

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ННІ неперервної освіти і туризму**

ПОГОДЖЕНО
Директор
ННІ неперервної освіти і туризму

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму

_____ **Іван ГРИЦЕНКО**
(підпис)
« ____ » _____ 2024 р.

_____ **Світлана МЕЛЬНИЧЕНКО**
(підпис)
« ____ » _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Інноваційні напрями розвитку індустрії
гостинності в Україні»**

Спеціальність **241 «Готельно-ресторанна справа»**

Освітня програма **«Готельно-ресторанний бізнес»**

Орієнтація освітньої програми: освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к.е.н., доцент

_____ **Лариса ГОПКАЛО**
(підпис)

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**
д.е.н., професор

_____ **Оксана МОРГУЛЕЦЬ**
(підпис)

Виконала

_____ **Дарина КОСТЮК**
(підпис)

КИЇВ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....	11
1.1. Поняття інноваційного розвитку та його значення для індустрії гостинності	11
1.2. Класифікація інновацій у сфері гостинності.....	25
1.3. Дослідження досвіду впровадження інновацій на прикладі французького ресторану «Guy Savoy».....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ.....	44
2.1. Сучасний стан індустрії гостинності в Україні	44
2.2. Аналіз господарської діяльності підприємств ресторанного бізнесу України	53
2.3. Оцінка інноваційної активності підприємства індустрії гостинності України	60
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ.....	70
3.1. Впровадження цифрових технологій у закладах індустрії гостинності.....	70
3.2. Впровадження сталих та екологічних ініціатив.....	76
3.3. Економічна ефективність запропонованих інновацій.....	83
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	98

ВСТУП

Актуальність. Індустрія гостинності є одним із ключових секторів економіки, який має значний потенціал для розвитку в Україні, особливо в умовах євроінтеграційних процесів, цифровізації та зростання інтересу до внутрішнього і в'їзного туризму. Сьогодні галузь стикається з новими викликами, серед яких – необхідність адаптації до змін у поведінці споживачів, підвищені вимоги до якості обслуговування, безпеки, екологічності та технологічності. Водночас це відкриває нові можливості для впровадження інноваційних рішень, які здатні забезпечити конкурентні переваги.

Актуальність дослідження зумовлена потребою у трансформації традиційних моделей ведення бізнесу в сфері гостинності. Інновації, зокрема цифрові технології, автоматизація процесів, використання big data, розвиток сталого туризму, створення індивідуалізованого сервісу, відіграють ключову роль у підвищенні ефективності підприємств і формуванні позитивного іміджу України на міжнародному туристичному ринку. Окрім того, в умовах післявоєнного відновлення країни, інноваційний розвиток індустрії гостинності сприятиме економічному зростанню, створенню нових робочих місць і підтримці локальних громад.

Метою дипломної роботи є виявлення проблем та аналіз перспектив розвитку військово-історичного туризму в Україні.

Для досягнення вказаної мети поставлено такі завдання:

- розглянути поняття інноваційного розвитку та його значення для індустрії гостинності;
- здійснити класифікацію інновацій у сфері гостинності;
- проаналізувати досвід впровадження інновацій на прикладі французького ресторану «Guy Savoy»;
- описати сучасний стан індустрії гостинності в Україні;

- провести аналіз господарської діяльності підприємстві ресторанного бізнесу України;
- оцінка інноваційної активності підприємства індустрії гостинності України;
- опис впровадження цифрових технологій у закладах індустрії гостинності;
- дослідження впровадження сталих та екологічних ініціатив;
- розрахувати економічну ефективність запропонованих інновацій.

Об'єктом дослідження є індустрія гостинності України як складова частина сфери послуг.

Предметом дослідження є інноваційні процеси, технології та підходи, які використовуються або можуть бути впроваджені в індустрії гостинності для забезпечення її сталого розвитку.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи було використано методи аналізу та синтезу для вивчення теоретичних основ інноваційного розвитку індустрії гостинності, класифікації інновацій у цій сфері та дослідження зарубіжного досвіду на прикладі ресторану «Guy Savoy». Метод узагальнення застосовано для формулювання висновків щодо сучасного стану індустрії гостинності в Україні та виявлення основних тенденцій її інноваційного розвитку. Моделювання використано для обґрунтування шляхів впровадження цифрових технологій, сталих ініціатив та оцінки економічної ефективності запропонованих заходів. Метод спостереження став основою для збору даних про рівень інноваційної активності підприємств ресторанного бізнесу в Україні.

Інформаційну базу дослідження становлять, наукові публікації, довідкова література, статистичні дані Державної служби України, матеріали офіційних ресторанних веб-ресурсів України, результати, одержані автором у процесі власних досліджень

Практичне значення дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути використані керівниками підприємств індустрії гостинності, туристичними агентствами, готельними комплексами, ресторанами та іншими

суб'єктами сфери послуг для впровадження ефективних інноваційних рішень. Запропоновані підходи та рекомендації сприятимуть підвищенню рівня обслуговування, оптимізації бізнес-процесів, залученню клієнтів, зростанню конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках.

Апробація. Результати дослідження були апробовані на Всеукраїнській науково-практичній студентській конференції «Євроінтеграційні процеси в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі України», 12 березня 2025 р., м. Київ, НУБіП України. С. 182-183 (Додаток А).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів та висновків, списку використаних джерел з 70 найменувань. Основний зміст роботи викладено на 90 сторінках друкованого тексту. Робота містить 25 таблиць та ілюстрована 5 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Поняття інноваційного розвитку та його значення для індустрії гостинності

Інноваційний розвиток відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності індустрії гостинності, оскільки забезпечує впровадження нових технологій, сервісів та управлінських рішень, що підвищують ефективність бізнес-процесів та рівень задоволеності клієнтів. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації застосування інновацій дозволяє готельним, ресторанним та туристичним компаніям адаптуватися до змін ринку, удосконалювати якість послуг, оптимізувати витрати та створювати унікальні пропозиції для споживачів. Таким чином, інноваційний розвиток є важливим фактором стійкого зростання та підвищення конкурентних переваг підприємств сфери гостинності.

Інноваційний розвиток є ключовою категорією сучасної економічної науки, що походить від терміна «інновація» (нім. *innovation*), який був введений у науковий обіг Й. Шумпетером. У буквальному розумінні інновація означає впровадження наукового відкриття або технічного винаходу у вигляді нової технології, продукту чи послуги [10].

Сучасна теорія інновацій містить різні поняття, такі як новація, інновація, нововведення. Попри те, що ці терміни часто вживаються як синоніми, їх значення мають певні відмінності. Незважаючи на значний внесок світових і вітчизняних науковців у розвиток теорії інновацій, донині не існує єдиного загальноприйнятого визначення цього поняття.

Загалом, інновації можна розглядати як процес створення і впровадження нових продуктів, технологій, послуг або бізнес-моделей, які суттєво покращують діяльність підприємств та створюють нові можливості для їх розвитку [21]. Як

зазначає Л. Малюта, інновації відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності бізнесу, оскільки сприяють адаптації до змін ринку, підвищенню ефективності та задоволенню зростаючих потреб споживачів [25].

Варто підкреслити, що зміст поняття «інновація» може варіюватися залежно від контексту використання, цілей та сфери застосування. Саме тому регулювання економічних, правових і організаційних аспектів інноваційної діяльності є важливим напрямом державної політики. Зокрема, в Україні правові засади інноваційної діяльності були закріплені у Законі «Про інноваційну діяльність», прийнятому у 2002 році. У ньому визначено основні підходи до регулювання процесів розробки та впровадження інновацій, а також заходи щодо стимулювання інноваційного розвитку.

Інновації є ключовим фактором розвитку бізнесу та суспільства, оскільки передбачають створення принципово нових або значно вдосконалених продуктів, послуг, технологій чи підходів. Вони не лише мають матеріальне втілення у вигляді товарів або технічних рішень, а й можуть проявлятися в інноваційних управлінських методах, організаційних змінах та нестандартних підходах до обслуговування клієнтів. Головне завдання інновацій – задоволення соціально-економічних потреб, підвищення ефективності підприємств та покращення рівня життя споживачів.

Значення інновацій можна підтвердити такими ключовими аспектами:

1. Джерело конкурентних переваг – інновації допомагають підприємствам залишатися актуальними на ринку, забезпечуючи новизну продуктів і послуг, що привертає увагу клієнтів і підвищує їхню лояльність.

2. Стимул для суспільного прогресу – інновації сприяють не лише економічному розвитку, а й соціальному добробуту, створюючи нові можливості для підвищення рівня життя, оптимізації використання ресурсів і покращення екологічної ситуації.

3. Універсальність – інновації можуть стосуватися як матеріальних об'єктів (нові продукти, технології), так і нематеріальних аспектів (управлінські

рішення, нові бізнес-моделі, маркетингові стратегії), що підтверджує їхню багатогранність та широке застосування.

4. Підвищення рівня споживчого задоволення – інновації орієнтовані на клієнта, пропонуючи зручніші, якісніші та більш персоналізовані рішення, що покращує користувацький досвід і формує позитивне сприйняття бренду.

5. Забезпечення довгострокового розвитку – для підприємств інновації є не лише засобом досягнення короткострокового успіху, а й важливим елементом стратегічного розвитку, що дозволяє адаптуватися до змін ринку, прогнозувати тенденції та стійко зростати в умовах глобальної конкуренції.

6. Підвищення ефективності та продуктивності – впровадження інновацій дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, автоматизувати бізнес-процеси та впроваджувати більш ефективні методи управління, що сприяє їхньому сталому розвитку.

Таким чином, інновації відіграють критично важливу роль у формуванні сучасної економіки та суспільства, виступаючи основою для динамічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності підприємств і поліпшення добробуту людей.

Термін «інноваційний розвиток» застосовується як на макро-, так і на мікрорівні, охоплюючи як загальноекономічні процеси, так і розвиток окремих підприємств. Відсутність єдиного підходу до визначення сутності інноваційного розвитку підприємства як об'єкта управління підкреслює потребу в подальшій систематизації та глибшому дослідженні ключових аспектів інноваційного менеджменту. Теоретичне підґрунтя для цього було закладене працями видатних науковців, зокрема О. Даниленко-Кульчицька, О. Декалюк, Л. Завідна, О. Моргулець, О. Нечаєва, Є. Подаков, І. Румянцева та інші [9; 10; 12; 16; 20; 23; 30], які розглядали інноваційний розвиток переважно на макрорівні.

У таких дослідженнях увага зосереджується на механізмах реалізації науково-технічного прогресу, який є основою економічного зростання країн і регіонів, а також формування економіки знань. Інноваційний розвиток зазвичай визначається як економічний шлях, що ґрунтується на систематичному

впровадженні нововведень, які спрямовані на якісне вдосконалення діяльності суб'єктів господарювання. Це зростання досягається завдяки впровадженню передових технологій, нових ресурсів і розробці інноваційних продуктів, що формують конкурентні переваги підприємств та регіонів [10].

На мікрорівні інноваційний розвиток передбачає активне використання сучасних управлінських методів, цифрових технологій, автоматизації процесів та впровадження стратегій гнучкого розвитку, які дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змін ринкового середовища. Таким чином, інноваційний розвиток є не лише ключовим фактором конкурентоспроможності бізнесу, а й важливим драйвером загальноекономічного прогресу та підвищення якості життя в суспільстві.

Багато наукових публікацій, зокрема праці [16; 20; 26; 50] ототожнюють інноваційний розвиток із загальним розвитком підприємства. Водночас його ключовою відмінністю є саме інноваційна складова, яка відрізняє цей процес від традиційного органічного зростання компанії. Інноваційний розвиток передбачає не лише розширення бізнесу, а й трансформацію його діяльності через системне впровадження новітніх технологій, продуктів, управлінських рішень та бізнес-моделей.

Аналіз праць провідних українських учених у цій сфері свідчить про використання розгорнутого понятійного апарату, в якому центральне місце займає поняття «інноваційний розвиток». Воно тісно пов'язане з такими суміжними категоріями, як інновації, інноваційна діяльність, інноваційний процес, інноваційний потенціал та стратегія інноваційного розвитку. Ці поняття є взаємопов'язаними та формують комплексне уявлення про процеси інноваційного оновлення підприємств.

Окрім цього, важливо розглянути механізми реалізації інноваційного розвитку, включаючи державну підтримку інновацій, роль венчурного фінансування, цифрову трансформацію бізнесу та інтеграцію підприємств у глобальні інноваційні екосистеми. Такий підхід дозволяє розширити розуміння

інноваційного розвитку не лише як окремої концепції, а й як багатовимірного процесу, що має стратегічне значення для економіки в цілому.

У наукових дослідженнях [26; 48; 50], присвячених проблематиці інноваційного розвитку підприємств, розглядаються різні підходи до його визначення, зокрема, на основі дуальної концепції (рис. 1.2). Цей підхід передбачає врахування ключових складових інноваційного розвитку, зокрема його зв'язків із інноваційним потенціалом, інноваційним процесом та інноваційною діяльністю як окремими, але взаємопов'язаними об'єктами управління.

Такий підхід дозволяє більш комплексно оцінити інноваційний розвиток, оскільки він не обмежується лише процесом впровадження нововведень, а включає в себе й аналіз готовності підприємства до інновацій, рівня його ресурсного забезпечення та ефективності управління інноваційною діяльністю. Крім того, дуальний підхід сприяє глибшому розумінню взаємодії між внутрішніми можливостями підприємства та зовнішніми умовами ринку, що робить його ефективним інструментом стратегічного планування та розвитку інноваційного менеджменту (рис 1.1).

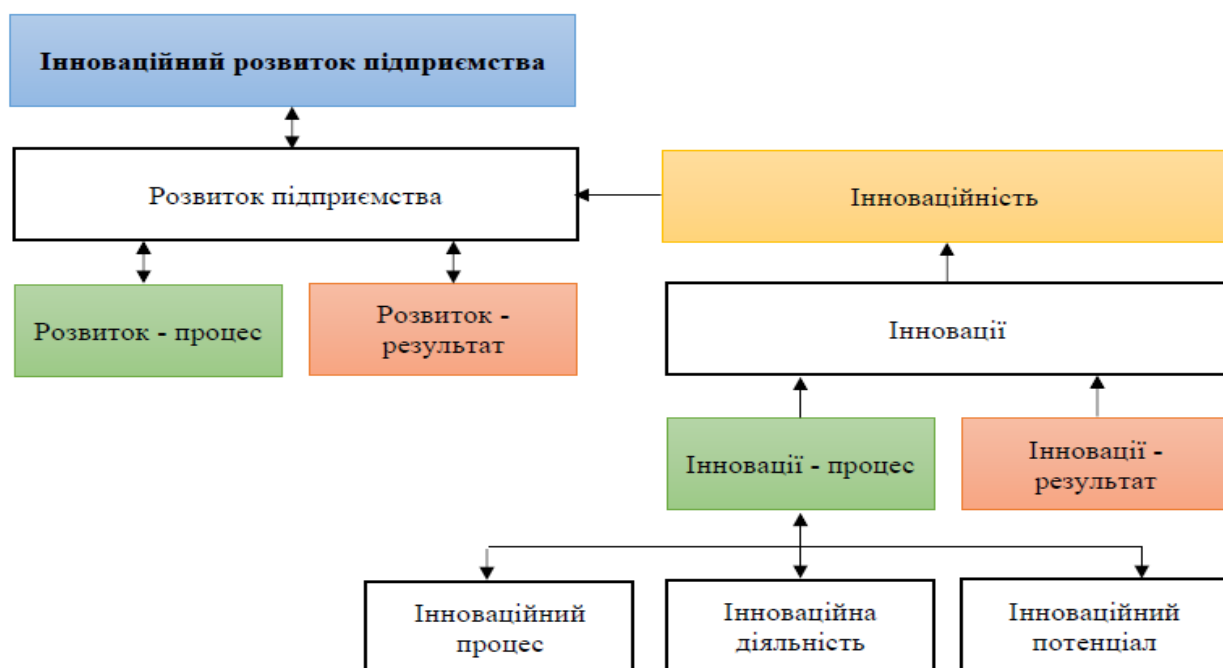


Рис.1.1. Взаємозалежність основних компонентів, що сприяють інноваційному розвитку підприємства

Джерело: складено автором за [10].

Аналізуючи представлену модель, можна дійти висновку, що інноваційний розвиток є стратегічним підходом до забезпечення загального економічного зростання, який базується на постійному впровадженні нових рішень, технологій та методів управління. Він спрямований на підвищення ефективності всіх аспектів діяльності підприємства, адаптацію до науково-технічного прогресу та використання доступних ресурсів для створення інноваційних продуктів і послуг, що забезпечують конкурентні переваги. Такий розвиток передбачає системне оновлення стратегічних пріоритетів і ресурсної бази відповідно до динаміки ринкового середовища.

Основні складові інноваційного розвитку підприємства:

1. Інноваційна діяльність – це комплекс заходів, спрямованих на розробку, удосконалення та впровадження інновацій. Вона включає пошук ідей, створення нових продуктів, оптимізацію виробничих процесів та управління всіма етапами їх реалізації. Інноваційна діяльність охоплює весь цикл від генерації концепції до її комерціалізації та масштабування на ринку.

2. Інноваційний процес – це динамічна та безперервна система створення і впровадження нововведень, яка включає генерацію ідей, їх аналіз, дослідження, розробку, тестування та ринкове впровадження. Важливою особливістю інноваційного процесу є його міждисциплінарний характер, що передбачає тісну взаємодію між різними підрозділами підприємства, науковими установами та зовнішніми партнерами, що дозволяє прискорити впровадження нових технологічних рішень.

3. Інноваційний потенціал – це сукупність ресурсів та можливостей підприємства, які можуть бути використані для розробки й впровадження інновацій. До його ключових складових належать кадровий, науково-дослідний, фінансовий, технічний та матеріальний ресурси, а також здатність підприємства до адаптації та управління змінами. Високий рівень інноваційного потенціалу забезпечує компанії гнучкість у конкурентному середовищі, стійкість до кризових явищ і можливість ефективно реагувати на виклики ринку.

4. Стратегія інноваційного розвитку підприємства – це довгостроковий план дій, спрямований на підвищення конкурентоспроможності шляхом системного впровадження інновацій. Вона визначає пріоритетні напрями розвитку, ефективне використання ресурсів, технологічну модернізацію та адаптацію до змін ринкового середовища. Ефективна стратегія інноваційного розвитку включає: аналіз ринкових трендів та науково-технічного прогресу; формування механізмів управління інноваціями; оцінку ресурсного потенціалу та інвестиційної привабливості інновацій; створення сприятливого середовища для досліджень і розробок [50].

Важливо зазначити, що зазначені категорії взаємопов'язані та формують цілісну систему управління інноваціями. Інноваційна діяльність є інструментом реалізації інноваційного процесу, кінцевою метою якого є впровадження нових продуктів або послуг. При цьому можливість успішної реалізації інновацій безпосередньо залежить від рівня інноваційного потенціалу підприємства. Стратегія інноваційного розвитку є важливим елементом, що забезпечує збалансоване та ефективне використання наявних ресурсів, спрямовуючи їх на досягнення довгострокових цілей.

Інноваційний розвиток підприємства є не лише процесом впровадження нововведень, а й комплексним підходом до управління змінами, який включає інтеграцію всіх складових інноваційної діяльності. Це дозволяє забезпечити стійке економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності компаній у сучасних ринкових умовах.

Однією з галузей, де інновації відіграють вирішальну роль, є ресторанний бізнес. Ресторанна індустрія має низку особливостей, які визначають її функціонування та впливають на організацію бізнес-процесів у сфері громадського харчування.

Основні функції ресторанного бізнесу:

– виробнича – охоплює приготування страв і напоїв, створення меню, контроль за якістю продукції та впровадження новітніх кулінарних технологій;

- комерційна (реалізаційна) – передбачає продаж готової продукції, управління прибутковістю та розробку маркетингових стратегій для залучення клієнтів;

- обслуговування клієнтів – включає створення комфортної атмосфери, забезпечення якісного сервісу та надання унікального гастрономічного досвіду.

Однією з визначальних характеристик ресторанного бізнесу є широкий асортимент страв, орієнтований на різні категорії споживачів. Меню формується з урахуванням попиту, кулінарних вподобань, харчових обмежень, культурних традицій і фінансових можливостей клієнтів. Важливими чинниками також є стиль життя споживачів, особливості їхньої професійної діяльності та демографічні аспекти.

Попит на ресторанні послуги зазнає сезонних і часових коливань. Наприклад, у теплий період збільшується популярність легких салатів, холодних закусок і освіжаючих напоїв, тоді як узимку переважає споживання гарячих страв та ситної їжі. Крім того, найбільше навантаження на ресторани припадає на вихідні, святкові дні, обідні перерви та вечірній час, що потребує гнучкого управління персоналом та оптимізації бізнес-процесів.

Ще однією специфічною особливістю ресторанної сфери є нерівномірне навантаження виробництва, спричинене коливанням потоку відвідувачів, необхідністю дотримання санітарних норм та обмеженими термінами зберігання свіжих продуктів. Для підвищення ефективності роботи сучасні ресторани активно використовують напівфабрикати високого ступеня готовності, інноваційні методи приготування їжі та технології автоматизації процесів, що допомагає скорочувати час обслуговування та мінімізувати харчові відходи.

