та технічними картами з Poster. Попередньо переглянувши меню за допомогою QR-коду, який з'явиться на сторінці, заклад може керувати одразу декількома процесами. В разі потреби вносити у меню зміни: додавати зображення та описи страв, змінювати дизайн або банер з інформацією про акційні пропозиції чи актуальну благодійну ініціативу закладу.

На рис. 3.7 наведено розділ «Меню» в Poster.

Назва	Опис	Ціна	Промо	Показувати	
▼ Сніданки з 10:00 до 14:00					<input checked="" type="checkbox"/> Ред.
 Сирники з полуницею	 Подаємо зі сметаною та запашною полуницею	195 ₴	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Ред.
 Яєшня	Основа сніданку з 3 яєць, до якої ви можете обрати додатки на ваш смак. Подається з...	93 ₴	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Ред.
 Яйця бенедикт на авокадо тості	 Яйця з голландським соусом, авокадо на нашому бріюші. Обирайте додатки на свій смак.	204 ₴	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Ред.
 Скрембл з беконом	Класичний сніданок з трьох яєць з беконом. Підкажіть офіціанту, як полюбляєте свою яєшню ...	239 ₴	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Ред.
▼ Салати					<input checked="" type="checkbox"/> Ред.

Рисунок 3.7 – Розділ «Меню» в Poster [47]

Штучний інтелект стає дедалі популярнішим рішенням у сфері гостинності, оскільки він забезпечує клієнтам більше зручності та новий досвід. Якщо подивитися на світовий ринок, готелі використовують віртуальних помічників з голосовою активацією, а ресторани – кіоски замовлень на базі штучного інтелекту. Наприклад, на світовому ринку Face ID працює в Cali Burger вже кілька років [48].

Однією з форм штучного інтелекту є розпізнавання обличчя, яке використовується в сфері гостинності завдяки його здатності знижувати операційні витрати та покращувати безпеку. Розпізнавання обличчя на основі штучного інтелекту набуло популярності у 2020-х роках. Наразі підприємства використовують чотири основні бізнес-функції, які поєднуються з технологією біометрії обличчя:

- контроль доступу та безпека;
- управління робочим часом та відвідуваністю співробітників;
- авторизація платежів;
- програми лояльності для клієнтів.

Наведемо деякі інновації штучного інтелекту в ресторанній індустрії, що полегшує організацію роботи для персоналу закладу:

- робот-сервісист Ayuda використовує розпізнавання обличчя для надання персоналізованих відповідей та послуг зареєстрованим відвідувачам;
- advantech впровадила розпізнавання обличчя у свій додаток FaceView Industrial. Аналіз розпізнавання обличчя може надати уявлення про потік відвідувачів;
- на тлі змін у поведінці споживачів з'являються маркетплейси, що надають географічний зв'язок фермерам та ресторанам, як, наприклад, сервіс Podfoods.

В Україні такі сервіси не дуже розвинені, але все ж існують платформи для постачальників та покупців. Наприклад, Salesbook працює як агрегатор тендерних закупівель для всіх клієнтських платформ SRM APS Smart, а також як незалежна тендерна платформа для B2B. Тож постачальники можуть шукати канали збуту своєї продукції на платформі, а покупці поширюють інформацію про свої потреби в закупівлях.

Ще одна платформа – Foody, де можна знайти крафтові товари від українських виробників. На Foody можна купувати товари безпосередньо у виробника чи фермера. В свою чергу, фермер чи виробник отримує замовлення, готує свою продукцію та відправляє її клієнту.

Ефективна координація роботи кухні та залу – модуль ULTRA Кухар (<https://ultra-company.com/restaurant/>). Подібного плану програми допомагають налагодити зв'язок без принтера і паперу. Автоматизація ресторану дозволяє спростити процес взаємодії різних відділів до рівня одного кліка. ULTRA Кухар – модуль, розроблений для закладів, які вже сьогодні готові використовувати новітні технології у своїй щоденній діяльності. Застосування можливе як на спеціалізованих терміналах, так і на звичайних планшетах з ОС Windows. Модуль передає на кухню поточне замовлення одразу ж після внесення його до програми. На екрані відображається час замовлення, порядок видачі та відповідальний цех. Програма для ресторанів спрощує процес планування роботи кухонного

персоналу. Кнопка готовності страви дозволяє оповістити офіціанта і виключити постійні навідування працівників залу на кухню. При цьому модуль зберігає всі функціональні можливості звичайного процесу замовлення – відображення модифікаторів, відмови від страв, тощо.

