

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет митної справи, матеріалів та технологій
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

Виконав: здобувач вищої освіти
групи ГРСм 21
ЖУРАВЕЛЬ Максим Вадимович

Керівник:
д.е.н., професор
МАТВІЙЧУК Людмила Юріївна

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
к.г.н., доцент
гарант освітньої програми:
ГРОМИК Оксана Миколаївна

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет митної справи, матеріалів та технологій

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 24 «Сфера обслуговування»

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітня програма: «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Л. Матвійчук

« ____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Журавлю Максиму Вадимовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи «Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни»

Керівник роботи: Матвійчук Людмила Юріївна, д.е.н., професор

затверджені наказом вищого навчального закладу від «02» січня 2025 р. № 3/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи до 01.12.2025р.

3. Вихідні дані до роботи нормативні документи діяльності підприємств гостинності, світові та національні стандарти сфери гостинності, наукова література за темою роботи, періодичні видання, Інтернет-ресурси, статистичні дані України, ГО «Асоціація гостинності України», Національної туристичної організації України.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ.

Розділ 1. Теоретичні засади інноваційного розвитку готельно-ресторанних підприємств.

Розділ 2. Оцінка стану та тенденцій інноваційного розвитку готельно-ресторанного підприємств.

Розділ 3. Напрями підвищення ефективності інноваційного розвитку готельно-ресторанних підприємств в умовах війни.

Висновки та рекомендації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Динаміка інвестицій в інновації у сфері гостинності України млн. дол. США (2019-2024 рр).

2. Частка підприємств в Україні за секторами, що мали прояв інноваційної активності (2019-2024 рр).

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Гарант освітньої програми	доцент Громик О.М.		
Розділ 1. Теоретичні засади інноваційного розвитку готельно-ресторанних підприємств	професор Матвійчук Л.Ю.		
Розділ 2. Оцінка стану та тенденцій інноваційного розвитку готельно-ресторанного підприємств	професор Матвійчук Л.Ю.		
Розділ 3. Напрями підвищення ефективності інноваційного розвитку готельно-ресторанних підприємств в умовах війни	професор Матвійчук Л.Ю.		
Висновки та рекомендації	професор Матвійчук Л.Ю.		
Нормоконтроль	доцент Громик О.М.		

7. Дата видачі завдання 02.01.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обґрунтування теми	до 02.01.2025	
2	Огляд літератури із досліджуваної проблеми	до 01.02.2025	
3	Розділ 1. Теоретичні засади інноваційного розвитку готельно-ресторанних підприємств	до 01.04.2025	
4	Розділ 2. Оцінка стану та тенденцій інноваційного розвитку готельно-ресторанного підприємств	до 01.06.2025	
5	Розділ 3. Напрями підвищення ефективності інноваційного розвитку готельно-ресторанних підприємств в умовах війни	до 01.10.2025	
6	Висновки та рекомендації	до 01.11.2025	
7	Формування списку використаних джерел	до 10.11.2025	
8	Формування додатків	до 15.11.2025	
9	Оформлення ілюстративного матеріалу	до 20.11.2025	
10	Нормоконтроль	до 24.11.2025	
11	Інструментальна перевірка на академічний плагіат	до 26.11.2025	
12	Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту	до 01.12.2025	

Здобувач вищої освіти

_____ (Журавель М.В.)

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (Матвійчук Л.Ю.)

(підпис)

(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Журавель М.В. «Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни». Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Готельно-ресторанна справа» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». Луцький національний технічний університет, Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел. У роботі досліджено теоретичні, методичні та прикладні засади інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнної нестабільності. Висвітлено зміст і особливості інноваційної діяльності у сфері HoReCa, охарактеризовано ключові типи та напрями інновацій, визначено чинники та умови, що формують інноваційну активність підприємств у період війни. Проаналізовано стан і тенденції розвитку індустрії гостинності України, зокрема інвестиційну активність та рівень впровадження інновацій в досліджуваній сфері. Значну увагу приділено дослідженню діяльності кав'ярні «Золотий дукат» як прикладу підприємства, що впроваджує сучасні інноваційні підходи, удосконалює сервіс та підвищує ефективність бізнес-процесів у складних зовнішніх умовах.