Успішне функціонування ресторанного бізнесу також значною мірою залежить від рівня професійної підготовки персоналу, оскільки якісне приготування страв і надання високого сервісу потребує відповідних знань та навичок. Важливу роль відіграє ефективне управління фінансовими ресурсами, оскільки ресторанна діяльність вимагає постійних інвестицій у закупівлю якісної сировини, оновлення обладнання та забезпечення безперервного постачання. Усі

зазначені особливості впливають на організацію та реалізацію бізнес-процесів підприємства, що відображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Ключові бізнес-процеси, які здійснюються під час обслуговування відвідувачів у залі стандартного ресторану.

Джерело: [3]

Таким чином, ресторанний бізнес є динамічною та багатогранною системою, що вимагає впровадження інноваційних рішень у сферах управління, маркетингу, обслуговування клієнтів і технологічного оснащення. Для того щоб залишатися конкурентоспроможним у мінливих умовах ринку, підприємства ресторанної індустрії мають адаптуватися до змін, застосовувати сучасні підходи до ведення бізнесу та впроваджувати інновації, які покращують якість обслуговування та операційну ефективність.

З огляду на сучасні тенденції та виклики, ресторанна індустрія повинна постійно розвиватися та впроваджувати інновації, щоб залишатися конкурентоспроможною та ефективно реагувати на динамічні зміни ринку. До основних причин, що стимулюють трансформацію ресторанного бізнесу, належать такі фактори:

1. Зміна споживчих вподобань. Гастрономічні смаки клієнтів постійно змінюються під впливом трендів здорового харчування, нових дієтичних концепцій і глобальних кулінарних тенденцій. Попит на веганські, органічні, безглютенові та безлактозні страви продовжує зростати, і ресторани, які не адаптуються до цих змін, ризикують втратити значну частину клієнтів. Впровадження гнучкого меню, заснованого на персоналізованих запитах, допомагає залучати ширшу аудиторію.

2. Зростаюча конкуренція. Ресторанний бізнес є однією з найбільш конкурентних галузей, де нові заклади постійно з'являються на ринку. Щоб зберегти позиції та залучити клієнтів, ресторани повинні пропонувати унікальні концепції, інноваційні страви, незвичайні методи подачі їжі або нестандартний підхід до обслуговування. Впровадження інновацій, таких як інтерактивні меню, концепція відкритої кухні або технології доповненої реальності у сфері сервісу, допомагають ресторанам вирізнятися серед конкурентів.

3. Технологічні зміни. Сучасні технології суттєво трансформують ресторанну індустрію. Використання мобільних додатків для онлайн-замовлень, автоматизованих CRM-систем, технологій штучного інтелекту для персоналізованих рекомендацій і «розумних» кухонь значно покращує операційну ефективність. Впровадження цифрових інструментів, таких як безконтактні платежі, електронні меню та системи самостійного замовлення, не лише підвищує якість обслуговування, а й допомагає зменшити експлуатаційні витрати.

4. Зміни в ринкових умовах. Ресторанний бізнес є чутливим до економічних, екологічних та соціальних факторів. Наприклад, пандемія COVID-19 змусила ресторани швидко адаптуватися до карантинних обмежень, розширюючи послуги доставки, створюючи безконтактні зони видачі замовлень та покращуючи санітарні стандарти. Зміни у світовій економіці, інфляція та нестабільність у ланцюгах постачання також потребують адаптивного підходу та інноваційних рішень.

5. Попит на персоналізацію послуг. Сучасні споживачі очікують індивідуального підходу під час відвідування ресторану. Інновації дозволяють створювати персоналізовані меню, адаптувати рецепти під специфічні запити клієнтів та впроваджувати програми лояльності, які враховують історію замовлень, харчові вподобання та навіть стан здоров'я споживачів. Використання технологій штучного інтелекту для аналізу споживчих звичок може значно покращити рівень сервісу.

6. Екологічна відповідальність та сталий розвиток. Суспільство стає більш екологічно свідомим, і споживачі все частіше віддають перевагу закладам, які використовують органічні продукти, скорочують кількість відходів, застосовують екологічно чисті упаковки та підтримують місцевих виробників. Впровадження концепцій zero waste, скорочення споживання пластику та енергоефективних технологій не лише допомагає зберігати довкілля, а й покращує репутацію ресторану серед свідомих клієнтів.

7. Автоматизація процесів та підвищення якості обслуговування. Інноваційні рішення допомагають скоротити час обслуговування клієнтів, мінімізувати людський фактор та оптимізувати операційну діяльність. Використання роботів-офіціантів, електронних терміналів для самообслуговування, автоматизованих кухонних систем та голосових помічників дозволяє ресторанам обслуговувати більше гостей із меншими витратами на персонал.

8. Глобалізація та поширення кулінарних трендів. Завдяки цифровим технологіям та соціальним мережам споживачі мають доступ до інформації про різні кухні світу, що стимулює їх інтерес до екзотичних страв, нових гастрономічних концепцій та авторських підходів до приготування їжі. Ресторани, які регулярно оновлюють своє меню, впроваджують сучасні техніки приготування та експериментують із ф'южн-кухнею, можуть залучати ширшу аудиторію мандрівників, гурманів і локальних клієнтів.

9. Підвищення лояльності клієнтів та розвиток взаємодії. Успішні ресторани активно застосовують програми лояльності, кешбек-системи,

мобільні додатки з персоналізованими пропозиціями та соціальні мережі для взаємодії з клієнтами. Запровадження цифрових карт лояльності, інтерактивних акцій, чат-ботів для бронювання та прямих комунікацій у месенджерах допомагає підвищити задоволеність клієнтів та стимулювати повторні візити.

У сучасному світі інновації відіграють важливу роль у розвитку індустрії гостинності, сприяючи покращенню сервісу, оптимізації процесів та підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Серед найбільш перспективних і актуальних інноваційних рішень можна виділити кілька ключових напрямів, які представлені на рисунку 1.3.



Рис.1.3. Інновації в сфері індустрії гостинності

Джерело: [15]

Розглянемо їх більш детально:

1. Технологічні інновації – впровадження інтерактивних і смарт-технологій, які покращують комфорт гостей та оптимізують бізнес-процеси. До таких рішень належать:

- «розумні» готельні номери, оснащені голосовими помічниками, автоматизованим керуванням освітленням, клімат-контролем та безконтактним доступом;

- сенсорні екрани для замовлень, що скорочують час очікування та покращують комунікацію з клієнтами;

- мультимедійні хаби, які дозволяють гостям інтегрувати особисті гаджети з системами розваг у номері або ресторані;

- технології Інтернету речей (IoT), що дозволяють підключати пристрої та автоматизувати управління ресурсами (наприклад, контроль енергоспоживання, водопостачання тощо);

- інфрачервоні сканери та бездротові зарядні станції, що роблять перебування гостей більш комфортним.

2. Імерсивні технології – використання віртуальної (VR), доповненої (AR) та змішаної (MR) реальності для створення унікального досвіду. До прикладів таких рішень належать:

- віртуальні тури по готелях та ресторанах перед бронюванням, що дозволяє клієнтам оцінити умови проживання або атмосферу закладу;

- інтерактивні меню з AR – при наведенні смартфона на страву можна побачити її склад, історію створення або навіть 3D-модель;

- VR-зони в готелях та ресторанах, які забезпечують розважальні та навчальні програми для гостей.

3. Соціальні інновації – впровадження екологічних та відповідальних рішень, які демонструють турботу про довкілля та суспільство. Основні напрямки:

- використання відновлюваної енергетики (сонячні батареї, системи збереження енергії, рекуперація тепла);

- використання екологічних матеріалів у будівництві та дизайні (наприклад, термоізоляційні фарби, матеріали з переробленої сировини, меблі з FSC-сертифікатом);

- впровадження систем скорочення харчових відходів, включаючи компостування та співпрацю з благодійними фондами щодо розподілу залишкових продуктів;

- використання еко-дружніх засобів гігієни та зменшення використання пластику (наприклад, заміна пластикових пляшок води на систему багаторазових контейнерів).

4. Інфраструктурні інновації – оптимізація простору та автоматизація процесів, що сприяє підвищенню безпеки, комфорту та ефективного управління:

- інтелектуальні системи безпеки, що використовують біометричну ідентифікацію, безконтактний доступ та відеоаналітику на основі ШІ;
- гнучке планування простору, що дозволяє адаптувати зали ресторанів та конференц-простори до різних форматів подій;
- система розумного бронювання – використання AI-алгоритмів для оптимізації розподілу номерів у готелях, прогнозування завантаженості закладу та персоналізації пропозицій;
- концептуальні інновації – створення унікального стилю та атмосфери закладу, що забезпечує йому конкурентну перевагу.

До концептуальних інновацій належать:

- впровадження нових форматів закладів (наприклад, «темні» ресторани, тематичні готелі, есо-friendly концепції);
- проведення конференцій, майстер-класів та гастрономічних подій, які підвищують впізнаваність бренду та залучають ширшу аудиторію;
- освітні та тренінгові програми для персоналу, що підвищують якість обслуговування та ефективність команди;
- використання інноваційних методів маркетингу, таких як гейміфікація, інтерактивні додатки та створення віртуальних спільнот клієнтів.

Застосування сучасних інноваційних рішень у сфері гостинності дозволяє підприємствам не лише покращувати якість послуг, а й створювати нові унікальні пропозиції, які відповідають запитам сучасних споживачів. Впровадження технологічних, соціальних, концептуальних та інфраструктурних інновацій допомагає готелям і ресторанам підвищувати операційну ефективність, адаптуватися до ринкових змін і зміцнювати конкурентні позиції в динамічному середовищі.

1.2. Класифікація інновацій у сфері гостинності

Інновації у сфері гостинності відіграють ключову роль у підвищенні якості обслуговування, підвищенні конкурентоспроможності підприємств та покращенні загального досвіду гостей. Вони можуть бути класифіковані за різними критеріями, зокрема за типом впроваджуваних змін, рівнем впливу та сферою застосування. Різні дослідники пропонують власні підходи до класифікації інновацій у сфері гостинності. Узагальнюючи дослідження [10; 20; 26; 31; 48-50] інновації можна поділити:

1. За об'єктом інноваційної діяльності інновації поділяються на продуктові та процесні. Продуктові інновації включають створення нових товарів або послуг, які раніше не існували на ринку, що дозволяє підприємствам залучати нових споживачів і пропонувати унікальні рішення. До цієї категорії також належать модифіковані продукти, що є вдосконаленими версіями вже існуючих товарів або послуг. Покращення їхньої якості чи функціональності дозволяє задовольняти нові потреби споживачів і забезпечувати стійку конкурентну перевагу.

Процесні інновації стосуються змін у виробничих процесах або бізнес-процесах. Впровадження нових методів і технологій у виробництво дозволяє підвищити ефективність і знизити витрати, що є критично важливим для готельного бізнесу та ресторанної сфери. Крім того, оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, таких як управління персоналом, логістика чи маркетинг, забезпечує кращу організацію роботи та підвищення рівня обслуговування клієнтів.

2. За рівнем новизни інновації поділяються на радикальні (дисруптивні) та інкрементальні. Радикальні інновації характеризуються створенням принципово нових продуктів, технологій або бізнес-моделей, які можуть повністю змінювати існуючий ринок або створювати нові. Вони зазвичай базуються на технологічних проривах і мають значний вплив на всю індустрію.

Інкрементальні інновації передбачають поступове вдосконалення наявних продуктів або процесів. Вони менш ризиковані, ніж радикальні інновації, проте можуть значно покращити ефективність роботи підприємства, підвищити рівень обслуговування клієнтів і збільшити прибутковість.

3. За джерелом виникнення інновації поділяються на технологічні, маркетингові та організаційні. Технологічні інновації базуються на застосуванні нових або значно покращених технологій. Вони охоплюють розробку нових матеріалів, інструментів, методів виробництва, що дозволяє підприємствам гостинності бути більш ефективними та привабливими для клієнтів.

Маркетингові інновації включають застосування нових методів просування, ціноутворення та дистрибуції. Вони можуть виражатися у зміні дизайну продукту, його упаковки або використанні нових каналів реклами та взаємодії зі споживачами.

Організаційні інновації стосуються нових підходів до управління компанією, корпоративної культури або мотивації персоналу. Вони можуть включати реорганізацію структури управління, впровадження нових методів оцінки ефективності роботи співробітників або створення гнучких систем оплати праці.

4. Залежно від того, який вплив інновація має на ринок, виділяють стратегічні та операційні інновації. Стратегічні інновації визначають довгострокові напрями розвитку компанії, включаючи вихід на нові ринки або впровадження нових бізнес-моделей. Операційні інновації спрямовані на підвищення ефективності щоденної діяльності компанії. Вони включають впровадження нових методів управління ресурсами, автоматизацію процесів або покращення логістики.

5. За областю застосування інновації можуть бути соціальними та екологічними. Соціальні інновації спрямовані на вирішення важливих суспільних проблем та покращення якості життя людей. Екологічні інновації мають на меті зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Вони включають використання енергозберігаючих технологій, скорочення кількості

відходів, застосування біорозкладних матеріалів тощо.

6. За масштабом впровадження інновації поділяються на локальні та глобальні. Локальні інновації реалізуються в межах окремих підрозділів або відділів компанії, маючи обмежений вплив. Вони можуть бути частиною більш масштабних змін або тестовим етапом перед впровадженням на більш високому рівні.

Головний аспект інновацій у сфері гостинності полягає у впровадженні технологій, які сприяють персоналізації послуг та адаптації сервісу до індивідуальних потреб клієнтів. Це може включати використання систем штучного інтелекту для аналізу поведінки гостей, розробку мобільних додатків для швидкої взаємодії з адміністрацією готелів та автоматизацію процесів бронювання й оплати послуг.

Також дослідник звертає увагу на зростання ролі омніканального обслуговування, що дозволяє туристичним компаніям і готельним підприємствам підтримувати комунікацію з клієнтами через різні канали – мобільні додатки, чат-боти, соціальні мережі, електронну пошту тощо. Це створює безперервний зв'язок між споживачами та надавачами послуг, підвищуючи рівень задоволеності гостей та оперативність вирішення їхніх запитів.

Окремо наголошується на важливості використання інноваційних маркетингових стратегій, таких як застосування віртуальної та доповненої реальності для презентації готелів і туристичних продуктів, а також впровадження динамічного ціноутворення, яке дозволяє компаніям гнучко реагувати на зміну попиту. Це сприяє не лише підвищенню рівня продажів, а й ефективному управлінню доходами підприємств гостинності [7].

Ключова роль інновацій у сфері туризму та гостинності полягає у створенні умов для максимального задоволення потреб клієнтів. Покращення сервісу, персоналізація обслуговування, технологічна інтеграція та сучасні підходи до маркетингу є основними інструментами для досягнення цієї мети. Завдяки такому підходу підприємства можуть не лише покращувати якість

наданих послуг, а й підвищувати свою конкурентоспроможність у динамічному середовищі індустрії гостинності. Для досягнення високої конкурентоспроможності підприємствам необхідно впроваджувати новітні рішення, що дозволяють оптимізувати роботу та підвищувати якість надання послуг.

Одним із головних аспектів дослідження є використання цифрових технологій у готельному бізнесі. У сучасних умовах автоматизація процесів відіграє ключову роль у підвищенні ефективності підприємств гостинності. До таких технологій належать системи онлайн-бронювання, мобільні додатки для керування послугами готелю, безконтактне заселення та виселення, застосування штучного інтелекту для аналізу поведінки клієнтів і прогнозування їхніх потреб. Впровадження подібних рішень дозволяє підприємствам не лише зменшити витрати, а й створити більш комфортний і персоналізований досвід для гостей.

Окрему увагу дослідники приділяють застосуванню нових управлінських підходів, які сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Так, він відзначає важливість гнучких моделей управління, які дозволяють швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати інновації без значних втрат часу. Крім того, серед ключових управлінських стратегій виділяється концепція «розумного готелю», яка передбачає інтеграцію технологій Інтернету речей (IoT), автоматизованих систем контролю ресурсів та енергоефективних рішень [20].

Ще одним важливим аспектом є використання великих даних (Big Data) для прийняття стратегічних рішень у сфері гостинності. Застосування аналітичних інструментів дає змогу підприємствам глибше розуміти потреби своїх клієнтів, прогнозувати попит та оптимізувати маркетингові кампанії. Наприклад, аналіз історії бронювань, вподобань гостей і сезонних коливань дозволяє готелям ефективно планувати тарифи, покращувати систему лояльності та пропонувати персоналізовані послуги.

Значну увагу в дослідженнях [10; 20] приділено також екологічним інноваціям, які набувають все більшого значення у світовій готельній індустрії. Впровадження технологій, що зменшують споживання енергоресурсів, використання екологічно чистих матеріалів, цифровізація процесів та мінімізація паперової документації є важливими кроками на шляху до сталого розвитку готельного бізнесу.

Автори підкреслюють, що запозичення та впровадження зарубіжного досвіду у сфері інновацій дозволяє підприємствам гостинності не лише залишатися конкурентоспроможними, а й формувати нові стандарти якості послуг. Вдосконалення управлінських підходів, цифровізація та аналітичні інструменти допомагають підприємствам створювати унікальні клієнтські враження, підвищувати ефективність бізнесу та відповідати вимогам сучасного ринку гостинності [20].

У наукових працях [13; 16; 20; 36] автори аналізують інновації у сфері гостинності крізь призму управління якістю послуг, акцентуючи увагу на їхньому практичному застосуванні в італійському готельному бізнесі. Автори розглядають інновації як ключовий інструмент підвищення рівня обслуговування та створення конкурентних переваг у сучасному готельному секторі. У класифікації виділяється кілька основних типів інновацій, що впливають на якість послуг у готельному бізнесі.

1. Технологічні інновації відображають технологічний прогрес у вдосконаленні готельного сервісу. До цієї категорії відноситься:

- цифрові технології – автоматизовані системи управління бронюваннями, мобільні додатки для гостей, безконтактні засоби оплати та електронні ключі;
- штучний інтелект та аналітику даних – впровадження AI-рішень для персоналізації послуг, аналізу уподобань гостей та прогнозування попиту;
- системи «Розумний готель» – використання Інтернету речей (IoT) для інтеграції технологій, що дозволяють гостям керувати параметрами свого номера (освітленням, температурою, мультимедіа) через голосових асистентів або мобільні додатки.

2. Продуктові інновації. Ця група охоплює зміни, пов'язані з покращенням або створенням нових продуктів та послуг у сфері гостинності:

- абсолютно нові продукти – створення концептуально нових форматів готелів, таких як капсульні готелі, екологічні комплекси або «готелі без персоналу»;

- модифіковані продукти – удосконалення вже існуючих готельних послуг, наприклад, розширення спектра wellness-послуг, впровадження унікальних гастрономічних пропозицій або послуг консьєрж-сервісу на основі штучного інтелекту.

3. Процесні інновації класифікуються наступним чином:

- інновації у виробничих процесах – використання сучасних методів енергозбереження, оптимізація постачання та переробки відходів;

- оптимізація управлінських процесів – застосування гнучких систем управління персоналом, автоматизованих платформ для навчання та оцінки роботи працівників;

- бізнес-аналітика – збір і аналіз даних про поведінку гостей для покращення якості послуг і підвищення ефективності маркетингових кампаній.

4. Маркетингові інновації розглядаються як новітні підходи до маркетингу у сфері гостинності та класифікуються як:

- омніканальне обслуговування – інтеграція кількох каналів комунікації з гостями (чат-боти, соціальні мережі, email-розсилки, push-сповіщення);

- динамічне ціноутворення – застосування алгоритмів, які автоматично коригують вартість номерів залежно від рівня попиту, сезону та поведінки споживачів;

- віртуальна та доповнена реальність – використання VR-турів для ознайомлення гостей з готелем до прибуття, інтерактивні 3D-каталоги послуг.

5. Організаційні інновації. Важливими є зміни в структурі управління та корпоративній культурі готельних підприємств:

- нові моделі управління – перехід до більш гнучких структур, що сприяють швидкому прийняттю рішень;

- сучасні підходи до мотивації персоналу – застосування нефінансових стимулів, корпоративних соціальних програм і гейміфікації у навчанні працівників;

- управління репутацією – стратегічне використання онлайн-оглядів і рейтингів для покращення іміджу готелів.

6. Соціальні інновації. Окрему категорію в класифікації займають соціальні інновації, спрямовані на покращення взаємодії з гостями та суспільством у цілому:

- інклюзивні послуги – адаптація інфраструктури готелів для людей з обмеженими можливостями;

- культурно-орієнтовані ініціативи – впровадження програм, що відображають локальну культуру, традиції та кухню.

7. Екологічні інновації. Сталий розвиток готельного бізнесу є ще одним важливим напрямком, включеним до класифікації:

- енергозберігаючі технології – використання сонячних батарей, сенсорного освітлення, систем очищення та повторного використання води;

- зменшення відходів – перехід на біорозкладні матеріали, скорочення використання пластику, цифровізація документів і зниження рівня паперових відходів;

- екологічно сертифіковані готелі – впровадження міжнародних стандартів екологічної відповідальності, таких як Green Key або LEED.