Дуже важливий фактор, окрім фінансового, що впливає на процес діджиталізації у закладах гостинності та ресторанного господарства – це рівень освіти персоналу. Для активізації даного процесу можна рекомендувати розробляти навчальні програми для конкретних ролей, що адаптовані до інноваційних інструментів, які використовуватиме персонал закладу, такі як програмне забезпечення CRM для відділів продажів або інструменти автоматизації для адміністративного персоналу.

Культура інновацій потребує заохочення та залучення працівників до процесу цифрової трансформації готельної галузі. Дану задачу можна реалізувати за допомогою проведення практичних семінарів або онлайн-модулів для забезпечення безперервного впровадження інноваційних практик.

Недосконалість регіональної стратегії розвитку туризму призводить до відсутності системної підтримки цифровізації на місцевому рівні в закладах гостинності. Більшість підприємств не використовують аналітичні платформи для оцінки попиту та потреб клієнтів, що обмежує їхню ефективність. Низький рівень співпраці між підприємствами та державними органами також уповільнює процес діджиталізації. Крім того, відсутність популяризації успішних прикладів цифрової трансформації не стимулює туристичний бізнес до впровадження інновацій. Ці проблеми вимагають системного підходу та залучення як приватного, так і державного секторів [48].

Ще одна рекомендація, що допоможе закладу активізувати процеси діджиталізації – це встановлення чітких ключових показників ефективності (KPI), такі як оцінки задоволеності гостей, коефіцієнти конверсії бронювання або зниження операційних витрат. Вони допоможуть виміряти успіх та ефективність цифрових ініціатив. Моніторинг та збір відгуків клієнтів за

допомогою опитувань, відгуків та порад співробітників, допоможуть зрозуміти вплив та наслідки цих змін.

Регулярний перегляд даних щодо ефективності роботи дозволить корегувати стратегію закладу для вирішення проблем або використання нових можливостей. Наприклад, якщо аналітика показує низький рівень використання мобільних реєстрацій, потрібно розглянути проблеми з користувацьким досвідом та запровадити заходи для підвищення залученості.

Сучасні складні платформи, що базуються на даних, пропонують індивідуальні пропозиції, динамічне ціноутворення та інформацію про напрямки в режимі реального часу. Однак, зі зростанням залежності від цих технологій зростають і побоювання щодо конфіденційності даних. Клієнти та компанії повинні знаходити точну межу між зручністю інновацій та захистом конфіденційної особистої інформації, що підкреслює постійну напругу між безпекою та простотою використання.

Співпраця в усьому секторі гостинності має вирішальне значення для управління геополітичними викликами. Державно-приватне партнерство може підвищити безпеку, покращити інфраструктуру. Працюючи разом, готелі, організації туристичних напрямків та уряди можуть застосувати єдиний підхід до управління ризиками та перспективами в галузі гостинності та туризму. Успіх закладів гостинності у найближчий рік вимагатиме гнучкості та передбачливості. Залучення співпраці, сталих технологій та міцніших зв'язків з гостями дозволить сектору перетворити виклики на можливості. За допомогою правильних стратегій готельний та ресторанний бізнес може процвітати, створюючи майбутнє, яке визначається адаптивністю та зростанням.

ВИСНОВКИ

Зміни – це, мабуть, єдина постійна складова в індустрії гостинності. Оскільки задоволення гостей та їхній досвід є основою успіху, бізнес повинен випереджати тенденції, що формують галузь. Індустрія гостинності готова до значних трансформацій, зумовлених зміною поведінки споживачів та технологічним прогресом. Ключові тенденції, що формують сектори готельного та ресторанного бізнесу включають: інноваційні операційні концепції та нові бренди, технологічні інтеграції та пошук через експеримент, зосередження на сталому розвитку і т.д.

Індустрія гостинності переживає активні процеси діджиталізації інноваційних операційних концепцій. З'являються нові бренди, що зосереджуються на нішевих ринках та унікальному досвіді гостей, що змінюють традиційну модель готелів, інтегруючи місцеву культуру, персоналізовані послуги та сталий розвиток у свої основні цінності. Такі концепції здатні задовольнити зростаючий попит на тривале проживання, поєднання роботи та відпочинку, особливо привабливі для працівників, що працюють віддалено.