У роботі розроблено та обґрунтовано стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємств HoReCa, зокрема моделі забезпечення стійкості та адаптивності в умовах воєнного періоду. Запропоновано фінансово-економічне обґрунтування впровадження інноваційних рішень, що доводить високу ефективність, швидку окупність та практичну значущість інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Результати дослідження можуть бути використані керівниками закладів гостинності, консультантами та фахівцями для розроблення стратегій розвитку, впровадження інноваційної діяльності та забезпечення стійкості підприємств у воєнний.

Ключові слова: стійкість, адаптивність, інноваційні моделі, воєнний період, цифровізація, інноваційна активність, стратегічні напрями.

ANNOTATION

Zhuravel M. «Organizational and Economic Support for the Innovative Development of Hotel and Restaurant Business Enterprises in Wartime Conditions» Manuscript.

Master's Qualification Thesis of the Educational Program «Hotel and Restaurant Business», specialty 241 «Hotel and Restaurant Business». Lutsk National Technical University, Lutsk, 2025.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions and recommendations, and a list of references. The study examines the theoretical, methodological, and applied foundations of the innovative development of hotel and restaurant business enterprises under conditions of wartime instability. The content and specific features of innovative activity in the HoReCa sector are highlighted; the key types and directions of innovations are characterized; and the factors and conditions shaping the innovative activity of enterprises during wartime are identified. The state and trends of the hospitality industry in Ukraine, including investment activity and the level of innovation implementation in the sector, are analyzed. Particular attention is paid to the analysis of the activities of the «Zoloty Dukat» coffee shop as an example of an enterprise that implements modern innovative approaches, improves its service, and increases the efficiency of its business processes under challenging external conditions.

The thesis develops and substantiates strategic directions for the innovative development of HoReCa enterprises, including models for ensuring resilience and adaptability during wartime. A financial and economic justification for the implementation of innovative solutions is proposed, demonstrating their high effectiveness, rapid payback, and practical significance for enhancing the competitiveness of enterprises. The research results may be used by hospitality managers, consultants, and specialists for developing development strategies, implementing innovative activities, and ensuring the resilience of enterprises in wartime.

Keywords: resilience, adaptability, innovative models, wartime period, digitalization, innovation activity, strategic directions.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1. Зміст та особливості інноваційного розвитку у сфері готельно-ресторанного бізнесу	10
1.2. Класифікація та сучасні типи інновацій у готельному та ресторанному бізнесі	18
1.3. Фактори та умови, що визначають інноваційну активність підприємств HoReCa в період війни	26
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ	35
2.1. Характеристика інноваційного розвитку готельно-ресторанних підприємств України	35
2.2. Аналіз діяльності готельно-ресторанних підприємств України (на прикладі кав'ярні «Золотий дукат»)	41
2.3. Оцінка рівня інноваційної активності підприємства (на прикладі кав'ярні «Золотий дукат»)	51
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ	58
3.1. Моделі забезпечення стійкості та адаптивності готельно-ресторанних підприємств у воєнний період.	58
3.2. Фінансово-економічне обґрунтування запропонованих інновацій	65
3.3. Стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємств HoReCa	69
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Актуальність теми дослідження зумовлена глибокими трансформаційними процесами, які відбуваються у сфері готельно-ресторанного бізнесу під впливом воєнних подій, економічної нестабільності та зміни споживчих поведінкових моделей. У таких умовах інноваційний розвиток стає не просто інструментом підвищення конкурентоспроможності, а необхідною умовою виживання та адаптації підприємств HoReCa. Сучасні виклики, пов'язані з порушенням логістичних ланцюгів, енергетичною кризою, дефіцитом кадрів та зниженням платоспроможного попиту, потребують упровадження нових технологічних, організаційних та управлінських рішень, що забезпечують стійкість, гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни середовища. Саме тому дослідження стратегічних напрямів і механізмів інноваційного розвитку готельно-ресторанних підприємств набуває особливої значущості, оскільки дозволяє формувати практичні рекомендації для підвищення ефективності та стабільності галузі у воєнний і післявоєнний період.

Стан вивченості проблеми. Стан вивченості проблеми інноваційного розвитку підприємств HoReCa характеризується наявністю значної кількості наукових праць, присвячених окремим аспектам інноваційної діяльності, модернізації сервісних процесів та цифрової трансформації сфери гостинності. Українські та зарубіжні дослідники, зокрема Л. Матвійчук, О. Давидюк, Б. Дмитришин, Р. Ланчовська, Р. Шульц та інші, аналізують питання інноваційного менеджменту, впровадження технологічних рішень, маркетингових інновацій, організаційних моделей і факторів конкурентоспроможності підприємств. Проте, у науковій літературі недостатньо висвітлені специфічні умови інноваційного розвитку HoReCa в період війни, зокрема питання забезпечення стійкості, адаптивності, ресурсної автономності та кризового управління. Саме це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на

систематизацію сучасних інноваційних підходів і формування практичних рекомендацій для підприємств сфери гостинності в умовах воєнних викликів.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни, спрямованих на забезпечення їх стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності на ринку послуг гостинності.