8. Інновації за ступенем новизни класифікуються за рівнем їхнього впливу на індустрію гостинності:

- радикальні (дисруптивні) інновації – створення абсолютно нових підходів до обслуговування, наприклад, концепція «готелів без персоналу», інтеграція робототехніки у готельний сервіс;

- інкрементальні інновації – поступові покращення існуючих послуг і технологій, наприклад, удосконалення системи бронювання чи покращення стандартів клієнтського сервісу [31].

Отже, існує кілька підходів до класифікації та впровадження інновацій у сфері гостинності, що відображає її багатогранність та динамічний розвиток. Кожен із дослідників робить акцент на окремих аспектах цього процесу, що дозволяє отримати комплексне уявлення про тенденції та перспективи інновацій у галузі.

На нашу думку, інновації у сфері гостинності варто класифікувати за кількома ключовими критеріями, які дозволяють комплексно оцінити їхній вплив на розвиток галузі, ефективність впровадження та значення для кінцевого споживача (табл 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація інновацій гостинності у сфері гостинності

Класифікаційна ознака	Вид інновацій
За об'єктом інновацій	- продуктові інновації – створення нових послуг або вдосконалення існуючих; - процесні інновації – вдосконалення виробничих і бізнес-процесів.
За ступенем новизни	- радикальні (дисруптивні) інновації – ті, що змінюють індустрію; - інкрементальні інновації – поступові покращення наявних сервісів.
За джерелом виникнення	- технологічні інновації – нові технологічні рішення, які підвищують якість обслуговування та ефективність бізнесу; - маркетингові інновації – впровадження нових стратегій просування, таких як використання доповненої реальності для віртуальних екскурсій готелем чи інтерактивні 3D-меню в ресторанах; - організаційні інновації – зміни в управлінні персоналом, нові моделі мотивації співробітників, гнучкі графіки роботи, а також інтеграція концепцій сталого розвитку.
За впливом на ринок	- стратегічні інновації – зміни, що визначають довгострокову стратегію готелів і ресторанів, наприклад, створення нових франчайзингових мереж, впровадження екологічних концепцій або розширення міжнародної присутності; - операційні інновації – зміни, що стосуються оптимізації щоденної діяльності, наприклад, автоматизовані системи контролю запасів на кухні, використання чат-ботів для бронювання столиків та номерів або застосування мобільних терміналів для швидкого розрахунку гостей.
За областю застосування	- соціальні інновації – спрямовані на покращення взаємодії з клієнтами та підвищення рівня соціальної відповідальності; - екологічні інновації – спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля.
За масштабом впровадження	- локальні інновації – реалізуються в межах одного готелю або ресторану; - глобальні інновації – ті, що змінюють стандарти в усій індустрії.

Джерело: складено автором за [26; 31: 36]

Класифікація інновацій у готельно-ресторанному бізнесі допомагає підприємствам визначати пріоритетні напрями розвитку, оцінювати ефективність нових рішень і впроваджувати сучасні технології, що підвищують рівень комфорту для гостей. Гнучке використання інноваційних підходів сприяє підвищенню якості сервісу, зменшенню витрат, збільшенню прибутковості та формуванню стійкої конкурентної переваги на ринку гостинності.

Отже, Інновації у сфері гостинності охоплюють технологічні, екологічні, організаційні та маркетингові зміни, спрямовані на підвищення якості обслуговування, ефективності бізнесу та сталого розвитку. Їх комплексне впровадження створює конкурентні переваги для підприємств.

1.3. Дослідження досвіду впровадження інновацій на прикладі французького ресторану «Guy Savoy»

Французька гастрономія завжди була осередком кулінарних інновацій, а ресторани високої кухні активно використовують новітні технології для вдосконалення сервісу та страв. Одним із таких закладів є ресторан «Guy Savoy», що став символом французької кухні та втіленням інноваційного підходу в ресторанному бізнесі.

Ресторан був відкритий у 1837 році в Парижі, в епоху розквіту французької кухні. Його засновником був відомий шеф-кухар, який прагнув створити заклад, де поєднувалися б традиційні рецепти французької кухні з новаторськими методами приготування страв.

У XIX столітті ресторан швидко здобув популярність серед аристократії та політичної еліти Франції, а його відвідувачами були королі, дипломати та знамениті письменники.

Протягом XX століття ресторан продовжував удосконалювати своє меню та обслуговування. Він отримав свою першу мішленівську зірку в 1933 році, а згодом здобув усі три зірки Michelin, що є найвищим визнанням у світі гастрономії. Значним етапом у розвитку ресторану стала модернізація його кухні

у 1980-х роках, коли були впроваджені техніки молекулярної гастрономії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Історичні віхи розвитку ресторану «Guy Savoy»

Рік	Важлива подія
1837	Заснування ресторану «Guy Savoy»
1933	Отримання першої мішленівської зірки
1980-ті	Впровадження сучасних технік приготування страв
2024	Утримання 3 мішленівських зірок, входження у топ ресторанів світу

Джерело: складено автором за даними підприємства

Основна концепція ресторану «Guy Savoy» ґрунтується на збереженні класичних традицій французької кухні у поєднанні з сучасними кулінарними технологіями. Заклад приділяє особливу увагу:

- використанню локальних та органічних продуктів;
- автентичним технікам приготування страв;
- створенню унікального клієнтського досвіду.

Таблиця 1.3

Основні принципи ресторану «Guy Savoy»

Принцип	Опис
Традиції	Використання класичних французьких рецептів та технік
Інновації	Використання молекулярної гастрономії та сучасного обладнання
Якість	Використання лише преміальних продуктів місцевого виробництва
Персоналізований сервіс	Спеціальний підхід до кожного гостя
Дегустаційні меню	Різноманіття сезонних страв, що змінюються протягом року

Джерело: складено автором за даними підприємства

Меню ресторану складається з сезонних продуктів, що відображають найкращі смаки Франції (табл. 1.4). Головними стравами є авторські варіації класичних французьких рецептів, серед яких:

- фуа-гра з трюфелями та карамелізованими грушами;
- суп-бульйон із білим вином та шафраном;
- дегустаційний набір десертів, створених за інноваційними технологіями.

Таблиця 1.4

Класифікація страв у високій кухні ресторану «Guy Savoy»

Категорія страв	Приклад страв
Закуски	Фуа-гра з трюфелями, тартар з лосося
Основні страви	Яловичина су-від, качка конфі
Десерти	Мус з чорного шоколаду, тарт лимонний
Напої	Французькі вина, шампанське преміум-класу

Джерело: складено автором за даними підприємства

Ресторан «Guy Savoy» відомий не лише своїм меню, а й атмосферою. Інтер'єр оформлений у класичному французькому стилі з сучасними елементами. Обслуговування відзначається високою персоналізацією: кожен гість отримує індивідуальний підхід та спеціальні рекомендації від сомельє та шеф-кухаря (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Ключові елементи ресторану «Guy Savoy»

Елемент ресторану	Характеристика
Інтер'єр	Класичний стиль з сучасними акцентами
Обслуговування	Персоналізований підхід до кожного гостя
Рівень комфорту	Високий, розкішна атмосфера
Дрес-код	Офіційний, вечірній стиль

Джерело: складено автором за даними підприємства

Сучасні ресторани зіштовхуються з необхідністю постійно впроваджувати інновації, щоб зберегти конкурентоспроможність та забезпечити унікальний клієнтський досвід. Ресторан «Guy Savoy» є одним із лідерів у сфері високої кухні, активно використовуючи новітні технології у приготуванні їжі, цифровізації управління процесами та модернізації обладнання.

Молекулярна гастрономія дозволяє змінювати текстуру та смакові властивості традиційних страв за допомогою хімічних і фізичних процесів. У ресторані «Guy Savoy» широко застосовуються наступні методи (табл. 1.6).

Застосування сучасних кулінарних технік у ресторані «Guy Savoy» відкриває нові можливості для створення вишуканих смакових поєднань і візуальних ефектів. Такі інновації підвищують гастрономічну цінність страв і забезпечують гостям неповторний кулінарний досвід.

Таблиця 1.6

Сучасні кулінарні техніки ресторану «Guy Savoy»

Метод	Опис	Приклади використання
Сферикація	Створення напівтвердих сфер з рідин	Ікра з манго, кульки з коктейлів
Емульсифікація	Створення легкої піни з рідин	Піна з лайма, емульсія з трюфелів
Желатифікація	Перетворення рідин на гелеподібну форму	Желейні текстури фруктових десертів
Сублимація	Глибоке заморожування інгредієнтів	Льодяні гранули з цитрусових соків
Карбонізація	Насичення продуктів вуглекислим газом	Газовані ягоди, ігристі коктейлі

Джерело: складено автором за даними підприємства

Сучасне кухонне обладнання дозволяє досягати високої точності у приготуванні страв та забезпечувати стабільну якість. У ресторані «Guy Savoy» використовуються такі технології (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Сучасне обладнання ресторану «Guy Savoy»

Пристрій	Функція	Переваги
Су-від (Sous-vide)	Вакуумне приготування при низькій температурі	Ідеальна текстура, максимальне збереження смаку
Індукційні плити	Точне та швидке нагрівання	Енергоефективність, рівномірне прогрівання
Пароконвектомат	Об'єднання функцій пари та конвекції	Рівномірне приготування, збереження вологи
Роботизовані міксери	Автоматизація процесів змішування	Економія часу, стабільний результат
3D-принтери для їжі	Створення складних форм страв	Інноваційний підхід, естетична подача

Джерело: складено автором за даними підприємства

Використання цих пристроїв дозволяє досягти бездоганного рівня точності у приготуванні кожної страви, що є ключовим у високій кухні.

Цифровізація відіграє ключову роль в оптимізації управління рестораном та покращенні комфорту відвідувачів. У ресторані «Guy Savoy» впроваджено наступні технології (табл. 1.8).

Інноваційні технології ресторану «Guy Savoy»

Технологія	Опис	Переваги
Онлайн-бронювання	Система автоматичного резервування столів	Оптимізація завантаженості, зручність для клієнтів
Електронне меню	Інтерактивне меню на планшетах із фото та описом страв	Скорочення часу вибору, детальна інформація
CRM-система	База даних клієнтів, історія їхніх уподобань	Персоналізація сервісу, підвищення лояльності
Автоматизація складу	Контроль залишків продуктів, прогнозування постачання	Зменшення витрат, уникнення перевитрат
Електронна оплата	Безконтактні платежі, мобільні додатки	Зручність для гостей, швидке обслуговування

Джерело: складено автором за даними підприємства

Завдяки таким рішенням ресторан досягає високого рівня ефективності та покращує взаємодію з клієнтами.

Ресторан «Guy Savoy» демонструє, що впровадження інноваційних технологій дозволяє не тільки вдосконалювати процеси приготування їжі, але й підвищувати якість обслуговування та клієнтський досвід. Поєднання молекулярної гастрономії, цифровізації та розумних кухонних пристроїв робить заклад одним із найкращих у світі гастрономії.

Сучасний ресторанний бізнес прагне не лише забезпечити високу якість страв, а й створити унікальний клієнтський досвід, що включає персоналізоване обслуговування, інтерактивні технології та екологічні практики.

Однією з ключових тенденцій у сфері гостинності є персоналізований підхід до кожного гостя. Використання сучасних CRM-систем дозволяє закладу:

- відстежувати уподобання постійних гостей (алергії, улюблені страви, уподобання у напоях);
- аналізувати історію відвідувань та адаптувати меню відповідно до смакових уподобань клієнтів;
- пропонувати персоналізовані знижки та спеціальні пропозиції;
- впроваджувати програму лояльності з накопиченням бонусів (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Технології персоналізації обслуговування в ресторані «Guy Savoy»

Технологія	Опис	Переваги
CRM-системи	Відстеження даних про клієнтів	Персоналізований сервіс, підвищення лояльності
AI-аналіз поведінки	Аналіз уподобань гостей для адаптації меню	Вища задоволеність клієнтів, точний вибір страв
Розширена база даних	Інформація про дієтичні потреби гостей	Безпека харчування, підвищення рівня довіри
Програми лояльності	Бонусна система, спеціальні пропозиції	Збільшення повторних відвідувань

Джерело: складено автором за даними підприємства

Завдяки таким технологіям ресторан не просто обслуговує гостей, а створює для них комфортні умови, що сприяють тривалим відносинам та поверненню клієнтів:

- інтерактивні технології додають новий рівень емоційності до ресторанного обслуговування. Вони дозволяють гостям не лише насолоджуватися їжею, а й отримувати унікальний візуальний та сенсорний досвід;

- доповнена реальність (AR). Використання AR дозволяє гостям переглядати візуальні презентації страв через мобільні додатки. Наприклад, клієнти можуть бачити 3D-модель своєї страви перед подачею;

- проєкційні технології. Використання інтерактивних столів, які можуть відображати інформацію про страви, відеопрезентації від шеф-кухаря або навіть персональні повідомлення для гостей;

- гастрономічний театр. Подача страв з елементами шоу, такими як рідкий азот, страви, що змінюють колір або текстуру прямо перед гостями (табл. 1.10).

Такі рішення створюють вау-ефект і роблять кожне відвідування ресторану особливим. Вони сприяють формуванню емоційного зв'язку з брендом, підвищують рівень задоволеності гостей, мотивують їх до повторного візиту та формують довготривалу лояльність до закладу.

Таблиця 1.10

Інноваційні технології ресторану «Guy Savoy»

Технологія	Опис	Переваги
AR-меню	Можливість перегляду 3D-моделі страви	Підвищена зацікавленість гостей
Інтерактивні столи	Проекційні технології для взаємодії зі стравами	Покращення клієнтського досвіду
Гастрономічне шоу	Використання спецефектів при подачі страв	Створення емоційного враження
Віртуальні сомельє	Рекомендації щодо вибору вина на основі страв	Індивідуальний підхід до підбору напоїв

Джерело: складено автором за даними підприємства

Тренд екологічності та сталого розвитку стає все більш важливим у ресторанному бізнесі. У ресторані «Guy Savoy» активно впроваджуються екологічні технології:

- використання екологічно чистих продуктів. Усі інгредієнти закупаються у локальних фермерів, що гарантує їхню свіжість та екологічність;
- мінімізація харчових відходів. Використання концепції zero-waste дозволяє зменшити відходи шляхом повного використання продуктів (наприклад, овочеві залишки використовуються для приготування бульйонів, а фруктові – для створення натуральних десертів);
- енергозберігаючі технології. Встановлення сучасного обладнання з низьким споживанням енергії, що знижує викиди CO₂;
- біорозкладний посуд та упаковка. Для доставки використовуються тільки біорозкладні матеріали, що не забруднюють довкілля (табл. 1.11).

Завдяки таким підходам ресторан не лише піклується про якість страв та комфорт клієнтів, а й робить свій внесок у збереження довкілля. Інновації у сфері обслуговування дозволяють ресторану «Guy Savoy» досягти унікального рівня комфорту для гостей, підвищити рівень сервісу та впроваджувати нові технології для створення неповторного гастрономічного досвіду. Персоналізація, інтерактивність та екологічність – три ключові складові успіху ресторану.

Таблиця 1.11

Екологічні практики ресторану «Guy Savoy»

Практика	Опис	Переваги
Локальні продукти	Використання органічних фермерських інгредієнтів	Підвищення якості страв, підтримка місцевої економіки
Zero-waste	Повне використання продуктів без відходів	Економія ресурсів, зменшення негативного впливу на довкілля
Енергозбереження	Використання енергоефективного обладнання	Зниження витрат, скорочення викидів CO ₂
Еко-упаковка	Біорозкладні матеріали для пакування та доставки	Мінімізація пластикового забруднення

Джерело: складено автором за даними підприємства

Завдяки впровадженню інновацій ресторан «Guy Savoy» не тільки зберігає свою конкурентоспроможність, але й стає одним із лідерів у сфері високої кухні. Інноваційні підходи дозволяють залучати нових клієнтів, покращувати якість сервісу та створювати неповторні гастрономічні враження.

Впровадження цифрових технологій та інноваційних гастрономічних рішень сприяє зростанню кількості відвідувачів та збільшенню частки постійних клієнтів.

Таблиця 1.12

Вплив інновацій на показники ресторанного бізнесу «Guy Savoy»

Показник	До впровадження інновацій (2015 р.)	Після впровадження інновацій (2024 р.)
Середня кількість відвідувачів на місяць	2 500	5 800
Частка постійних клієнтів (%)	45%	72%
Середній чек (євро)	320	450
Кількість дегустаційних сетів у меню	4	9

Джерело: складено автором за даними підприємства

Ресторан «Guy Savoy» зміг збільшити свою аудиторію та підвищити лояльність клієнтів. Інновації у сфері обслуговування дозволяють підвищити рівень сервісу та скоротити час обробки замовлень. Запровадження CRM-систем,

електронних меню та автоматизованих процесів значно покращило взаємодію з клієнтами (табл. 1.13).

Таблиця 1.13

Вплив інновацій на якість обслуговування в ресторані «Guy Savoy»

Інновація	Вплив на якість обслуговування
CRM-система	Відстеження вподобань клієнтів, персоналізація сервісу
Електронне меню	Зменшення часу очікування замовлення на 20%
Онлайн-бронювання	Спрощення процесу резервування столиків
AI-аналіз замовлень	Оптимізація складу, зменшення витрат на 15%

Джерело: складено автором за даними підприємства

Завдяки впровадженим інноваціям ресторан «Guy Savoy» не лише підвищує ефективність внутрішніх процесів, а й формує індивідуальний підхід до кожного гостя. Це забезпечує високий рівень сервісу, зменшує витрати та зміцнює репутацію закладу преміум-класу.

Впровадженню сучасних технологій у ресторані «Guy Savoy» дозволило досягти значного фінансового зростання, підвищивши середній чек та загальний дохід (табл. 1.14).

Таблиця 1.14

Динаміка показників ресторану «Guy Savoy» після впровадження інновацій

Фінансовий показник	2015 р.	2024 р.
Загальний річний дохід (млн. євро)	9,5	18,2
Середній чек (євро)	320	450
Рентабельність (%)	22%	35%

Джерело: складено автором за даними підприємства

Зростання ключових фінансових показників ресторану «Guy Savoy» після впровадження інновацій свідчить про їхню результативність. Підвищення доходу, середнього чека та рентабельності підтверджує успішність стратегії розвитку, ефективність управлінських рішень і зміцнення позицій на конкурентному ринку.

Використання інновацій дозволило ресторану зміцнити свої позиції у світових рейтингах та здобути нові нагороди (табл. 1.15).

Таблиця 1.15

Досягнення та визнання ресторану «Guy Savoy»

Рік	Нагорода / Рейтинг
2016	2 мішленівські зірки
2018	3 мішленівські зірки
2020	Входження у ТОП-50 найкращих ресторанів світу
2023	Найкращий ресторан Європи за версією The World's 50 Best Restaurants

Джерело: складено автором за даними підприємства

Завдяки впровадженню інновацій ресторан «Guy Savoy» досяг вражаючих результатів: суттєво покращив фінансові показники, підвищив рівень сервісу та забезпечив унікальний досвід для гостей. Його здобутки – від трьох мішленівських зірок до статусу найкращого ресторану Європи – підтверджують високу якість і конкурентоспроможність. Інноваційні рішення не лише відповідають сучасним трендам, а й формують нові стандарти у сфері гастрономії, сприяючи стійкому розвитку та зміцненню позицій на міжнародному ринку.

Висновок до розділу 1

У сучасних умовах інноваційний розвиток відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективного функціонування українських підприємств. Він є основним чинником підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та стійкого економічного зростання. Незважаючи на складну економічну ситуацію, інноваційні перетворення залишаються стратегічним пріоритетом управління бізнесом. Динамічний розвиток ринку вимагає від компаній не лише ефективного використання ресурсів, а й активного впровадження нових технологічних та управлінських рішень, що дає змогу адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Інноваційний розвиток підприємства є багатограним та складним процесом, що потребує чіткої систематизації в межах економічної теорії та управлінських підходів. Для його повного розуміння необхідно інтегрувати різні теоретичні концепції та уточнити термінологію, що дозволить уникнути плутанини з іншими видами розвитку. Це, своєю чергою, сприятиме

ефективному впровадженню інноваційних стратегій, підвищуючи конкурентні переваги підприємств та стимулюючи економічне зростання на всіх рівнях.

Поняття «інноваційний розвиток» застосовується як на макро-, так і на мікрорівні. Проте аналіз наукових джерел демонструє відсутність єдиного визначення цього терміна, що свідчить про необхідність подальшого дослідження даної тематики. Різні підходи до трактування інноваційного розвитку вказують на його багатовимірність, що потребує подальшої теоретичної та практичної конкретизації.

Інновації у сфері ресторанного бізнесу є невід'ємною складовою його успішного функціонування. Впровадження новітніх технологій, адаптація до змін у вподобаннях споживачів та орієнтація на екологічні тренди дозволяють підприємствам ефективно реагувати на ринкові виклики. Ресторани, що розвиваються в інноваційному напрямку, створюють унікальні продукти та послуги, які відповідають сучасним очікуванням клієнтів, забезпечуючи стабільний прибуток та довгострокову конкурентну перевагу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан індустрії гостинності в Україні

У сучасних умовах індустрія гостинності розглядається як сукупність різних форм бізнесу, що діють на ринку послуг і орієнтовані на прийом та обслуговування гостей.