В ході дослідження було всебічно розглянуто теоретичні основи та практичні аспекти впровадження інновацій в роботу готельно-ресторанних комплексів. У дослідженні зазначено, що інноваційна діяльність є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності та їхньої здатності оперативно реагувати на зміни споживчого попиту, технологічного середовища та вимог до якості обслуговування.

В першому розділі визначено значення понять «інновація» та «інноваційна діяльність», визначено основні види інновацій у ресторанно-готельному бізнесі. Доведено, що інновації в ресторанній індустрії – це не лише оновлення меню чи сервісу, а цілісна система змін, що охоплює технології виробництва, організацію праці, впровадження цифрових послуг, автоматизацію процесів обслуговування та екологічну відповідальність.

В другому розділі розкрито зміст поняття та проаналізовано інноваційний потенціал підприємств гостинності, проведено аналіз факторів зовнішнього середовища підприємств ГРК, та аналіз впливу факторів внутрішнього середовища на прикладі ГРК «Хутір». В результаті було встановлено, що інноваційний розвиток підприємств залежить як від макроекономічних умов, так і від внутрішніх управлінських ресурсів, корпоративної культури та відкритості до змін.

В третьому розділі розглянуто та запропоновано практичні напрямки вдосконалення інноваційних підходів до роботи ГРК. Зокрема, обґрунтовано доцільність модернізації допоміжного виробництва, оцифрування технологічної документації (впровадження цифрових рецептів, електронного обліку сировини та контролю якості), а також оптимізації робочих місць шляхом впровадження ергономічних та технологічних рішень, що підвищують продуктивність персоналу та якість обслуговування.

Зроблено висновок, що готельно-ресторанні комплекси, орієнтовані на інновації, є більш стійкими до кризових явищ, демонструють гнучкість у реагуванні на ринкові виклики та забезпечують високий рівень задоволення споживачів. Саме тому формування інноваційної стратегії має стати пріоритетом для підприємств гостинності в умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації. Тому інноваційні підходи до організації громадського харчування в центрі гостинності є не лише засобом підвищення ефективності бізнесу, але й способом формування сучасної культури гостинності, орієнтованої на якість, технологічну досконалість та сталий розвиток.

Технології продовжують революціонізувати індустрію гостинності, дозволяючи їй не лише оптимізувати робочі процеси, але й краще орієнтуватися в геополітичних невизначеностях. Передові платформи аналізу ризиків надають дані в режимі реального часу, що представляє можливість приймати швидкі та обґрунтовані рішення під час криз. Прогнозна аналітика,

керована штучним інтелектом, може прогнозувати нові ризики та рекомендувати проактивні заходи для мінімізації збоїв. Інструменти комунікації також є незамінними, а інтегровані платформи дозволяють готелям своєчасно надсилати сповіщення гостям під час надзвичайних ситуацій, вони не лише надають пріоритет безпеці, але й зміцнюють довіру та лояльність, демонструючи відданість благополуччю гостей. Наприклад, мобільні додатки пропонують локалізовану інформацію про безпеку, оновлення та контактні дані для екстрених випадків, створюючи безперебійний та заспокійливий досвід подорожі. Інтернет речей може забезпечити персоналізований комфорт та зручність, автоматизація не лише оптимізує операції, але й покращує враження гостей завдяки персоналізованим послугам. Переваги впровадження нових технологій та діджиталізації готельно-ресторанних закладів:

- передбачення потреб гостей за допомогою аналітики на основі штучного інтелекту;
- високоперсоналізовані послуги, такі як автоматичне налаштування кімнат на основі попередніх уподобань;
- можливість контролювати гостям своє середовище за допомогою мобільних додатків або голосових команд;
- підвищена операційна ефективність закладів;
- зростання прибутковості;
- підвищення задоволеності співробітників;
- зростання конкурентоспроможності закладу і т.п.