Готельний та ресторанний бізнес є складовою частиною індустрії гостинності й виступає формою підприємницької діяльності, що чинить значний вплив на економічну, культурну, соціальну та освітню сфери країни, а також на міжнародно-економічні зв'язки. Цей сектор охоплює широкий спектр діяльності, виходячи за межі традиційного розуміння його як суто надання послуг з розміщення, харчування та відпочинку. Тому організацію готельно-ресторанного бізнесу доцільно розглядати з позиції задоволення специфічного попиту споживачів, а не лише як формування пропозиції послуг [6].

Індустрія гостинності в Україні пройшла складний і неоднозначний шлях розвитку, зіткнувшись із серйозними викликами, що суттєво вплинули на її функціонування та перспективи. Останні роки стали справжнім випробуванням для цієї сфери: пандемія COVID-19 практично паралізувала діяльність більшості підприємств гостинності, спричинивши значні фінансові втрати, скорочення персоналу та тимчасове припинення обслуговування туристів. Ще не встигнувши повністю відновитися після наслідків пандемії, індустрія зіткнулася з новим, ще більш масштабним викликом – повномасштабною війною, яка кардинально змінила умови ведення бізнесу, перемістила внутрішній туризм і поставила питання безпеки та стабільності на перше місце. Попри ці труднощі, галузь продовжує адаптуватися, шукаючи нові формати роботи, розвиваючи внутрішній туризм і підвищуючи якість сервісу, що свідчить про її життєздатність і потенціал до подальшого відновлення та зростання.

Розглянемо динаміку підприємств тимчасового розміщення й організації харчування за 2019-2023 роки, як основний критерій розвитку готельних і ресторанних послуг (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка підприємств тимчасового розміщення і організації харчування 2019-2023 роки (од.)

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2019
Усього	69689	71748	69775	57734	67318	-2371
Підприємства	7885	7697	7560	4805	5628	-2257
Фізичні особи-підприємці	61804	64051	62215	52929	61690	-114

Джерело: сформовано автором за даними [30]

Аналіз показників туристичної галузі України за 2019–2023 роки свідчить про загальну стабільність кількості суб'єктів господарювання, незважаючи на зовнішні виклики. Відбулось зменшення кількості у 2022 році через початок війни та складні економічні умови, проте уже у 2023 році відбулось збільшення кількості підприємств у 1,16 рази (Рис. 2.1).

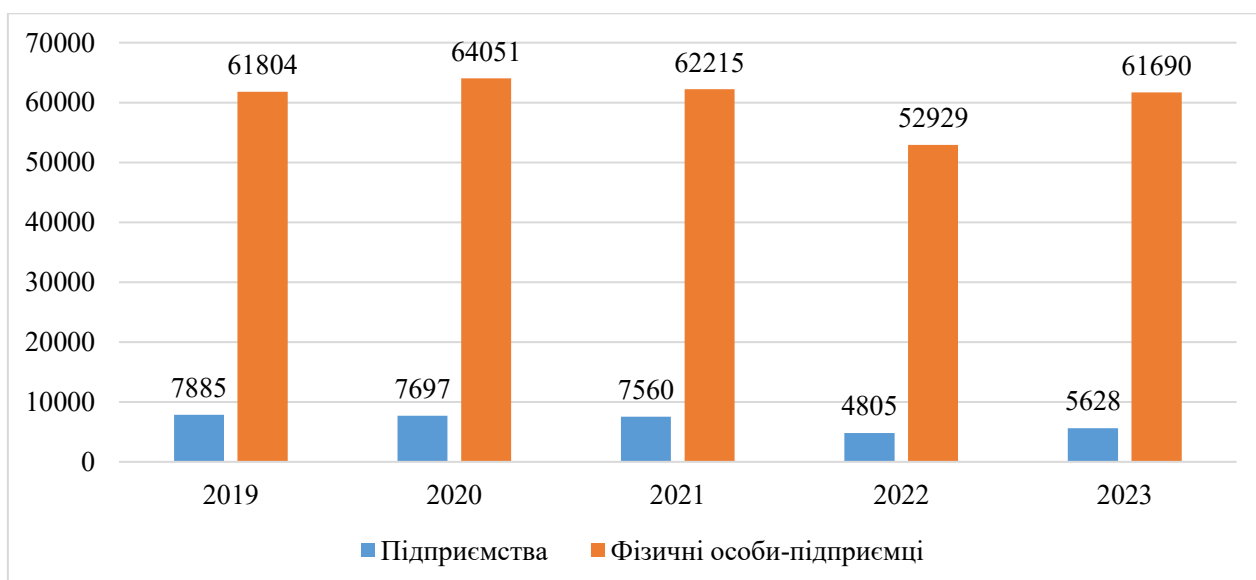


Рис. 2.1. Динаміка підприємств тимчасового розміщення і організації харчування 2019-2021 роки (од.)

Джерело: сформовано автором за [30]

Аналіз динаміки кількості суб'єктів господарювання у сфері за 2019–2023 роки свідчить про загальне скорочення їх кількості на 2371 одиницю. Найбільшого скорочення зазнали підприємства – їх кількість зменшилася на 2257 одиниць, що вказує на суттєве погіршення умов для ведення великого та середнього бізнесу. Кількість фізичних осіб-підприємців за аналізований період скоротилася лише на 114 одиниць, що свідчить про відносно більшу стійкість малого бізнесу у складних економічних умовах. Загалом спостерігається тенденція до зменшення активності у сфері підприємництва, особливо серед юридичних осіб.

Повномасштабне вторгнення росії негативно вплинуло на діяльність готелів в Україні, особливо в центральних, південних і східних регіонах, де ситуація є найскладнішою. У цих умовах готельні підприємства змушені адаптуватися, шукаючи нові шляхи виживання та розробляючи ефективні стратегії розвитку. Ведення бойових дій призвело до значного скорочення кількості діючих готелів, а також змінило регіональну структуру ринку: кількість працюючих готельних установ зросла в західних областях (Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська та Тернопільська області), тоді як у зонах бойових дій вона зменшилася. Західний регіон став найбезпечнішим в Україні, і тому готелі в цих областях у лютому-квітні 2022 року працювали на 100% завантаженості. Це, мабуть, найвищий рівень завантаженості готелів за останнє десятиліття. Водночас у квітні-травні показники завантаження знизилися до 40–50%, що пов'язано з тим, що частина внутрішньо переміщених осіб повернулася додому або виїхала за кордон.

Деякі готелі також стикаються з дефіцитом кваліфікованого персоналу, оскільки багато досвідчених працівників залишили країну. Водночас, через зростання рівня безробіття та збільшення кількості переселенців, готельні підприємства почали залучати до роботи нових співробітників, які мають мотивацію працювати. У випадках тимчасового призупинення діяльності готелів персонал, як правило, відправляють у відпустки [47].

Цікавим є аналіз середньозважених показників роботи окремих

українських готелів у складний період листопада 2022 року. Рівень завантаженості склав: у Буковелі — 51%, у Львові – 46%, в Одесі – 21%, а в Києві – лише 15%. Щодо середньої вартості номеру за ніч (ADR), то вона становила: у Буковелі – 2933 грн, у Львові – 2433 грн, в Одесі – 1456 грн, у Києві – 1998 грн. Показник середнього доходу на одну кімнату (RevPAR) був таким: Буковель – 1499 грн, Львів – 1124 грн, Одеса – 306 грн, Київ – 294 грн.

Рівень завантаження готелів у Львівській області за зірковістю розподілився наступним чином: 5-зіркові – 34%, 4-зіркові – 56%, 3-зіркові – 46% [41]. На 2023 рік їх завантаженість покращилася і становила понад 70% [41], причиною чого стало масове переміщення населення зі східних регіонів у західні.

За інформацією Державної служби статистики України, у літній сезон 2023 року середній рівень заповнюваності готельних номерів по країні склав 53%. Це помітно менше порівняно з попередніми роками: у 2022 році цей показник становив 72%, а в 2021 – 80%. У Буковелі – 78%, у Львові – 54%, Одесі – 29%, а в Києві 28% (рис. 2.2).

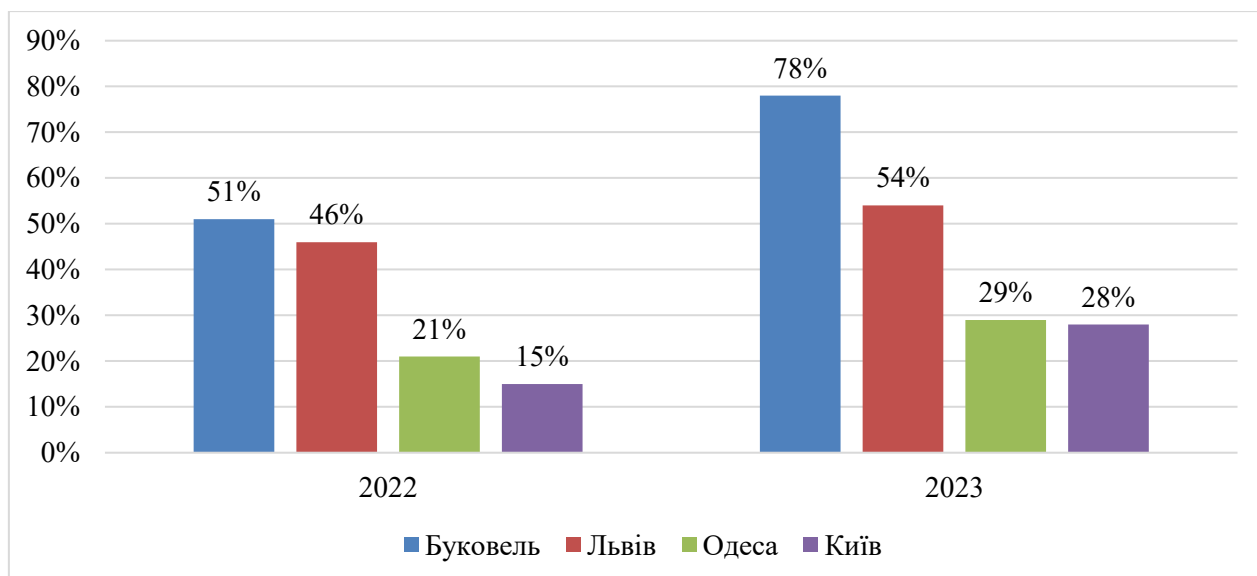


Рис. 2.2. Заповнюваність готельних номерів (Осцирансу) по найпопулярніших містах України

Джерело: сформовано автором за [41]

Щодо середньої вартості проживання (ADR), то влітку 2023 року вона

досягла 1 700 грн за номер (рис. 2.3). Це на 20% більше, ніж у 2022 році, однак на 10% менше, ніж у 2021 році. У Буковелі –3878 грн, у Львові –2598 грн, Одесі – 2383 грн , а в Києві 1956 грн.

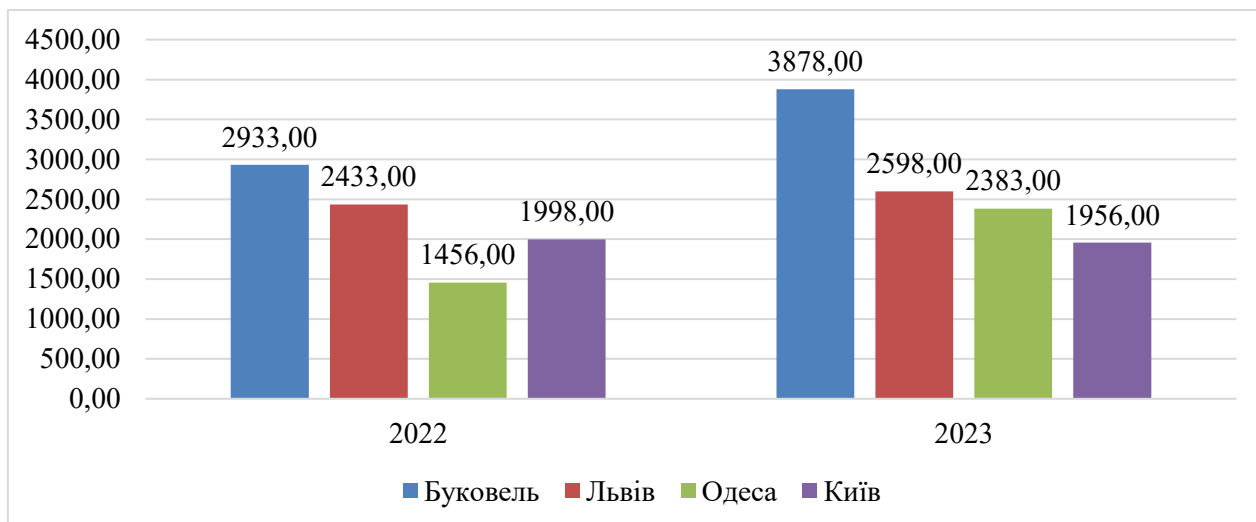


Рис. 2.3. Середній тариф (ADR)по найпопулярніших містах України
Джерело: сформовано автором за [41]

Показник доходу на доступний номер (RevPAR), який визначається як добуток середньої вартості номеру та рівня його заповнення, у 2023 році становив 900 грн. Це на 15% вище порівняно з 2022 роком, але на 15% нижче за показник 2021 року. У Буковелі –3041 грн, у Львові –1411 грн, Одесі – 695 грн, а в Києві 546 грн (рис. 2.4)

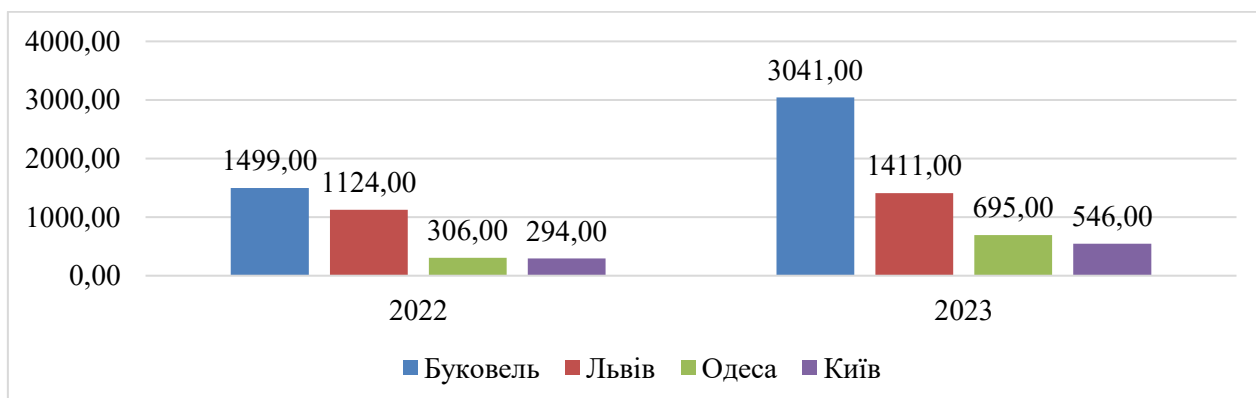


Рис. 2.4. Дохід на доступний номер (RevPAR) по найпопулярніших містах України

Джерело: сформовано автором за [41]

Варто також зазначити, що ці дані мають певні регіональні відмінності.

На сьогодні в Україні функціонує лише близько 20% готелів від довоєнної кількості. Частина з них зазнала пошкоджень унаслідок бойових дій. Точна кількість зруйнованих об'єктів готельної інфраструктури наразі невідома, однак офіційно підтверджено повного руйнування 12 готелів із загальним номерним фондом 982 номери. Серед таких об'єктів – київський готель ALFAVITO (229 номерів), Grand Admiral Resort & SPA (64) та «Бабушкін Сад» (30) у Київській області, готель «Україна» в Чернігові (99), харківські готелі «Харків» (205) і SV Park (17), Grande Pettine в Одесі (91), Play Hotel by Ribas у Херсоні (25), Sunrise Park у Запоріжжі (24), а також миколаївські готелі Reikartz River (98), «Інгул» (40) і «Миколаїв» (60) [34; 37].

На функціонування готельного господарства України негативно вплинув і відтік трудових ресурсів. Зокрема, значну частину персоналу складають жінки, багато з яких разом з дітьми виїхали за кордон. За даними Міжнародної організації міграції, станом на травень 2022 року в Україні налічувалося понад 8 мільйонів внутрішньо переміщених осіб, 7,5 мільйонів українців виїхали за кордон, а 3,4 мільйони звернулися за захистом у країнах, де перебували. Втрата такої кількості робочої сили, особливо з огляду на досвід працівників у сфері гостинності, може суттєво вплинути на функціонування готельного господарства в майбутньому. Частина працівників може залишитися працювати в готелях інших країн.

Негативні зміни також торкнулися економічних показників готельної галузі. Інвестиції припинилися, багато проєктів, розпочатих до війни, заморожено. У перші місяці війни деякі готелі, що входили до міжнародних ланцюгів, припинили свою діяльність, оскільки були орієнтовані на міжнародного споживача. Наразі деякі з цих готелів відновили свою роботу в умовно безпечних містах [37].

Під час воєнного стану в Україні загальне зниження туристичного потоку негативно впливає на попит на готельно-ресторанні послуги. Скорочення міжнародного туризму спонукає готелі та ресторани більше орієнтуватися на внутрішній туризм і розвиток місцевих туристичних напрямків. Заклади

шукають нові стратегії залучення гостей, пропонуючи спеціальні умови для місцевих мешканців, переглядаючи бізнес-процеси та досліджуючи нові ринки збуту. Скорочення туристичного потоку значно впливає на місцеву економіку, зокрема на рівень зайнятості та доходи готельно-ресторанного бізнесу. Тому підприємства сфери гостинності повинні демонструвати гнучкість і швидко адаптуватися до змін, щоб зберегти стабільність і конкурентні переваги.

В Україні ситуація на ринку гостинності значною мірою залежить від регіону. З початком повномасштабного вторгнення багато підприємств цієї сфери були змушені призупинити діяльність з міркувань безпеки, через зниження попиту, технічні труднощі або внаслідок пошкоджень чи руйнувань від обстрілів. Наразі бізнес на півдні та сході країни залишається практично паралізованим, тоді як у центральних і західних областях спостерігається поступовий розвиток. Весною багато готелів і ресторанів у цих регіонах працювали як волонтерські центри, готуючи їжу для біженців або надаючи безкоштовне житло людям із постраждалих областей. Зараз тут активно відкривають нові заклади громадського харчування та розміщення [15].

Іншою особливістю місцевого готельно-ресторанного бізнесу є те, що хоч майже 100% компаній повідомляють про втрати, не всі можуть точно їх визначити. Це пояснюється тим, що одні заклади свідомо уникають підрахунку збитків, щоб не засмучуватися, а інші вважають це недоцільним, оскільки мають можливість працювати на відміну від колег зі сходу та півдня України, де бізнес знищено або окуповано. Додатковою проблемою індустрії гостинності став відтік кваліфікованих кадрів, оскільки значна частина працівників виїхала за кордон [13, с. 189].

У 2023 році основну частину податкових надходжень від туристичної галузі в Україні забезпечили готелі — на їхню частку припало 64% загальної суми, що становить понад 1,3 млрд грн. Це майже вдвічі більше, ніж у 2022 році, та майже відповідає рівню 2021 року. Зокрема, у 2022 році готелі сплатили понад 898,38 млн грн податків, а у 2021 році — близько 1,29 млрд грн [39] (рис.2.5).



Рис. 2.5. Податкові надходження від закладів розміщення, млрд грн.

Джерело: сформовано автором за за [41]

Загалом можемо виділити кілька напрямків негативного впливу війни на сферу гостинності України (рис. 2.3)

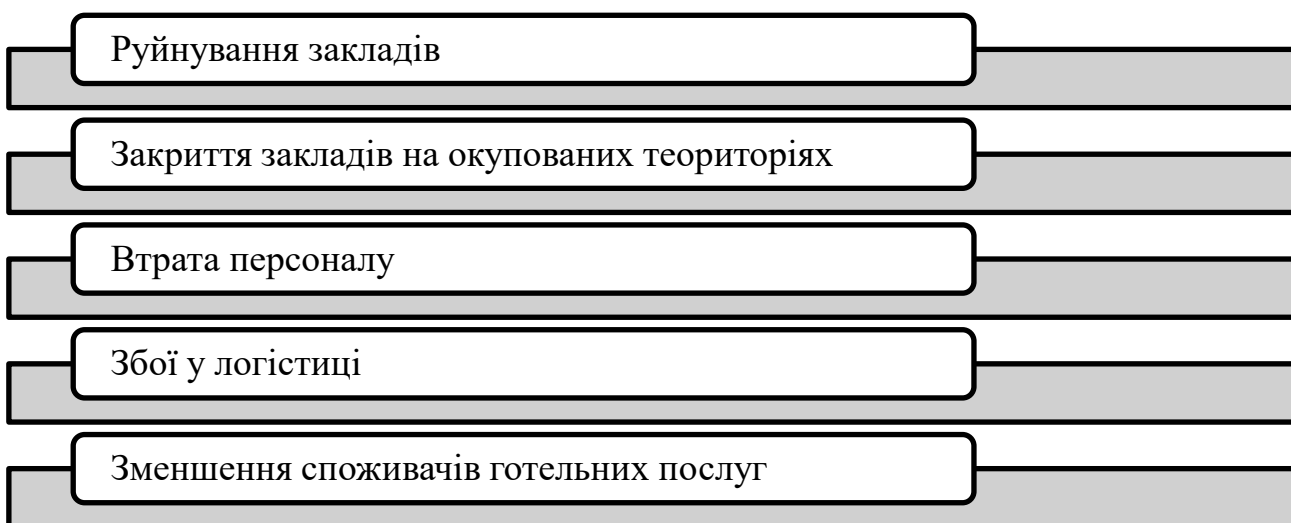


Рис. 2.3. Основні напрямки негативного впливу війни на індустрію гостинності України

Джерело: сформовано автором за [40]

У період воєнного стану в Україні можна виокремити кілька перспективних напрямів розвитку готельної індустрії [40]:

- активне стимулювання внутрішнього туризму, особливо у західних регіонах країни. Це обумовлено як обмеженням виїзду чоловіків за кордон, так і

фінансовими чинниками, що змушують українців обирати вітчизняні курорти замість закордонних;

- зростання популярності заміських готельно-відпочинкових комплексів, розташованих у межах двох-трьох годин їзди автомобілем. Короткотривалий сімейний відпочинок із мінімальними витратами часу на дорогу набуває все більшого значення;

- підвищений інтерес до лікувальних курортів і оздоровчого відпочинку. Зростає попит на спа-процедури та релакс-послуги, які сприяють відновленню психологічного стану. Все більше українців починають сприймати відпочинок у воєнний час як необхідність, а не розкіш;

- перенесення частини готельного бізнесу до західних областей країни, які вважаються відносно безпечними для ведення діяльності;

- зростання вимог до безпеки у готелях. Гості віддають перевагу закладам, які мають облаштовані укриття або бомбосховища, розраховані на реальну кількість проживаючих;

- активна робота над підвищенням якості готельного сервісу. У нинішніх умовах високий рівень обслуговування стає вагомим конкурентним перевагою;

- популяризація екоготелів. Підвищена екологічна свідомість серед гостей стимулює розвиток відпочинку з орієнтацією на сталий розвиток та збереження навколишнього середовища;

- розширення практики індивідуалізованого підходу до клієнтів. Гостинність дедалі більше орієнтується на персональні потреби кожного відвідувача, що підвищує лояльність і задоволення клієнтів.

Отже, індустрія гостинності в Україні, зокрема готельно-ресторанний бізнес, продовжує функціонувати в умовах глибокої кризи, спричиненої наслідками пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення Росії. Попри складні виклики, галузь демонструє адаптивність і потенціал до відновлення. Аналіз динаміки підприємств тимчасового розміщення та організації харчування за 2019–2021 роки свідчить про загальну стабільність кількості суб'єктів

господарювання, хоча й зі зміною структури — спостерігається зростання частки фізичних осіб-підприємців, що вказує на переорієнтацію на малий бізнес.

Регіональна ситуація на ринку є нерівномірною: готельні заклади у центральних і західних регіонах України продовжують працювати, поступово відновлюються й навіть зростають, тоді як у південних і східних регіонах діяльність більшості закладів призупинена через бойові дії або руйнування інфраструктури. Водночас, деякі готелі на заході країни демонстрували повну завантаженість у 2022 році, зберігаючи високий рівень попиту в умовно безпечних регіонах.

Значний відтік трудових ресурсів, особливо жінок, що складала більшість персоналу, негативно позначився на кадровому потенціалі галузі, створивши дефіцит кваліфікованих працівників. Це вимагає від підприємств нових підходів до управління персоналом і залучення нових працівників.

Незважаючи на втрати, у 2023 році готельні підприємства забезпечили 64% податкових надходжень від туристичної галузі, що свідчить про часткове відновлення та стійкість до зовнішніх шоків. Отже, індустрія гостинності України продовжує розвиватися, адаптуватися до нових реалій і відігравати важливу роль у соціально-економічному житті країни. Для подальшого зростання та стабілізації галузі необхідна підтримка з боку держави, інвестиції, відновлення безпечних умов ведення бізнесу та розвиток внутрішнього туризму.

2.2. Аналіз господарської діяльності підприємстві ресторанного бізнесу України

Так, станом на 01.01.2019 року в Україні зареєстровано 17 766 закладів ресторанного господарства, з яких основну кількість становлять приватні заклади (98,3%). У структурі закладів ресторанного бізнесу 52,2% займали ресторани, кафе та бари, майже 21% ринку займали заклади швидкого харчування [2, с. 203-205].

Зростаюча тенденція розвитку ресторанного господарства України була зупинена початком світової пандемії пов'язаної з COVID-19. Вона спричинила скорочення кількості закладів ресторанного господарства на 20%.

Але повномасштабна війна зробила ситуацію ще більш скрутною. Термін стратегічного планування у більшості ресторанів зараз – не більше тижня, а для деяких – 2-3 дні. Основна комерційна задача для бізнесу – вижити, адже деякі заклади було знищено фізично. Наразі ринок зменшився приблизно на 25% порівняно з лютим 2022 року. У деяких областях падіння ринку становило понад 50%. Це прифронтові області – Харківська, Миколаївська, Запорізька, Херсонська області. Але при цьому у західних областях спостерігається позитивна динаміка кількості закладів. У Львові та області кількість ресторанів та кафе зросла приблизно на 30%, у Закарпатській, Чернівецькій, Івано-Франківській областях зростання відбулось приблизно на 20% [5, с. 313-314].

Зобразимо кількість закладів ресторанного господарства України за 2013-2020 роки на рисунку 2.6.

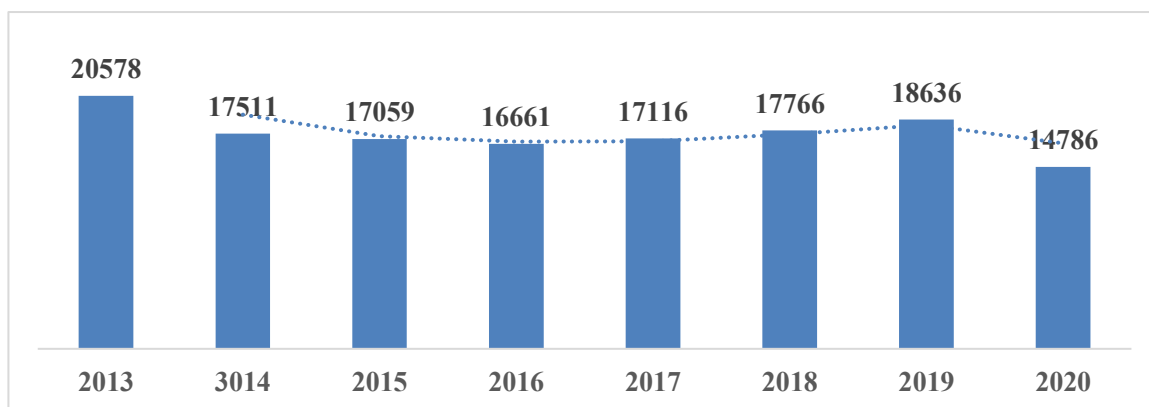


Рис 2.4. Кількість закладів ресторанного господарства України за 2013-2020 роки

Джерело: сформовано автором за даними [41]

Як видно з рисунку, у 2020 році відбулось зменшення кількості закладів на 20% від кількості попереднього року. Цю негативну динаміку можна пояснити такими фактами:

- слабка підтримка підприємства від держави;

- неспроможність більшості підприємств реагувати на різкі зміни становища;
- різка зміна тренду попиту у клієнтів тощо.

З подібним українське ресторанне господарство не зустрічалося ніколи, що в свою чергу, говорить про те, що сьогодні немає єдиних вироблених і перевірених ефективних рішень подолання кризи, немає єдиної стратегії роботи, яка підійшла б усім. Крім того, кожен власник ресторану або кафе добре розуміє, що обмеження для кожної окремо взятої зони можуть в будь-який момент посилюватися державою.

Саме тому, найбільшій популярності зараз здобуває можливість доставки або самовивозу замовлень з ресторанів. Цей тренд розвивається у нас швидше за інших. Наприклад, 2019 року на український ринок зайшов іспанський стартап Glovo, а вже на початку 2020-го – Uber Eats [43].

Якщо до карантину доставка була налагоджена лише у 35% закладів, то тепер, хоча б номінально, але вона присутня більш ніж у половини.

Ще одним трендом, який набув достатньої популярності в ресторанах України є QR-коди. Все більше ресторанів уникають використання паперових меню, так як це небезпечно. Меню QR-коду зручно використовувати тим, що не потрібне додаткове обладнання. Розміщена наклейка на столі у закладі дозволяє гостям відсканувати його меню своїм смартфоном, переглянути меню, а далі і оплатити. Загалом QR-код може містити різну інформацію: меню, умови доставки, історію ресторану або дані персональних карток лояльності. За допомогою коду також можна створити нотатку у календарі з акцією або заходом, який буде у закладі, або можна просто перенаправити відвідувача на сторінку відгуків [43].

У 2021 році ресторанна галузь України продемонструвала значне відновлення після спаду, спричиненого пандемією COVID-19 у 2020 році. За підсумками трьох кварталів 2021 року обсяг торговельних надходжень

ресторанного ринку становив приблизно 19,3 млрд грн, що на понад 45,9% перевищує аналогічні показники 2020 року [30].

Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році кількість закладів громадського харчування в Україні зменшилася приблизно на 9%. За оцінками, з початку війни закрилося близько 7 тисяч закладів, з яких понад 3 тисячі — це кафе та ресторани. Найбільше постраждали регіони, наближені до лінії фронту, такі як Харківська, Миколаївська, Запорізька та Донецька області, де ємність ринку впала на понад 50% [30].

У 2023 році галузь почала відновлюватися. Загальна кількість закладів громадського харчування зросла на 15% порівняно з 2022 роком. Оціночна кількість діючих ресторанних закладів в Україні на грудень 2023 року становила приблизно 21,5–23 тисячі, з яких від 10% до 15% почали працювати протягом цього року. Активне зростання та нові відкриття відбувалися у Києві, де протягом року почали працювати трохи більше 300 нових закладів, а також у Львові з близько 100 новими проектами [38].

У 2024 році ресторанний ринок продовжив адаптуватися до нових умов. Виручка закладів громадського харчування зросла на 10% порівняно з 2023 роком, а середній чек – на 17% внаслідок збільшення цін. Проте відвідуваність знизилася на 3%, що пов'язано з економічною невизначеністю та посиленням мобілізації. У Києві за рік закрилося 120 ресторанів і кафе, що свідчить про складну ситуацію в галузі [35].

Внутрішнє середовище підприємства формується під впливом змінних (структури фірми, ресурсів, організаційної культури), які безпосередньо впливають на процес виробництва продукції та послуг. Хоча ці фактори діють на підприємстві, вони не завжди знаходяться під прямим контролем підприємства, оскільки діяльність підприємства залежить від енергії, інформації та інших ресурсів із зовнішніх джерел.

За ринкової економіки успіх підприємства визначається не тільки раціональною організацією виробничо-торгової діяльності підприємства, зниженням витрат, тобто впливом управління на внутрішні фактори

виробництва. Більш важливе значення має гнучкість і пристосованість підприємства до постійних змін зовнішнього середовища, тобто сукупності змінних, які знаходяться за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу підприємства. Це, перш за все, організації та люди, які мають певні стосунки (зв'язки) з підприємством: постачальники, споживачі, кредитори, підприємства-конкуренти тощо (Рис. 2.7).

Крім цього існують зовнішні фактори, які впливають не прямо, а опосередковано. Це економічні, політичні, правові, соціально-демографічні, технологічні фактори. Вони впливають на формування рішень підприємства.

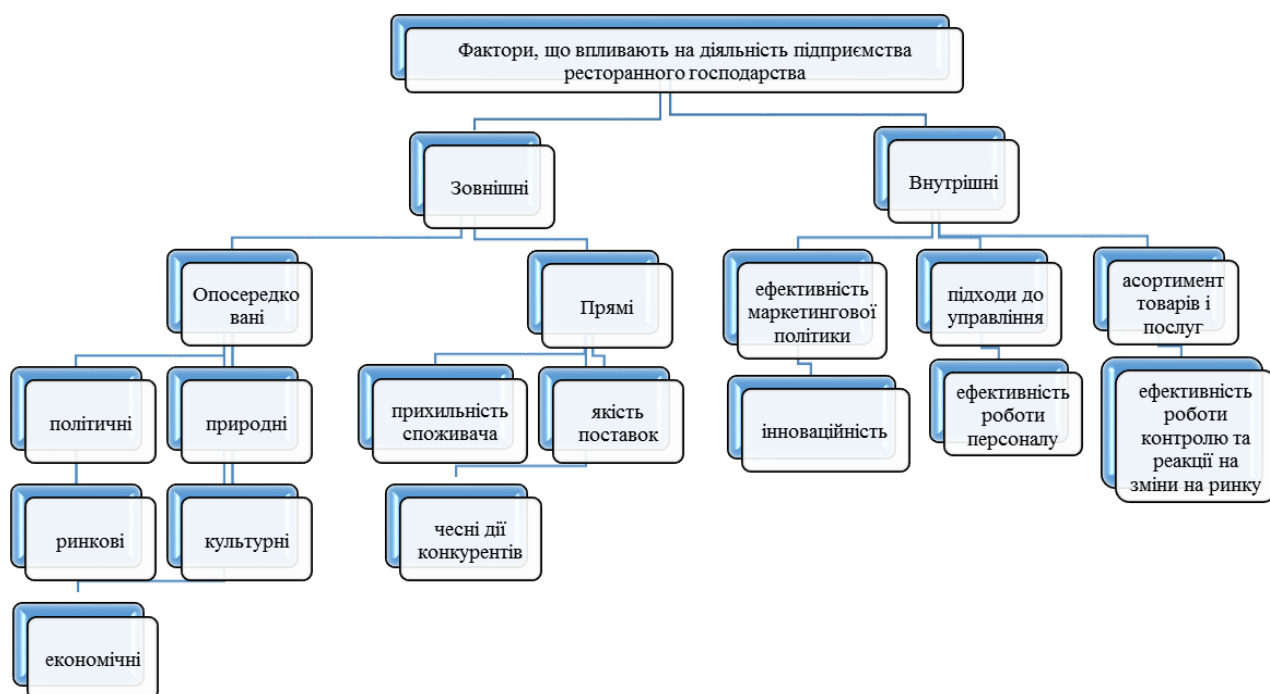


Рис. 2.7. Фактори, що впливають на діяльність підприємства ресторанного господарства

Джерело: [6]

Найбільш непередбачуваними є зовнішні фактори, оскільки ними практично неможливо управляти й впливати на них, особливо з точки зору менеджменту конкретного суб'єкта ресторанного бізнесу. Зовнішні фактори можна поділити на фактори непрямой та прямої дії.

До факторів непрямої дії слід віднести вплив зовнішнього оточення, яке опосередковано впливає на розвиток діяльності підприємств. Це:

- інформаційно-комунікативне середовище, тобто рівень розвитку інформаційних технологій та інформаційної інфраструктури в суспільстві, її доступність широким верствам населення;
- природно-екологічний;
- економічний, який, в основному, залежить від інвестиційного середовища, рівень доходів населення, рівень ВВП тощо;
- соціально-культурний, що впливає на життєві цінності, смаки, традиції та норми суспільства й дозволяє визначити пріоритетні напрямки розвитку ресторанного бізнесу;
- міжнародний фактор, котрий вимагає формування певних параметричних якісних критеріїв обслуговування і є необхідною умовою задоволення потреб іноземних громадян з метою розширення роботи підприємств на міжнародному ринку;
- демографічний фактор передбачає дослідження можливостей, ментальності, соціальної свідомості, культури, традицій населення та якість надання ресторанних послуг згідно цих досліджень.

Аналізуючи усю систему впливу факторів на ресторанний бізнес, важко визначити, що є найважливішим з позиції практичної діяльності досліджуваних підприємств. Для ідентифікації вагомості чинників, було проведене анкетне опитування менеджерів ресторанів Києва в кількості 10 осіб, де було запропоновано розподілити 5 факторів від 1 до 10, тобто від найменш впливових до найбільш. Для зручності фактори було поділено на дві основні групи: зовнішні і внутрішні.

Результати анкетування наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результати анкетування менеджерів щодо вагомості чинників впливу на діяльність ресторану

№	Фактори	Середній бал
Зовнішні		
1	Інфляція і безробіття	4
2	Кількість конкурентів на ринку	7
3	Споживчий потенціал	7
4	Державна політика	3
5	Місце розташування ресторану	9
Усього		30
Внутрішні		
1	Цінова політика	5
2	Якість обслуговування	8
3	Ступінь інформативності клієнтів	7
4	Асортимент	9
5	Наявність інновацій	9
Усього		38

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

Аналізуючи результати проведеного дослідження, ми бачимо, що найбільший вплив на розвиток діяльності ресторанного бізнесу мають внутрішні фактори. З них найбільш впливовими респонденти вважають різноманіття асортименту у ресторані та наявність інновацій (QR-коди, інтернет, можливість оренди powerbank, зарядки тощо).

Ресторани України почали засновуватись на кулінарних традиціях різних культур та народів. За цією ознакою в Україні сьогодні ресторани пропонують гостям страви кухонь більше тридцяти країн світу, в тому числі: польської, грузинської, узбецької, угорської, грецької, французької, американської, німецької, іспанської, італійської, японської, арабської та інших.

Важливою тенденцією розвитку стало переміщення послуг із закладів ресторанного господарства до робочих місць (офіси, установи), місць проведення родинних свят, ювілеїв, а також з доставкою за адресою, тобто «кейтеринг».

Загалом, можемо узагальнити, що ресторанний бізнес в Україні проходить складний шлях адаптації до нестабільного зовнішнього середовища, спричиненого пандемією COVID-19, повномасштабною війною та економічними викликами. Аналіз статистичних даних свідчить, що після стрімкого скорочення кількості закладів у 2020–2022 роках галузь почала поступове відновлення. Найбільше зростання кількості ресторанів спостерігається у західних регіонах країни та столиці, де відкриваються нові проекти, що свідчить про адаптивність бізнесу до змін.

Разом із тим, ресторанний ринок продовжує зазнавати впливу низки зовнішніх і внутрішніх факторів. Згідно з результатами анкетування менеджерів, найбільшу вагу мають внутрішні чинники, зокрема асортимент продукції, впровадження інновацій, якість обслуговування та цінова політика. Інновації, як от QR-меню, доставка та цифрові сервіси, стали новими стандартами для успішного функціонування закладів.

Важливим трендом сучасного ресторанного бізнесу є також диверсифікація послуг, зокрема розвиток кейтерингу та доставки до офісів і домівок. Це дозволяє ресторанним підприємствам залучати нові сегменти клієнтів та компенсувати зниження відвідуваності.

Загалом, в умовах високої нестабільності ринку здатність швидко адаптуватися до зовнішніх викликів, орієнтація на потреби споживачів та впровадження технологічних інновацій стають ключовими чинниками успіху в галузі ресторанного бізнесу України.

2.3. Оцінка інноваційної активності підприємства індустрії гостинності України

Основним чинником, що визначає напрям економічного розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери, є впровадження інновацій. Вони сприяють підвищенню швидкості обслуговування клієнтів, забезпечують комфортні умови для проживання, відпочинку та праці персоналу.

У сучасних умовах підвищення конкурентоспроможності закладів гостинності потребує активного впровадження інновацій. Інноваційні рішення дозволяють значно спростити та автоматизувати всі етапи обслуговування гостей — від бронювання й реєстрації до остаточного розрахунку, а також оптимізувати основні бізнес-процеси управління закладом.

Для закладів індустрії гостинності важливо забезпечувати послуги найвищої якості, що безпосередньо залежить від ефективної організації надання як основних, так і додаткових сервісів.

Оскільки сучасний споживач стає дедалі більш вибагливим і не обмежується базовим набором послуг, підприємства гостинності шукають нові способи взаємодії з клієнтами, впроваджуючи різноманітні інновації, які дозволяють створити унікальний досвід перебування та підвищити рівень задоволеності гостей.

Інноваційна діяльність охоплює процеси розробки, створення, впровадження нововведень, а також управління інноваціями в межах підприємства. Вона стосується, зокрема, засобів виробництва та технологічних процесів, які є ключовими складовими інноваційного розвитку.

Українські підприємства сфери послуг, особливо готельно-ресторанного бізнесу, постійно адаптуються до змін — впроваджують нові послуги, модернізують технологічні процеси. Водночас зростає кількість постійних клієнтів у сфері гостинності. Проте більшість підприємств галузі стикаються з проблемою: з одного боку, зростає попит на сучасні інноваційні організаційно-економічні моделі управління, а з іншого — часто бракує ресурсів для впровадження новітніх технологій обслуговування.

Для ресторанного господарства сформуємо головні інновації на рисунку 2.8.