Майбутнє гостинності полягає в цих інноваційних брэндах та концепціях, які надають пріоритет персоналізованому досвіду гостей, технологічній інтеграції та сталому розвитку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Гнатенко І. Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 6 (18). С. 70-74.
2. Szczygielski K., Grabowski W., Pamukcu T. Does government support for private innovation matter? Firm-level evidence from two catching-up countries. *Research Policy*. 2017. № 46 (1). P. 219-237.
3. Трохимець О. І., Гальцова О. Л., Гнатенко І. А. Сутність інновацій та інноваційного підприємництва за умов зміни споживчих переваг та маркетингової поведінки підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2021 р., № 5 (122). С. 40-45.
4. Kozhukhivska R., Parubok N., Petrenko N., Podzihun S., Udovenko I. Methods of assessment of efficiency of creating regional innovative clusters for dynamic development of economics. *Investment Management and Financial Innovations*. 2017. № 14 (3). P. 302–312.
5. Zaenchkovsky A. Prospectsofnon-ferrous metallurgy enterprises participation in industrial clusters. *Economic Annals – XXI*. 2018. № 174 (11–12). P. 63–68.
6. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. No. 4. P. 504–515.
7. Гнатенко І. Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. Вісник Херсонського державного університету. 2018. № 32. С. 69-72.
8. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 року №40-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>. Дата звернення 10.05.2025

9. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. (2021) Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. Vol. 43.1. P. 129-135.

10. Kozhukhivska R., Parubok N., Petrenko N., Podzihun S., Udovenko I. Methods of assessment of efficiency of creating regional innovative clusters for dynamic development of economics. Investment Management and Financial Innovations. 2017. № 14 (3). P. 302–312.

11. Szczygielski K., Grabowski W., Pamukcu T. Does government support for private innovation matter? Firm-level evidence from two catching-up countries. Research Policy. 2017. № 46 (1). P. 219–237.

12. Коркач Г. В., Котузаки О. М., Нікітчина Т. І., Шунько Г. С. Технологічні інновації в ресторанному бізнесі для забезпечення конкурентоспроможності закладу. Економіка харчової промисловості. Том 13, Випуск 4/2021. URL : <https://www.google.com/search?q>.

13. Д'яконова А., Титомир Л., Жовтяк К. Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. Випуск № 54. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22>

14. Інновації у ресторанному бізнесі: Тренди, що змінюють правила гри. URL : <https://business-broker.com.ua/blog/innovatsii-u-restorannomu-biznesi-trendy-shcho-zminiuiut-pravy-la-hry/>

15. Парубець О. В. Технологічні інновації в готельному бізнесі: вплив сучасного обладнання на якість обслуговування. Економіка та суспільство Випуск № 64 / 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-15>

16. Семчук Ж. В., Петрик І. В. Економіка інновацій у сфері туризму. Академічні візії. 2022. № 4-5. С. 63–69. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/45>

17. Охріменко А., Антоненко І. Інноваційні проєкти розвитку суб'єктів туристичного та готельного бізнесу. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-43>

18. Бондар С. Формування стратегії цифровізації суб'єкта готельного бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-40>.

19. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>

20. Пукач Я. Напрямки впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-68>.

21. Reportlinker Hospitality Industry 2025. <https://www.reportlinker.com/market-report/Hospitality>

22. Джинджоян В. В., Тесленко Т. В., Горб К. М. Інноваційні технології в туризмі та гостинності: навч. посіб. К.: Видав. «Каравела», 2022. 340 с.

23. Weng Marc Lim, K. Mohamed Jasim, Madhumita Das, Augmented and virtual reality in hotels: Impact on tourist satisfaction and intention to stay and return, International Journal of Hospitality Management, Volume 116, 2024. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103631>.

24. Precedence <https://www.precedenceresearch.com/>.

25. Hospitality Industry Outlook: 2025 Industry Data & Insights <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/hospitality-industry-outlook/>.

26. Molina-Castillo F.-J.; Meroño-Cerdán A.-L.; Lopez-Nicolas C.; Fernandez-Espinar, L. Innovation and Technology in Hospitality Sector: Outcome and Performance. Businesses 2023. 3. 198–219. <https://doi.org/10.3390/businesses3010014>.

27. A glimpse into the future of hospitality: how the industry is set to transform in 2025. URL:

<https://www.hotelmanagement-network.com/features/a-glimpse-into-the-future-of-hospitality-how-the-industry-is-set-to-transform-in-2025/> .

28. World Travel & Tourism Council. Travel & Tourism Economic Impact Research. URL: <https://wtcc.org/research/economic-impact>.