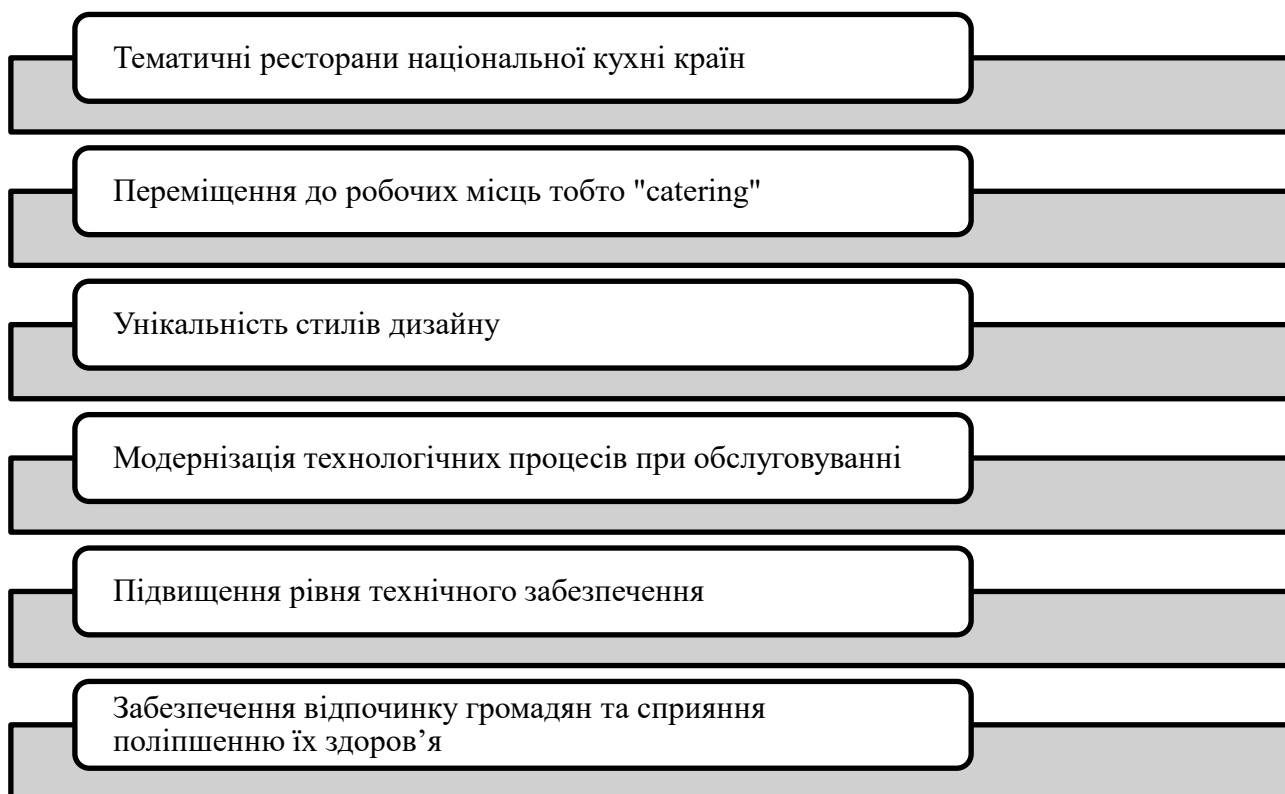


Рис. 2.8. Тенденції ресторанного господарства України

Джерело: сформовано автором

Варто згадати про зміну характеру і структури діяльності ресторанних закладів. Більшість стали візитними картками гостинності міст та показником розвитку. Сьогодні кожен ресторан відрізняється від інших власним стилем: національним, лицарських замків, сільською екзотикою, мисливським змістом тощо. Серед атрибутів інтер'єрів ресторанів можна побачити картини, каміни, фонтани, акваріуми, ігрові автомати та різноманітні композиції із декоративних квітів.

Зміни на ринку призводять до зростання попиту на ресторанный послуги.

Інновації в ресторанному господарстві поділяються на два основні типи: виробничі, що стосуються процесу приготування страв, та невиробничі, пов'язані з організацією харчування та супутніми послугами. Усі ці інновації приносять користь як самим підприємствам громадського харчування, так і їхнім клієнтам.

Крім цього, у сфері ресторанного господарства виокремлюють п'ять ключових напрямів інноваційного розвитку [29]:

- розширення сировинної бази, зокрема за рахунок використання біологічно активних добавок, продуктів переробки морських і соєвих ресурсів, екзотичних інгредієнтів та впровадження передових технологій обробки сировини;
- використання автоматизованих систем управління та контролю, а також сучасного контрольно-вимірювального обладнання для підвищення ефективності виробничих процесів;
- розвиток новітніх кулінарних підходів у відповідь на актуальні тренди у ресторанному бізнесі, зокрема популяризація креативної, еkleктичної, вегетаріанської кухні та інших напрямів;
- формування конкурентоспроможного асортименту продукції, який відповідає сучасним вимогам до споживчих властивостей, якості та рівня обслуговування;
- впровадження інновацій у сфері послуг, що супроводжують процес харчування, з метою створення комфортного середовища та підвищення задоволеності гостей.

Зовсім новою інновацією у ресторанах України стає «food plating». Це синтез технік & мистецтва привабливих оформлення і подачі страв [43; 44].

Окрему провідну позицію в галузі креативного фудплейтингу посідають ресторани, розташовані в п'ятизіркових готелях столиці України. Серед найяскравіших представників цього сегмента варто відзначити такі елітні заклади, як «All Day Dining» (готель Hilton Kyiv), «Comme Il Faut» і «Olivera» (InterContinental Kyiv, an IHG Hotel), «IKIGAI» та «Terracotta» (Premier Palace Hotel Kyiv), «Гриль Азія» та «Бар на 8» (Hyatt Regency Kyiv), «Teatro» (Opera Hotel), «SWEETBOOK» (1 поверх) та «Fairmont Kyiv» (2 поверх) у складі Fairmont Grand Hotel Kyiv, «City Holiday», «Vnette» і «Panoramic» (City Holiday Resort & SPA), «КАМА» (Riviera House), а також «11Mirrors Rooftop Restaurant & Bar» (11Mirrors Design Hotel) та інші [41].

Подібна тенденція спостерігається і в таких містах, як Львів, Одеса, Трускавець та Буковель, де високі стандарти подачі страв задають ресторани при провідних 4- і 5-зіркових готельно-ресторанних комплексах. Зокрема, гастрономічну та туристичну ідентичність Львова сьогодні активно формують десятки закладів, що є справжніми «магнітами» локального фудплейтингу.

Звісно, найбільшу частку інновацій у сфері гостинності займають технологічні та цифрові інновації.

Майже кожний другий заклад гостинності в Україні вже має безконтактні та цифрові технології – мобільна реєстрація заїзду та виїзду, безконтактні платежі, цифрові меню та системи замовлення і оплати, автоматизація процесів тощо.

У 2018 році в Києві з'явилися кілька нестандартних і креативних закладів розміщення, зокрема капсульний готель «А-ХОСТЕЛ», The Tower Hostel, а також футуристичний простір Monotel Space, що входить до мережі капсульних готелів Monotel. Крім того, у столичному районі Поділ було відкрито перший у світі хостел, облаштований у переобладнаних вагонах метро.

У 2019 році компанія DEOL Partners також працювала над запуском нового нішевого проєкту, і на початку 2020 року відкрила Globe Runner. Це інноваційний формат об'єкта гостинності, який поєднує в собі риси готелю, сучасного хостела та приватних апартаментів. Заклад трансформує традиційне уявлення про засоби розміщення, перетворюючи їх на стильний lifestyle-простір з креативним дизайном і широким вибором варіантів проживання — від капсульних рішень до індивідуальних номерів. Також було започатковано формування коворкінгів у готелях (наприклад у готелях мережі Accor Hotels під брендом WOJO).

Розглянемо ряд прикладів успішних екологічних практик на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу України [1].

1. Використання відновлюваної енергії. Готель «V&E Elena Spa Resort», розташований у Карпатах, встановив сонячні панелі на даху, що дозволило забезпечити заклад електроенергією та опаленням з екологічних джерел. Це не

лише зменшило вуглецевий слід готелю, а й допомогло значно скоротити витрати на енергоресурси. Окрім цього, заклад активно використовує енергоощадні LED-лампи та прилади з високим рівнем енергоефективності.

2. Компостування органічних відходів. Ресторан «CITRONELLE» у Києві впровадив систему компостування органічних залишків із кухні. Отриманий компост використовується для підживлення власного органічного городу, де вирощуються продукти для приготування страв. Такий підхід зменшує кількість відходів, що потрапляють на сміттєзвалища, та сприяє вирощуванню екологічно чистих інгредієнтів.

3. Зменшення використання пластику. Мережа кафе «France UA», що працює по всій Україні, відмовилася від одноразового пластикового посуду та столових приборів, замінивши їх на багаторазові або біорозкладні альтернативи. Для пакування їжі на виніс використовуються контейнери з перероблених матеріалів, що допомагає істотно знизити кількість пластикових відходів.

4. Використання екологічних засобів для прибирання. У львівському готелі «Guest House Lviv» перейшли на безпечні для довкілля засоби для прибирання та дезінфекції. Вони не містять агресивних хімічних речовин, є безпечними для здоров'я гостей і працівників та не забруднюють водні ресурси. Це сприяє створенню чистішого й здоровішого середовища для проживання.

5. Водозбереження та повторне використання води. Курорт «Марістелла» в Одесі впровадив систему рециркуляції води, завдяки якій вода з басейнів використовується для поливу зелених зон. Також у душових і кранах було встановлено спеціальні обмежувачі потоку, що дозволяє зменшити водоспоживання без шкоди для комфорту гостей. Ці заходи сприяють збереженню водних ресурсів та зменшенню витрат на комунальні послуги.

На міжнародному рівні все більшої популярності набуває сучасний тип архітектури під назвою «prefabricated». Цей підхід широко застосовується для зведення будинків, що ідеально підходять як для постійного проживання, так і для рекреаційного відпочинку. Головна архітектурна особливість таких споруд полягає в тому, що основні конструктивні елементи виготовляються на заводі, а

на будівельному майданчику здійснюється лише їхнє складання. Це дозволяє забезпечити високу якість будівництва та значно скоротити строки виконання робіт.

В Україні також діють компанії, що спеціалізуються на такому типі будівництва. Наприклад, компанія «Хата-зруб» пропонує каркасну технологію, серед переваг якої — енергоефективність, використання природних матеріалів, тривалий термін експлуатації та швидке зведення об'єктів [39].

Інша компанія — «House Group» — активно впроваджує технології енергоощадного каркасного будівництва. На сайті фірми зазначено, що весь процес виготовлення та монтажу будинку займає лише три місяці, а термін експлуатації таких споруд перевищує 90 років [46].

Найбільше продуктових інновацій у сфері розміщення відбувається, на нашу думку, на території Українських Карпат.

Існуючі інноваційні засоби розміщення можна умовно поділити на кілька основних категорій: [17]

- глемпінг-формати для комфортного відпочинку на природі;
- індивідуальні котеджі (зокрема в стилі «хюге» або будинки для ретриту);
- об'єкти з новітніми архітектурними підходами до будівництва (наприклад, A-frame-котеджі, барнхауси, бунгало);
- засоби розміщення з нестандартними, креативними дизайнерськими рішеннями як в інтер'єрі, так і в екстер'єрі.

Найбільш поширеними залишаються індивідуальні котеджі (особливо в стилі «хюге» чи ретрит-доми), а також житло, побудоване з урахуванням нових архітектурних тенденцій. Серед останніх особливої популярності набули A-frame-будинки, яких у Карпатському регіоні вже налічується близько 20, і їх кількість продовжує зростати.

Аналіз динаміки розвитку продуктових інновацій демонструє, що більшість з них були впроваджені протягом останніх трьох років. Варто підкреслити, що період 2022–2023 років не лише не сповільнив розвиток інновацій у регіоні, а навпаки — сприяв активізації туристично-інноваційної

діяльності [17].

Отже, у сучасних умовах нестабільного середовища та високої конкуренції інновації відіграють ключову роль у розвитку підприємств індустрії гостинності України. Результати аналізу свідчать, що готельно-ресторанний бізнес активно адаптується до нових викликів, зокрема через впровадження як технологічних, так і продуктових, екологічних та організаційних інновацій.

Серед головних тенденцій слід відзначити автоматизацію процесів обслуговування, застосування цифрових технологій, розвиток концепції food plating, поширення капсульних та креативних форматів розміщення, а також зростання популярності екологічних практик. Окрему нішу займають глемпінги, А-frame-котеджі, барнхауси та інші нетипові архітектурні рішення, що активно впроваджуються в Карпатському регіоні. Усе це сприяє формуванню унікального туристичного продукту та підвищенню рівня задоволеності гостей.

Попри обмежені фінансові та ресурсні можливості багатьох підприємств, розвиток інновацій у галузі не лише не зупинився, а й набрав обертів у 2022–2023 роках. Це свідчить про високу адаптивність, креативність та прагнення до сталого розвитку з боку суб'єктів індустрії гостинності. Таким чином, інноваційна активність є не лише чинником конкурентоспроможності, а й основою довгострокової ефективності та привабливості українського готельно-ресторанного бізнесу як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Висновок до розділу 2

Індустрія гостинності в Україні продовжує відновлюватися після кризових періодів, спричинених пандемією та війною, яка продовжується. Незважаючи на складні умови, галузь демонструє адаптивність, зокрема через збільшення частки малих бізнесів. Регіональні відмінності зберігаються: західні та центральні області поступово відновлюються, тоді як у південних і східних — більшість закладів залишаються закритими через бойові дії. Важливим викликом є дефіцит кваліфікованих кадрів через відтік трудових ресурсів. Однак готельні підприємства продовжують генерувати значну частину податкових надходжень від туризму.

Ресторанний бізнес в Україні проходить складний шлях адаптації до нестабільного середовища, спричиненого пандемією, війною та економічними викликами. Після значного скорочення кількості закладів у 2020–2022 роках, галузь почала поступово відновлюватися, з найбільшим зростанням у західних регіонах і столиці, що демонструє адаптивність бізнесу. Вплив на ринок мають як внутрішні, так і зовнішні фактори, серед яких найбільшу роль відіграють асортимент, інновації, якість обслуговування та цінова політика. Інновації, такі як QR-меню, доставка та цифрові сервіси, стали необхідними для успішного функціонування закладів. Важливим трендом є диверсифікація послуг, зокрема кейтеринг і доставка до офісів і домівок, що дозволяє залучати нові клієнтські сегменти.

У сучасних умовах нестабільного середовища та високої конкуренції інновації є ключовим фактором розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Аналіз показує, що галузь активно адаптується до нових викликів, впроваджуючи технологічні, продуктові, екологічні та організаційні інновації. Серед основних тенденцій — автоматизація обслуговування, використання цифрових технологій, розвиток концепції *food plating*, а також популярність нетипових форматів розміщення, таких як глемпінги, *A-frame*-котеджі та барнхауси, зокрема в Карпатському регіоні. Ці інновації сприяють створенню унікального туристичного продукту та підвищенню задоволеності гостей.

Попри обмежені ресурси, розвиток інновацій у галузі продовжується й навіть набирає обертів, що свідчить про високу адаптивність та креативність підприємств. Інноваційна активність є основою конкурентоспроможності та довгострокової ефективності українського готельно-ресторанного бізнесу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ

3.1. Впровадження цифрових технологій у закладах індустрії гостинності

Як уже було розглянуто, впровадження цифрових технологій відіграє ключову роль у розвитку закладів індустрії гостинності.

Цифрові технології в готельному бізнесі стали важливою складовою сучасної індустрії гостинності. Вони сприяють підвищенню рівня сервісу для гостей, раціональному використанню ресурсів та мінімізації потенційних ризиків. Завдяки впровадженню цифрових рішень готелі мають змогу зміцнювати свої позиції на ринку, приваблювати нових клієнтів і створювати комфортні умови для їхнього перебування.

Цифровізація сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню якості обслуговування клієнтів, оптимізації внутрішніх процесів, а також забезпечує конкурентні переваги на ринку.

У найзагальнішому вигляді цифровізація на мікрорівні – це процес впровадження цифрових технологій, інструментів і платформ у діяльність суб'єкта господарювання, у тому числі приватної організації [50]. При цьому процес цифровізації може бути фрагментарним, зачіпаючи окремі аспекти розвитку суб'єкта господарювання, або комплексним, зачіпаючи переважну більшість системи управління розвитком компанії.

Крім того, існує багато визначень «цифрування», розберемо деякі з них.

Так, поняття «цифровізація» це:

– забезпечення, вдосконалення та трансформація бізнес-процесів шляхом використання цифрових технологій та оцифрованих даних. Загалом цифровізація розглядається як шлях до цифрового бізнесу та цифрових трансформацій, але значення цифровізації виходить за межі бізнесу та стосується постійного впровадження цифрових технологій у всі види суспільного життя;

– процес впровадження цифрових технологій для покращення життєдіяльності людини, суспільства та держави та цифровізація державного управління як стрибкоподібний процес цифрових трансформацій публічного управління в цифрове управління (цифрове управління);

– процес створення та використання нових, цифрових за замовчуванням, сумісних, стандартизованих інформаційних систем у державному управлінні, які дають змогу не лише оцифрувати та автоматизувати існуючі процеси управління за допомогою електронних засобів, а й визначати певні " критичні точки «процес управління, зв'язок між ними та прийняття рішень з їх урахуванням»;

– використання онлайн-можливостей та інноваційних цифрових технологій усіма учасниками економічної системи – від фізичних осіб до великих компаній і держав;

– характеризується прагненням сучасного суспільства до віртуального спілкування, зміною форм і стилю соціально-владних відносин, що зумовлює включення державно-управлінських структур у віртуальне середовище та зміну форм господарювання, зокрема запровадження онлайн-платформ для життя громад.

Головною метою цифровізації є досягнення цифрової трансформації існуючих і створення нових секторів економіки, а також перетворення сфер життя на нові, більш ефективні та сучасні. Зростання можливе, коли ідеї, дії, ініціативи та програми, пов'язані з цифровізацією, інтегруються в національні, регіональні, галузеві стратегії та програми розвитку.

Процес цифровізації має свої особливості, закономірності, тенденції, і, як все нове і прогресивне, стикається з труднощами, а саме: юридичними, фінансовими, технічними, компетенційними (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Узагальнена характеристика процесу цифровізації

№	Ознака	Характеристика ознаки
1	Призначення	Цифрові технології впроваджуються в різні сфери людської діяльності, суспільства та державного управління з метою прискорення фінансово-господарських операцій та підвищення якості життя населення.
2	Цілі	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення внутрішньої економічної активності через ефективне використання інформаційно-комунікаційних технологій, що підвищує конкурентоспроможність країни на міжнародному рівні; – зниження часу, необхідного для виконання операцій, прийняття ІТ-рішень, завдяки швидкому доступу до оперативної інформації; – вдосконалення технологій виробництва та надання послуг, що призводить до покращання якості продукції та обслуговування; – покращення якості комунікації між підприємствами і споживачами, що сприяє збільшенню довіри та задоволеності клієнтів; – забезпечення швидких розрахунків з клієнтами та підвищення оборотності коштів.
3	Принципи	Доступність; цільове призначення; точка росту; свобода друку, інформації; незалежність; різноманітність засобів масової інформації; відкритість та співпраця; стандартизація; довіра та безпека; сфокусованість та комплексність
4	Економічна сутність	Поширення цифрових технологій у промисловості, торгівлі, державному секторі та інших сферах діяльності для формування ефективної та конкурентоздатної економіки
5	Складові елементи	Кіберфізичні системи; Інтернет речей; Великі дані; Робототехніка; 3D-друк прогресивні
6	Трендові цифрові продукти, послуги	IoT, BigData, Cloud Computing, Blockchain, Artificial Intellect; Digital marketing; FinTech; LegalTech; NanoTech; Grid-технології; CRM&BPM

Джерело: розроблено автором за [51].

Трансформаційні зміни під впливом цифровізації відбуваються в діяльності підприємств на споживчих ринках. Завдяки використанню цифрових технологій суб'єкти господарювання вже виходять на якісно новий рівень ефективності реалізації бізнес-процесів при використанні смарт-контрактів) та стрімко розвиваються.

Цифрова революція вже відіграла дуже важливу роль у зміцненні позицій малого та середнього бізнесу в індустрії гостинності. Слід зазначити, що компанії, які відіграють у цьому питанні найважливішу роль, самі починали як стартапи:

– Booking.com – агрегатор гостинності надав потенційним клієнтам можливість ознайомитися з невеликими гостьовими будинками з усього світу, що забезпечило йому найширший доступ до клієнтської бази;

– AirB & B – повторний успіх Booking.com, сформований новий ринок оренди квартир;

– численні агрегатори таксі - Uber, Gett і їх клони залучили величезну кількість людей в малий бізнес, давши їм можливість заробляти на своїх автомобілях, і при цьому зробили послуги таксі більш доступними.

Сучасний ринок гостинного господарства неможливо уявити без виняткового внеску цих компаній. Потенціал цифровізації для розвитку малого та середнього бізнесу ще далеко не вичерпний.

Також, протягом останніх років, значної популярності отримали безконтактні платежі, які є прикладом готельної технології, що набула популярності на тлі пандемії коронавірусу. Окрім переваг для здоров'я та безпеки, безконтактні платежі є зручними та дозволяють клієнтам здійснювати платежі набагато швидше. Нині, чат-боти є ще однією з головних тенденцій готельної індустрії, що визначає їхню цілодобову доступність. Використання даної технології дозволяє збільшити кількості прямих бронювань, надавати автоматизовану підтримку під час бронювання та взаємодіють із клієнтами різними мовами. Варто відзначити, що технологічний прогрес, а саме «роботизація», дістались й готельної індустрії. Наразі роботів застосовують, як консьєржів, прибиральників тощо.

POS-системи та системи цифрової безпеки готелів відповідають за збір та аналітику різних рівнів даних про відвідувачів. Використовуючи цю інформацію, готелі можуть стимулювати постійних клієнтів та здійснювати аналіз їх поведінки та уподобань, проводити продвинуту аналітику. Системи цифрової безпеки не тільки відстежують порушення громадського порядку, але також надають додаткову інформацію.

Наприклад, готелі Marriott використовують маячки для навігації, які дозволяють ідентифікувати постійних відвідувачів, взаємодіючи зі смартфонами

користувачів через програму Marriott. Це дозволяє готелям надсилати знижки та спеціальні пропозиції цим гостям. Деякі нові інновації, які можуть залучати клієнтів, є ще в експериментальному стані і більше відносяться до іміджевої складової готелю. Проте, вони можуть мати потенціал у майбутньому, привертаючи більше клієнтів.

Хоча впровадження роботів, як у готелі Pengheng Space Capsules Hotel в Шеньчжені, Китай, що замінили персонал на ресепшені та у ресторані, може не бути швидким та загальнопоширеним явищем у найближчому майбутньому, проте закономірності розвитку технологій у галузі гостинності стають все більш очевидними. Існують нові інновації, які впливають на імідж готелю та привертають клієнтів. Готель вже застосовує роботизований персонал (Додаток Б). Проте, важливо зазначити, що ефективність деяких з цих нововведень ще потребує додаткового дослідження.

В індустрії гостинності все більше підприємств переходять до використання хмарних технологій замість локальних серверів. Це забезпечує кілька переваг порівняно з традиційними методами. Серед недоліків традиційних технологій можна виділити наступне: локальні сервери потребують регулярного обслуговування системним адміністратором; у випадку зростання потреб у обчислювальних ресурсах необхідно придбати новий сервер; доступ до бази даних обмежений локальною мережею закладу; швидкість підключення обмежена швидкістю місцевого провайдера та розподіляється між усіма, хто звертається до сервера бази даних.

Незалежно від того, чи йдеться про ресторани, готелі, туризм чи послуги для людей похилого віку, для процвітання необхідно бути в курсі галузевих тенденцій та інновацій за допомогою технологій. Цифровізація є одним з головних трендів в індустрії гостинності і прогнозується, що вона буде продовжувати розширюватися в майбутньому. Торгові та транспортні компанії, підприємства індустрії гостинності, громадського харчування отримали можливість розширити цільову аудиторію, поліпшити якість обслуговування, розвиватися прискореними темпами, приймаючи до уваги, що в глобальній

цифровій економіці перемога буде за тими, у чиєму арсеналі буде задіяна велика кількість якісних цифрових платформ.

Команда відомих готельних експертів Hotel Tech Report представила результати цікавого дослідження: що буде найбільш важливим в готельній індустрії найближчі роки [43]:

- «розумні дзеркала» - гібриди, що поєднують в собі екран телевізора і дзеркало. Під час гоління або чищення зубів постояльці можуть дивитися новини, дізнаватися погоду або замовляти готельні послуги за допомогою функції консьєржа;

- інтелектуальне (smart) управління номером. Погуглити сервіси типу Nest, що дозволяють організувати «цифрове» управління температурою в номері, освітленням і його потужністю. Nest, наприклад, можна налаштовувати і програмувати одним дотиком пальця зі смартфона або будь-якого іншого пристрою;

- планшет в допомогу. Необхідно забути про традиційні друковані буклети з пропозицією всіх готельних послуг, що лежать на робочому столі в номері. Гості хочуть знати основне: години роботи ресторану, меню і ціни на обслуговування в номерах, спа-послуги, рекомендації на кшталт «куди сходити поблизу». Все це їм найкращим чином представить планшет або смартфон, який до того ж здатний відтворювати музику, управляти освітленням і температурою в кімнаті і «приймати» якісь особливі побажання (передаючи їх в департамент по роботі з гостями, консьєржів або покоївкам). Популярні бренди - Crestron, INTELITY, SuitePad і Crave;

- нові технології в звукоізоляції. У звуконепроникних вікнах останнього покоління застосовується акустична технологія, що дозволяє мінімізувати шум від руху транспорту, літаків або гучної музики. Це означає, що постояльці більше ніколи не звернуться до вас зі скаргами з цього приводу;

- голосове управління. Оновлення «інтелектуальний динамік». Наприклад, замовивши Алексу від Amazon (Amazon Alexa), щоб вона «навчилася» справлятися з типовими для знаходження на території готелю

запитами за допомогою системи, подібної Volara. Цей «тандем» дозволяє гостям використовувати голосові команди для запиту послуг, таких як прибирання номера;

- доступ в номер без ключа. Введений на клавіатурі смартфона код - цифрова версія ключа від номера - укупі з відповідним додатком позбавляє від необхідності користуватися традиційними ключами або картками від номерів і спрощує процес заселення в готель. Відзначимо сервіс ASSA ABLOY Global Solutions;

- відчуті з консьєржем. Завдяки використанню систем зв'язку типу Crave (застосовують швидке сканування QR-коду) гості можуть спілкуватися з консьєржами в режимі реального часу - у відеочаті або месенджері. Таким чином, постоялець економить час і сили на «похід» в лобі, а співробітник отримує можливість обробляти запити, що надходять швидше і ефективніше;

Роботи можуть мати широкий спектр використання, особливо для безконтактних послуг. Їх можна використовувати, щоб привітати гостей і надати їм ключову інформацію після прибуття, і деякі готелі підійшли до цього дуже творчо .

Крім того, роботів також можна використовувати для обслуговування номерів і прибирання. У світі, де соціальне дистанціювання все ще є дуже важливим, роботи можуть сприяти безконтактному обслуговуванню, яке допомагає гостям почуватися невимушено.

Датчики присутності ніколи не можуть вийти зі списку, коли ми говоримо про деякі з останніх технологічних тенденцій в індустрії гостинності. Ці датчики чудово допомагають зменшити витрати на електроенергію. Ці датчики можуть бути у формі детекторів руху або теплових датчиків, щоб назвати декілька.

Коли ці датчики визначають, що в кімнаті нікого немає, вони можуть автоматично вимкнути живлення в цих кімнатах. Таким чином, ви заощаджуєте марну енергію та пов'язані з цим витрати.

3.2. Впровадження сталих та екологічних ініціатив

На прикладі відомого паризького ресторану «Guy Savoy» можна виокремити низку екологічних практик, які не лише підвищують якість обслуговування, а й суттєво зменшують вплив діяльності закладу на довкілля. Пропонується впровадити аналогічну модель в українському ресторані середнього або преміального класу, з урахуванням місцевих умов, ресурсів та законодавства.

У першому розділі було розглянуто такі екологічні практики ресторану «Guy Savoy»: система zero-waste у ресторанному виробництві, енергозберігаючі технології та біорозкладний посуд та упаковка.

Зважаючи на досвід ресторану, впровадження екологічних практик у закладах громадського харчування має бути комплексним та системним. Окремі дії, такі як використання біорозкладної упаковки чи закупівля локальних продуктів, без узгодження з іншими заходами, не дадуть очікуваного результату.

Саме тому, якщо й упроваджувати сталий підхід, то лише в рамках єдиної інтегрованої стратегії, яка враховуватиме усі практики.

Додатково потрібно проводити навчання персоналу щодо нових технологій та впроваджувати систему моніторингу ефективності практик.

Варто спочатку провести аналіз екологічних практик в українських рестораних закладах. Можемо сказати про такі тенденції:

- більшість екологічних ініціатив носять окремий характер і не є частиною цілісної стратегії. Найчастіше зустрічаються такі практики, як сортування сміття (переважно на рівні вимог законодавства), використання енергозберігаючих лампочок та часткова закупівля локальних продуктів;
- біорозкладна упаковка використовується обмежено через її вищу вартість порівняно з традиційними матеріалами;
- співпраця з локальними екофермами не є поширеною практикою, а критерії екологічності рідко враховуються при виборі постачальників;

- питання екологічної відповідальності часто не є пріоритетними у навчанні персоналу;
- більшість ресторанів не здійснюють систематичного обліку та аналізу екологічних показників.

Основними проблемами та бар'єрами для запровадження сталих екологічних практик є, на нашу думку: висока вартість екологічно чистих матеріалів та технологій; відсутність чіткого державного регулювання та стимулів; недостатня обізнаність та кваліфікація персоналу; ускладнена логістика та обмежений вибір екологічно чистих продуктів; недостатня екологічна свідомість споживачів.

Опишемо тепер детальніше етапи програми запровадження сталих та екологічних ініціатив в українських ресторанах.

1. Zero-waste підхід у ресторанах.

Підхід «нуль відходів» у ресторанній справі набирає все більшої популярності, адже орієнтований на зниження кількості сміття та зменшення екологічного навантаження. Така практика відповідає запитам сучасних споживачів, які дедалі частіше надають перевагу свідомому споживанню та екологічним ініціативам.

Запровадити концепцію zero-waste у ресторанному закладі можливо за допомогою таких кроків [5]:

- раціональне використання продуктів і пакування: залишки овочів використовують для приготування бульйонів або соусів, фрукти – для напоїв, джемів чи десертів. Одноразовий пластиковий посуд замінюється на багаторазовий або біорозкладний;
- закупівля сезонних і локальних продуктів: це допомагає скоротити логістичний ланцюг, зменшити викиди CO₂ та водночас підтримати місцевих виробників;
- застосування екологічного пакування: обираються лише ті матеріали, які підлягають переробці або є біорозкладними;

- апсайклінг: творче перетворення відпрацьованих матеріалів або старих предметів на корисні елементи декору або утилітарні речі;
- використання багаторазових контейнерів: для страв на виніс пропонується власний багаторазовий посуд або клієнтів заохочують приносити свої контейнери;
- компостування органічних залишків: недоїдки та інші органічні відходи перетворюють на добрива. Наприклад, кавова гуща може бути ефективним підживленням для рослин, що люблять кислий ґрунт (як-от хвойні дерева чи троянди);
- формування нових споживчих звичок: прихильники філософії zero-waste свідомо підходять до вибору товарів і послуг, намагаючись зменшити власний екологічний слід.

У майбутньому ресторани, які будуть впроваджувати принципи zero-waste, можуть експериментувати з побічними продуктами, які зазвичай вважаються відходами. Наприклад, картопляну шкірку можуть висушувати для бульйонів, а старий хліб використовувати для виробництва місо-пасти, соєвого соусу чи десертів. Овочі, ймовірно, не очищатимуть від шкірки, оскільки вона містить багато корисних речовин і не є небезпечною для споживання. Також можуть використовувати свічки з ресторанної зали для розпалювання печі, а шкаралупу від горіхів – для копчення страв.

У майбутньому такі заклади, ймовірно, можуть впроваджувати системи сортування сміття, де окремо збираються пластик, папір, скло та органічні залишки для компостування. Однак, проблема з переробкою сміття може залишатися актуальною, особливо в регіонах, де інфраструктура не є ідеальною. Багато видів пластику можуть не прийматися або прийматися лише у великих обсягах, що ускладнює ефективну утилізацію. Тому, можливо, в майбутньому ресторани поступово відмовлятимуться від одноразового пластику на користь багаторазової тари, що дозволить зменшити кількість відходів і зробити екологічну ініціативу більш ефективною.

2. Енергозберігаючі технології.

У сучасних умовах для підприємств ресторанного бізнесу України значною проблемою є висока енергоємність технологічних процесів та неефективне використання ресурсів. Наприклад, для роботи кафе або ресторану на 100–150 місць потужність технологічного обладнання може коливатися від 30 до 50 кВт, залежно від меню та технології приготування. Однак, у більшості випадків, теплові та холодильні потужності використовуються нераціонально. Як результат, до 10% загального прибутку може йти на сплату комунальних платежів, що впливає на собівартість готової продукції [13; 42; 50].

Отже, впровадження енергозберігаючих технологій стане позитивним впровадженням як для гостей, так і для підприємців.

До основних сучасних напрямів розвитку високоефективних ресторанних технологій відносяться такі: економія електроенергії та газу через підвищення ефективності використання обладнання, скорочення часу роботи приладів, усунення неефективних витрат енергії, застосування дешевших джерел енергії, а також впровадження сучасного обладнання, наприклад, пароконвекційних печей, апаратів шокового охолодження та багатоцільових кухонних пристроїв (VCC); удосконалення методів зберігання продуктів, зокрема через MAP-технології, технологію Cook&Chill та використання вакуумних машин, а також підвищення санітарно-гігієнічних стандартів виробництва за допомогою впровадження системи HACCP; економічні технології приготування їжі, такі як низькотемпературне готування, використання мікрохвильового випромінювання та індукційної обробки, дозрівання овочів та фруктів; покращення ергономіки виробництва через нові підходи до проектування; застосування автоматизованих систем для чіткого планування завдань на основі виробничих планів [13].

На нашу думку, перед впровадженням таких передових енергозберігаючих технологій ресторанам в Україні варто почати з базових кроків, що дозволять значно знизити споживання енергії. Перш за все, необхідно встановити енергоефективні освітлювальні прилади, такі як LED-лампочки, які споживають менше електроенергії та мають більший термін служби. Далі варто встановити

автоматичні крани та сенсорні системи для контролю водоспоживання, що дозволить зменшити витрати води та енергії для нагрівання води.

Крім того, ресторанним закладам слід звернути увагу на систему опалення та кондиціонування повітря. Встановлення терморегуляторів та програмованих термостатів дозволить підтримувати комфортну температуру без зайвих витрат енергії. Важливо також модернізувати кухонне обладнання, замінюючи старі моделі на енергоефективні: індукційні плити, пароконвекційні печі та холодильники з низьким споживанням енергії.

Крім того, застосування систем автоматичного вимкнення обладнання, яке не використовується, що дозволить значно знизити споживання електроенергії в непотрібний час (автоматичне освітлення, кондиціонування, потік води тощо).

3. Біорозкладний посуд та упаковка.

Важливим етапом туту стане заміна традиційних пластикових контейнерів, пакетів та столових приборів на альтернативи з рослинних матеріалів (кукурудзяний крохмаль, цукрова тростина, бамбук тощо), що підлягають біологічному розкладанню або компостуванню.

Найпоширенішими видами рослинної сировини для виробництва біорозкладного посуду є такі:

- кукурудзяний крохмаль – цей матеріал має повну біорозчинність, не містить токсичних речовин, стійкий до крайніх температур і володіє властивостями жиро- і водонепроникності;
- бамбукова фібра – бамбуковий посуд вирізняється яскравим дизайном, легкістю та міцністю, він безпечний для людини та природи як під час використання, так і після утилізації;
- кавова гуща – з кавової гущі виробляють багаторазові чашки та склянки, які повністю розкладаються без шкоди для довкілля;
- кокос – посуд, виготовлений з шкаралупи кокосових горіхів, є натуральним біорозкладним матеріалом, який не завдає шкоди здоров'ю людини та навколишньому середовищу.

Проте, термін «біорозкладність» не дає точного уявлення про час, необхідний для розкладання матеріалу. Біорозкладання – це процес, за якого органічні матеріали розпадаються під дією бактерій або інших природних чинників, не забруднюючи навколишнє середовище. Альтернативою є компостований екопосуд Vegware, який можна компостувати як в промислових умовах (за 8-12 тижнів), так і природнім способом. Найпоширеніші стандарти компостування включають європейський EN13432 та американський ASTM D6400. Компанія Vegware, заснована у Великобританії у 2006 році, виробляє екологічно чисту продукцію з PLA, CPLA та багасса, і її товари доступні по всьому світу через офіційних представників у США, Південній Африці, Європі, Австралії, Новій Зеландії, ОАЕ, а тепер і в Україні [32].

Компанія Naturpack – офіційний дилер бренду Vegware в Україні. Реалізує повний асортимент рослинного компостованого пакування для закладів HoReCa. Асортимент продукції компанії налічує понад 250 позицій повністю екологічного компостованого посуду та упаковки. У колекції представлені інноваційні рішення, такі як кришки для стаканів для гарячих напоїв, стакани з подвійними стінками, столові прибори, призначені для використання при високих температурах, контейнери для супу та продукти лінії «Гурме», які отримали численні нагороди за інновації. Після використання все це пакування разом із залишками їжі можна піддавати промислому компостуванню.

PLA використовується замість звичайного пластику для внутрішніх стінок паперових стаканів, а також для прозорих частин упаковки для сендвічів. З цього матеріалу виготовляються прозорі стакани для холодних напоїв, соломинки, контейнери та соусники. Кришки для напоїв і столові прибори виготовляються з CPLA. Продукція з багасса включає різноманітний посуд і контейнери для їжі з собою, що мають різні форми та розміри. Цей натуральний матеріал не дозволяє конденсату накопичуватися, зберігаючи їжу всередині свіжою і хрусткою. Приклади біорозкладного посуду у додатку В.

Використання багаторазового посуду в ресторанах може викликати у гостей певне непорозуміння, оскільки така зміна до звичних стандартів

обслуговування може здаватися незвичною. Однак настав час замінити одноразовий посуд для страв «з собою» на екологічно чисті продукти в українських ресторанах. Це не лише відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку, але й сприяє зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище, що є важливим для розвитку гастрономічної індустрії в Україні.

Для ефективного переходу до екологічно свідомої моделі українським ресторанам варто розглядати впровадження змін як єдиний комплекс заходів, а не як окремі елементи. Мова йде одночасно про енергоефективність, сортування відходів і перехід на екологічний посуд. Лише системний підхід дозволить досягти відчутних результатів як у скороченні витрат, так і в зменшенні негативного впливу на довкілля.

Починати можна з базових речей: встановлення енергозберігаючого освітлення, сенсорних змішувачів, оновлення техніки до більш енергоощадної. Одночасно необхідно налаштувати внутрішню логістику сортування: забезпечити місце для збору різних видів відходів, знайти компанії, які займаються переробкою, і навчити персонал правильному сортуванню. Усе це має йти паралельно з поступовою відмовою від пластику «з собою» — на користь компостованих матеріалів або багаторазової тари, яку можуть приносити самі відвідувачі.

Фінансування таких змін може йти з кількох джерел: поступове перерозподілення внутрішнього бюджету (наприклад, за рахунок економії на енергії), підтримка екологічних програм, участь у грантах, співпраця з локальними екоініціативами або брендами, які готові надавати вигідні умови на старті. Важливо також правильно комунікувати зміни з клієнтами — пояснювати цінність нових підходів, робити це частиною бренд-філософії. Лише коли всі три напрями — енергоефективність, сортування та екопосуд — працюватимуть разом, ресторан зможе не лише зменшити свій екологічний слід, а й сформувавати нову культуру споживання серед гостей.

3.3. Економічна ефективність запропонованих інновацій

Для оцінки економічної доцільності впровадження інновацій у ресторанному бізнесі важливо врахувати початкові інвестиції. Нижче наведено орієнтовний кошторис витрат на реалізацію трьох екологічних ініціатив – zero-waste підходу, енергозбереження та екологічної упаковки – у ресторані на 100 місць (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Кошторис витрат для впровадження трьох екологічних ініціатив у ресторані на 100 місць

Стаття витрат	Орієнтовна сума, тис. грн
<i>Zero-waste підхід</i>	
Закупівля баків для роздільного збору (4 зони, 3 види сміття)	25
Налагодження компостера	8
Навчання персоналу	5,5
<i>Енергозберігаючі технології</i>	
Заміна освітлення на LED	25,3
Встановлення сенсорних змішувачів	18
Утеплення труб, модернізація вентиляції	32
Часткова заміна обладнання на енергоощадне (піч, холодильник)	160
<i>Біорозкладний посуд та упаковка</i>	
Закупівля компостованого екопосуду на 3 місяці	45
Брендування тари	10,2
Стартова програма багаторазового посуду (контейнери, система повернення)	15,6
Усього	344,6

Джерело: сформовано автором за [32; 65; 66].

Деякі витрати можуть зменшитися за рахунок:

- співпраці з екопроектами (частково – за їх коштів),
- грантової підтримки (європейські фонди, програми для NoReCa),
- довготривалої оренди або лізингу обладнання,
- співфінансування від місцевих ініціатив.

Опишемо очікувані доходи та економії витрат:

1. Zero-waste підхід допоможе зменшити витрати на вивіз сміття та

збільшити обсяг продажів за рахунок позитивного бренду ресторану серед гостей – можлива економія 6-1 тис. грн на рік плюс приріст 1–2% постійних відвідувачів (500 клієнтів × 300 грн середні чек), тобто 150 тис. грн/рік потенційного обороту.