29. USTOA. URL: <https://ustoa.com/press-releases>.

30. Hospitality Global Market Report 2025. URL:

<https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/hospitality-global-market-report>.

31. Домище-Медяник, А., Талапа, С., Каганець-Гаврилко, Л., Чобаль, Л., та Сімех, К. Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі: глобальні тенденції та український контекст у час війни. *Соціальний розвиток: економічні та правові питання*. 2025. (3). URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.14>.

32. Berlin, Germany /April 12, 2023/ Hotel Tech Report Newswire. URL: <https://www.suitepad.de/en/about-us/press/hospitality-inflation-report-2023>.

33. SuitePad. URL: <https://www.suitepad.de/en/>

34. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-state-of-the-us-consumer>

35. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua>

36. Сайт «Хутір». URL: hutir.dp.ua,
https://www.instagram.com/hutir_farmhouse/channel/

37. Огляд готельного ринку України: Звіт Ribas Hotels Group, 2025. 36 с. URL: ribashotelsgroup.ua

38. Statista Consumer Insights. URL: <https://www.statista.com/chart/25127/most-popular-travel-booking-site-accommodation/>

39. Управління розвитком туризму та гостинності на основі співпраці з міжнародними організаціями / за ред. І. Л. Сазонця. Дніпро: ВВПЗ ДГУ, 2023. 213 с.

40. Сазонець І. Л., Сазонець О. М. Управління проектами та ризиками в туризмі: навч. посіб. Київ: Вид. «Центр учбової літератури», 2023. 220 с.

41. NIQ Report Reveals 2025 Global Health & Wellness Trends. URL: https://nielseniq.com/global/en/news-center/2025/niq-report-reveals-2025-global-health-wellness-trends/?gad_source=1&gad_campaignid=22594828751&gbraid=0AAAAABxRu9b4ZhR6ATuU7Oj8gc4ein8Zv&gclid=CjwKCAjw6s7CBhACEiwAuHQckv6-ZeWbdXMSeIdfcl8m5N0OvxERGtWiybqsNRt_GigHPpDKmytjLBoCI24QAvD_BwE

42. Чепурда Г., Адаменко Є. Діджиталізація як ключовий елемент системи управління інноваційним розвитком туристичних підприємств черкаського регіону. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*, 2025. (1 (15)). 102-108. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.17](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.17)

43. Джинджоян В., Ходак О. Яковлєва-Мельник, Н. Активізація процесів цифровізації та впровадження інноваційних інструментів у сфері гостинності. *Виклики та проблеми сучасної науки*, 2024. 2. 409-421. URL: <https://cims.fti.dp.ua/j/article/view/180>.

44. Ribas Hotels Group. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/>.

45. Андренко І. Б., Краснокутська Ю. В., Карюк А. О. Цифровізація обслуговування клієнтів в готельних закладах України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. №7. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-7-8136>.

46. URL: <https://forbes.ua/>

47. Poster. URL: <https://joinposter.com/>

48. Івашина Л., Бишовець Л., Куракін, О. Основні принципи та вимоги до технологічного проектування ресторанних закладів. *Інновації та технології у сфері послуг та харчовій промисловості*, 2025. 1 (15). 51-57. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.9](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.9)

ДОДАТКИ

Додаток А

**«Sheraton Kiev Olympiysky»
(Київ)**



**Готель «Renaissance Kyiv»
(Київ)**



**Відновлення готелю «Одеса»
(Одеса)**



**Готель «ARCHotel»
(Одеса)**



**Готель «Uspenskiy»
(Вінниця)**



**Готель «Vogun»
(Вінниця)**



**Кондо-готель
«Smart Hill & WOL.311»**



**Апарт-готель
«Oselia Apartments»**



**Апарт-готель
«BACARA»**



**Апарт-готель
«The Five Hotel»**



Рисунок 1 – Аносовані та перспективні готелі (включно із реконструкцією в деяких містах України

**Готель «Raziotel Rishelyevskiy»
(Херсон)**



**Готель «Центральний»
(Черкаси)**



**Готель «Alfavito»
(Київ, 229 номерів)**



**Готель «Grand Admiral Resort»
(Ірпінь, 64 номери)**



**Готель
(Кривий Ріг)**



**Готель «ОПТИМА АВРОРА»
(Кривий Ріг, 70 номерів)**



Рисунок 2 – Зруйновані / знищені готелі в Україні