2. Енергозберігаючі технології допоможуть зекономити до 20% витрат на електроенергію, на воду та збільшити ресурс обладнання. Наприклад, якщо за місяць ресторан споживає в середньому 35 000 кВт, то це сягає 105 тис. грн, а на рік 1260 тис. грн. З енергозберігаючими технологіями зекономити на рік на електриці можливо – 226,8 тис. грн, на оплаті води – 12,6 тис. грн. Та економія на ремонті та зношеності обладнання – 5 тис. грн рік.

3. Перехід від використання пластикового одноразового посуду до часткового застосування компостованих альтернатив, попри їх вищу собівартість, може забезпечити зменшення витрат завдяки можливості багаторазового використання певних видів такого посуду. У підсумку, фінансовий баланс у межах цього заходу здебільшого залишається нейтральним, з можливим незначним позитивним або негативним відхиленням. Орієнтовно приріст постійних клієнтів може становити 0,5–1% на рік, що в грошовому еквіваленті відповідає додатковому потенційному прибутку в межах 50 –70 тис. грн щорічно.

Отже, загальна очікуване економія та приріст доходу становитиме у рамках 450-500 тис. грн.

Розрахуємо рентабельність інвестицій (ROI) за формулою:

$$ROI = (\text{Вигода} - \text{Інвестиції}) / \text{Інвестиції} \quad (3.1)$$

$$ROI = (475 - 344,6) / 344,6 * 100\% = 37,8\%.$$

Термін окупності розрахуємо за формулою:

$$T = \text{Інвестиції} / \text{Вигода} \quad (3.2)$$

$$T = 344,6 / 475 = 0,72 \text{ роки тобто } 8,7 \text{ місяців.}$$

Чиста приведена вартість за 3 роки розраховується за формулою:

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} - CI \quad (3.3)$$

CF_t – річна вигода;

CI – інвестиції;

r – ставка дисконтування (10%).

$NPV = 836,6$ тис. грн.

Розрахуємо також внутрішню норму прибутковості (IRR) з допомогою Excel. Згідно розрахунків IRR дорівнює 128%, що говорить про високу ефективність впроваджень.

Проведений аналіз економічної доцільності впровадження комплексу екологічних ініціатив у ресторані на 100 місць демонструє їхню високу ефективність та швидку окупність. Розрахована рентабельність інвестицій (ROI) у розмірі 37,8% свідчить про значну прибутковість вкладених коштів. Термін окупності інвестицій, що становить менше ніж 9 місяців (0,72 роки), підтверджує оперативність повернення вкладених коштів та початок отримання чистого прибутку від реалізації екологічної стратегії.

Розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) за трирічний період у розмірі 836,6 тис. грн при ставці дисконтування 10% підкреслює довгострокову економічну вигідність впроваджених заходів. Внутрішня норма прибутковості (IRR) у 128% є надзвичайно високим показником, що свідчить про значний потенціал зростання прибутковості ресторану завдяки екологічним ініціативам.

Результати проведеного аналізу переконливо доводять, що українським підприємствам ресторанного бізнесу не варто боятися впроваджувати екологічні ініціативи. На прикладі ресторану чітко видно, що такі інвестиції є не лише екологічно відповідальними, але й економічно вигідними, забезпечуючи швидку окупність та високу прибутковість у довгостроковій перспективі.

Опишемо також інші ефекти від впровадження:

1. Екологічний ефект проявляється у зменшенні негативного впливу на довкілля. Відмова від одноразового пластику, впровадження сортування та

повторного використання побічних продуктів знижують навантаження на сміттєзвалища й обсяги забруднення. Використання компостованих матеріалів (наприклад, посуду з PLA, CPLA, багасси) дозволяє прискорити природний цикл утилізації відходів, а також сприяє формуванню сталих екозвичок серед клієнтів.

2. Соціальний ефект виявляється у підвищенні обізнаності громадян щодо важливості сталого споживання та відповідального ставлення до ресурсів. Заклади, які демонструють турботу про довкілля, стають платформою для екопросвіти. Окрім того, покращення умов праці персоналу (через впровадження ергономічного обладнання та сучасних технологій) сприяє підвищенню їхньої мотивації та зменшенню професійного вигорання.

3. Іміджевий ефект також є важливим. У сучасному світі все більше споживачів обирають бренди, які поділяють їхні цінності. Ресторан, який впроваджує принципи zero waste, демонструє свою відповідальність та інноваційність, що може стати вирішальним фактором для залучення нових клієнтів і партнерів.

Висновки до розділу 3

Цифровізація є ключовим драйвером трансформаційних процесів у сучасній індустрії гостинності. Впровадження цифрових технологій дозволяє закладам підвищувати рівень обслуговування, ефективніше використовувати ресурси, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та формувати нові конкурентні переваги. Готелі, ресторани й туристичні компанії, які впроваджують інноваційні рішення, мають змогу не лише відповідати очікуванням клієнтів, але й випереджати конкурентів у боротьбі за лояльність гостей. Цифрові інструменти – такі як чат-боти, хмарні технології, безконтактні платежі, системи аналітики, автоматизація та роботизація — стали невід’ємною частиною сучасного обслуговування. Вони змінюють підходи до управління, персоналізації послуг та безпеки.

Запропоновано впровадження системного підходу до екологічної відповідальності в українських ресторанах, орієнтуючись на досвід закладу «Guu Savoy». Це передбачає поступову інтеграцію сталих рішень у щоденну

діяльність, що може включати скорочення відходів, використання місцевих продуктів, оптимізацію енергоспоживання та підвищення обізнаності персоналу щодо екологічних цінностей. Такий підхід не лише сприятиме збереженню довкілля, а й зміцнить довіру споживачів, створить позитивний імідж бренду та відкриє нові можливості для розвитку ресторанного бізнесу в Україні.

Впровадження екологічних ініціатив у ресторанному бізнесі є не лише правильним кроком з точки зору сталого розвитку, але й економічно обґрунтованим рішенням. Проведений аналіз показав, що такі інвестиції забезпечують високу прибутковість, швидку окупність та формують конкурентні переваги. Екологічні, соціальні та іміджеві ефекти зміцнюють позиції закладу на ринку, підвищують лояльність клієнтів і сприяють сталому зростанню. Таким чином, екологічна трансформація ресторану є ефективним і перспективним напрямом розвитку.

ВИСНОВКИ

1. В умовах сьогодення інноваційний розвиток набуває ключового значення для забезпечення ефективної діяльності українських підприємств. Поняття «інноваційний розвиток» застосовується як на макро-, так і на мікрорівні. Проте аналіз наукових джерел демонструє відсутність єдиного визначення цього терміна, що свідчить про необхідність подальшого дослідження даної тематики. Різні підходи до трактування інноваційного розвитку вказують на його багатовимірність, що потребує подальшої теоретичної та практичної конкретизації.

2. Здійснено класифікацію інновацій та сформовано висновки, що різні підходи до класифікації, запропоновані вітчизняними й зарубіжними дослідниками, демонструють багатогранність інноваційних процесів, що охоплюють як продуктову й процесну сфери, так і організаційні, технологічні, маркетингові аспекти діяльності. Врахування рівня новизни, джерел виникнення, масштабу впровадження та впливу на ринок дозволяє підприємствам гостинності точніше орієнтуватися у виборі типу інновацій відповідно до своїх стратегічних цілей.

3. Проаналізовано досвід впровадження інновацій на прикладі французького ресторану «Guy Savoy». У процесі аналізу досвіду впровадження інновацій у французькому ресторані «Guy Savoy» було розглянуто ключові підходи до створення унікального клієнтського досвіду, впровадження гастрономічних новацій, персоналізації обслуговування та формування атмосфери закладу. Зазначені практики демонструють важливість комплексного підходу до інновацій, що охоплює не лише кухню, а й сервіс, дизайн простору та емоційне залучення гостей. Для українських ресторанів досвід «Guy Savoy» може стати орієнтиром у впровадженні високих стандартів якості, розвитку авторської кухні, акценті на деталях обслуговування та постійному оновленні пропозицій відповідно до очікувань і потреб сучасного споживача.

4. Описано сучасний стан індустрії гостинності. Узагальнено, що готельно-ресторанна індустрія в Україні продовжує відновлення після потрясінь, спричинених пандемією COVID-19 та триваючою війною. Попри складну ситуацію, галузь демонструє високий рівень адаптації, зокрема через активізацію діяльності малого бізнесу. У регіональному розрізі спостерігається поступове відновлення у центральних та західних областях, тоді як у південних та східних регіонах багато об'єктів залишаються зачиненими через воєнні дії. Однією з основних проблем залишається нестача кваліфікованих працівників через міграцію трудових ресурсів. Водночас готельні підприємства залишаються вагомими платниками податків у сфері туризму.

5. Проведено аналіз господарської діяльності підприємстві ресторанного бізнесу України. Сформовано висновки, що ресторанна сфера в Україні переживає непростий процес адаптації до умов нестабільності, викликані пандемією, війною та економічною невизначеністю. Після суттєвого скорочення кількості закладів у 2020–2022 роках, галузь почала поступово відновлюватися, особливо у столиці та західних регіонах, що свідчить про здатність бізнесу пристосовуватись до нових реалій. Серед ключових чинників впливу — асортимент, рівень сервісу, цінова політика та інноваційні підходи. Цифрові рішення, як-от QR-меню, доставка та онлайн-сервіси, стали невіддільною частиною функціонування ресторанів. Популярним трендом також є розширення спектру послуг, зокрема кейтеринг та доставка до домівок і офісів, що сприяє залученню нових клієнтів.

6. Проведено оцінку інноваційної активності підприємства індустрії гостинності України. Можна узагальнити, що в умовах постійних змін і жорсткої конкуренції інновації відіграють вирішальну роль у розвитку готельно-ресторанного бізнесу України. Дослідження свідчать про активне впровадження підприємствами технологічних, екологічних, організаційних і продуктових новацій. Серед сучасних тенденцій — цифровізація процесів, автоматизоване обслуговування, популяризація концепції food plating, а також розвиток нестандартних форматів розміщення, таких як глемпінги, A-frame-котеджі й

барнхауси, особливо у Карпатах. Такі новації формують унікальний туристичний продукт і підвищують рівень задоволеності клієнтів.

7. Описано впровадження цифрових технологій у закладах індустрії гостинності, та сформовано висновок, що цифровізація виступає важливим двигуном трансформацій в індустрії гостинності. Впровадження цифрових технологій дозволяє готелям, ресторанам та туристичним компаніям підвищити якість обслуговування, ефективніше використовувати ресурси, оптимізувати бізнес-процеси та створювати нові конкурентні переваги. Заклади, які інтегрують інноваційні рішення, не тільки задовольняють потреби клієнтів, але й випереджають конкурентів у боротьбі за їхню лояльність. Цифрові інструменти, такі як чат-боти, хмарні платформи, безконтактні платежі, аналітичні системи, а також автоматизація та роботизація, стали важливою частиною сучасного обслуговування. Вони змінюють підходи до управління, персоналізації послуг і підвищення безпеки.

8. Запропоновано застосувати системний підхід до екологічної відповідальності в українських ресторанах, орієнтуючись на досвід закладу «Guy Savoy». Це передбачає поступове інтегрування сталих рішень у повсякденну діяльність, таких як зменшення відходів, використання місцевих продуктів, оптимізація енергоспоживання та підвищення екологічної обізнаності серед персоналу. Такий підхід сприятиме не лише збереженню навколишнього середовища, а й зміцненню довіри споживачів, формуванню позитивного іміджу бренду та відкриттю нових можливостей для розвитку ресторанної індустрії в Україні.

9. Аналіз показав, що інвестиції в екологічні ініціативи забезпечують високу рентабельність, швидку окупність і створюють конкурентні переваги. Екологічні, соціальні та іміджеві ефекти зміцнюють позиції ресторану на ринку, підвищують лояльність клієнтів і сприяють сталому розвитку. Отже, екологічна трансформація ресторану є перспективним і ефективним напрямом для його розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андренко І., Шестірко А. Особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-6>
2. Антошкова Н.А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення» (м. Львів, 18-19 червня 2020 р.). Львів: Вид-во ЛТЕУ, 2020. 203-205 с.
3. Бритвенко А. С., Бригіна С. І. Ретроспектива розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 2 листопада 2022 р.; Державний біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. 313-314 с.*
4. Владимир О., Малюта Л., Рудан В. Інтеграція дизайну в готельно-ресторанний бізнес: ефекти для туризму та розвитку місцевих громад. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 307-313.
5. Гаталяк О. М., Ганич Н. М. Деякі аспекти концепції zero-waste у сфері ресторанного бізнесу. *Інноваційні технології та реалізація концепції Zero-waste у харчових технологіях і сфері ресторанного, готельного та туристичного бізнесу* : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (4–5 грудня 2023 року, м. Полтава). Полтава : ПУЕТ, 2024 С. 217-219.
6. Головні міфи про готельний бізнес в Україні. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/vidsutnist-all-inclusive-ta-shvidki-dohodi-1700502939.html> (дата звернення 16.04.2025).
7. Громик, О., Приходько, К. Особливості розвитку індустрії гостинності в Україні. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 2023. № 6(2), С. 184-198.
8. Давидова О.Ю., Сисоєва С.І. Концептуальні напрями забезпечення і підвищення якості послуг підприємств готельно-ресторанного господарства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 12(68).

9. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19-24.

10. Декалюк О. В. Методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2(2). С. 261-264.

11. Дорош, Ю. С. Географія продуктових інновацій у готельному господарстві карпатського регіону України. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Географічні науки»*. №20. 2024. С. 56-65.

12. Завідна Л.Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Вип. 1 (57). 2020. С. 120-125.

13. Лебедець, Т. Е., Крусір, Г. В., Шунько, Г. С. Енергозберігаючі технології в ресторанному господарстві. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*, №61, 2020. С. 61-67.

14. Моргулець, О., Коробкіна, М., & Вофсі, П. (2023). Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. *Економіка та суспільство*, (53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-62>

15. Моргулець О.Б., Лісецька Н.А. Проблеми розвитку готельного бізнесу в Україні. III Всеукраїнська науково-практична конференція «Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій» 12 квітня 2024 р., м. Київ, КНУТД, 2024.

16. Моргулець, О. Б., & Нищенко, О. В. (2023). Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, (8), 88-96. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12>

17. Моргулець О.Б., Нищенко О.В., Шевченко О.О. (2023). Крос-культурні комунікації в туристичній діяльності: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка та суспільство*, (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-60>

18. Моргулець О.Б., Шевченко О.О., Агеев Я.В. (2024). Туристичний бізнес України в умовах геополітичної нестабільності: стратегії розвитку. *Економічний простір*, (189). С.349-354.

19. Моргулець О.Б., Міхесенко Ю.В. Розвиток екотуризму в Україні: виклики та можливості. Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Пріоритети розвитку національної економіки в умовах глобалізації», Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка, 27 бер. 2024 р., м. Полтава. С.91-92. URL: https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/conf/2024/iii-prneug/IK_MEv_t_2024_03_27-ost.pdf

20. Ніколаєва А., Корсак Р. В. Сучасні тренди та інновації у ресторанному бізнесі. *Готельно-ресторанний бізнес та харчові технології: сучасні тенденції, виклики, інновації*: Збірник матеріалів І-ої Всеукраїнської студентської науково-практичної інтернет- конференції (м. Львів, 15 травня 2024 року). – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2024. С. 76-79.

21. Обсяг ресторанного ринку в Україні у 2021 році. URL: <https://restaurantconsulting.com.ua/uk/obsjag-restorannogo-rinku-v-ukraini-u-2021-roci>

22. Павлюк В.М. Біорозкладний посуд: мода чи необхідність? Стратегії інноваційного розвитку туризму та готельно-ресторанної справи: проблеми та перспективи. 2020 р. С. 919.

23. Подаков, Є. Сучасний стан, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку готельного бізнесу в Україні. *Економічний простір*, №191, 2024. С. 321-325.

24. Понад 12 готелів постраждали в Україні через війну. URL: <https://interfax.com.ua/news/general/886309>

25. Проблеми ресторанного бізнесу в Україні у 2025 році та рішення для них. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/problemi-restorannogo-biznesu-v-ukrayini-u-2025-rocz-i-ta-rishennya-dlya-nih>

26. Прохорова В.В., Давидова О.Ю. Гносеологічні аспекти інноваційного управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*: наук. журнал. № 4 (495), 2019. С. 14–20.

27. Радовановіч, М., Молнар-Бабіля, Д. І. Сучасний стан розвитку готельного господарства України. *Сучасні тенденції розвитку науки й освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів* : збірник тез доповідей за матеріалами ІV Міжнародної науково-практичної конференції (16 травня 2024 р., м. Мукачево). Мукачево : Вид-во МДУ, 2024. С. 472-474.

28. Ресторанний ринок у 2023 році – зміни та підсумки. <https://horeca-ukraine.com/restorannij-rinok-u-2023-roci-zmini-ta-pidsumki/>

29. Ринок кафе та ресторанів в Україні: зафіксовано зростання середнього чека на 18%. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rinok-kafe-ta-restoraniv-v-ukrayini-zafiksovano-zrostannya-serednogo-cheka-na-18> (дата звернення 16.04.2025).

30. Румянцева, І. Б., Мендела, І. Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, №11. 2024. URL: <https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-12-02/2024-11-12-02>

31. Рутинський, М. Й., & Зайченко, В. В. Концепція «foodplating» у ресторанному бізнесі України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, №7, 2022. С. 43-49.

32. Сілівестр В. М. Тренди ресторанного бізнесу у 2022. URL: <https://joinposter.com/post/restaurant-trends>

33. Сторінка підприємства «Ресторан «Mirax». Facebook : соціальна мережа. URL: <https://www.facebook.com/miraxrestaurant/>

34. Стригуль, Л., Александрова, В., Жадан, Т. Дослідження сучасного стану та визначення перспектив функціонування індустрії туризму та гостинності України. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"*, №4, 2022. С. 54–58.

35. Сфера послуг. Готельна справа : словник / Укладачі: Л.М. Гопкало, С.В. Мельниченко, О.Б. Моргулець, С.І. Мосіюк, І.П. Кудінова. Київ : НУБіП України, Том 2, 2025. 425 с.

36. Терещук О.В., Пасічник М.П. Лисюк Т.В. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. С. 240 - 245

37. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

38. Федішин І. Б. Оцінка ефективності проектів в готельно-ресторанному бізнесі. *Електронне навчання в ТНТУ: веб-сайт*. URL: <https://dl.tntu.edu.ua/content.php?cid=349512> (дата звернення: 25.03.2025).

39. Хата-зруб. Будівництво дерев'яних будинків. URL: <https://hata-zrub.com/> (дата звернення 19.04.2025).
40. Хіміч А.П., Моргулець О.Б. Ресторанный бізнес України: функціонування в умовах кризи. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та суспільства в сучасному світі», 26 квітня 2024, м. Черкаси, Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2024. С. 106-109.
41. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 26.04.2025).
42. 24 Latest Hotel Technology Trends To Watch For in 2024. <https://www.ezeeabsolute.com/blog/hotel-technology-trends/> (дата звернення 10.04.2025).
43. Danylyshyn, B., Kovalova, O., Oleshko, A., & others (2022). The Conceptual Framework for Creating an Industrial Smart and Tourism Favored Cluster for Sustainable Development of the Ukrainian Region. *Economic Affairs*, 67(04), 661-671. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2022.32>
44. Geary P. Experimental dining: performance, experience and ideology in contemporary creative restaurants. New York : Intellect Books, 2021. 220 p.
45. Grahl Jo. Secrets of modern plating: The importance, tools, and techniques of food plating: an overview of food styling and carving. London : Independently Published, 2021. 241 p.
46. HouseGroup. Енергозберігаючі будинки. URL: <https://www.house-group.com.ua/> (дата звернення 20.04.2025).
47. Kharkhalis, T., Bohatyryova, G., & others. (2025). Evaluating the impact of innovative technologies on the management of tour services. *African Journal of Applied Research*. Vol. 11, No. 1, pp. 134-145. URL: <https://doi.org/10.26437/ajar.v11i1>
48. Morhulets O., Hryhorchuk D., Nyshenko O. Hotel business in the context of global trends. *Economics and Business Management*. Vol. 15. №3. 2024. С. 72-86. URL: <https://doi.org/10.31548/economics/3.2024.72>
49. Naturpack. URL: <https://naturpack.com.ua/> (дата звернення 20.04.2025).
50. Panshin B. N. Digital economy: concept and directions of development.

Science and innovations. 2019. № 3. Pp. 48–60.

51. Ponomarenko I., Pavlenko V., & others. Application of artificial intelligence in digital marketing. 6th Workshop for Young Scientists in Computer Science & Software Engineering (CS&SE@SW). February 2, 2024, Kryvyi Rih, Ukraine, 2024. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3662/paper22.pdf>

52. Tkach O., Saienko G., Vader T., & others. Responsible management in administrative management: Innovative approaches and forecasts. Amazonia Investiga. 2024. Vol. 13. №83. P. 126-141. URL: <https://doi.org/10.34069/AI/2024.83.11.10>