З метою досягнення зазначеного були поставлені такі *завдання*:

– проаналізувати теоретичні засади інноваційного розвитку підприємств HoReCa;

– дослідити фактори та умови, що визначають інноваційну активність готельно-ресторанних підприємств;

– оцінити стан і тенденції інноваційного розвитку підприємств сфери гостинності України;

– обґрунтувати стратегічні напрями та моделі інноваційного розвитку підприємств HoReCa;

– запропонувати фінансово-економічне обґрунтування впровадження інноваційних рішень.

Об'єктом дослідження є процес інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнної нестабільності та трансформації ринкового середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, організаційно-економічних та практичних механізмів забезпечення інноваційного розвитку готельно-ресторанних підприємств, а також інструменти підвищення їх стійкості й адаптивності в умовах війни.

Перелік використаних у ході проведення дослідження методів. У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи: У процесі дослідження використано такі загальнонаукові методи: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних положень щодо сутності та особливостей інноваційного розвитку підприємств HoReCa; індукція та дедукція – для формулювання логічних

висновків і встановлення взаємозв'язків між факторами інноваційної активності; порівняльний метод – для зіставлення національних і світових тенденцій інноваційного розвитку сфери гостинності; системний підхід – для комплексного розгляду інновацій як багатокомпонентного процесу; метод економічного аналізу – для оцінювання ефективності діяльності підприємства та результативності впровадження нововведень; графічний метод – для візуалізації динаміки показників; метод експертних оцінок – для визначення вагомості чинників та умов інноваційної активності в умовах війни; моделювання – для розроблення моделей забезпечення стійкості та адаптивності підприємств HoReCa.

Джерела інформаційної бази дослідження. Інформаційну базу кваліфікаційної роботи складають законодавчі та нормативні акти; статистичні та соціо-економічні дані регіонів і підприємств готельно-ресторанного господарства; результати досліджень розміщені у спеціалізованих виданнях індустрії гостинності; матеріали конференцій, монографічні дослідження; оприлюднені дані Всесвітньої туристичної організації, аналітична звітність Національної туристичної організації, оприлюднені дані ГО «Асоціація гостинності України» ГО «Асоціація рестораторів України».

Практична цінність одержаних результатів роботи полягає в тому, що розроблені у дослідженні моделі, методичні підходи та рекомендації можуть бути застосовані для оптимізації організаційних процесів, упровадження цифрових і технологічних інновацій, удосконалення системи управління персоналом, підвищення ресурсної автономності та покращення якості сервісу.

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій; містить 80 сторінок тексту, 7 рисунків, 11 таблиць. Список джерел включає 55 найменувань літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Зміст та особливості інноваційного розвитку у сфері готельно-ресторанного бізнесу

У сучасних умовах трансформації національної економіки, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів інноваційний розвиток стає ключовим чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Особливої ваги ця проблематика набуває в умовах війни, коли підприємства сфери гостинності працюють у режимі підвищених ризиків, нестабільності попиту та необхідності оперативної адаптації до зовнішніх викликів. Інновації у сфері HoReCa (технологічні, сервісні, цифрові, організаційні, продуктово-асортиментні) дозволяють підвищувати ефективність бізнес-процесів, оптимізувати витрати, забезпечувати безпеку та комфорт гостей, а також формувати нові конкурентні переваги навіть у кризових умовах.

Забезпечення інноваційного розвитку потребує чіткого теоретичного обґрунтування, адже інноваційна діяльність у HoReCa суттєво відрізняється від промислових чи торговельних підприємств через високу залежність від сервісної складової, людського фактору та якості взаємодії з гостями. Теоретичні засади інноваційного розвитку передбачають визначення сутності поняття «інновація» у сфері гостинності, систематизацію видів та напрямів інновацій, характеристику організаційно-економічного механізму управління інноваційною активністю, а також ідентифікацію факторів, що стимулюють або стримують упровадження нововведень [9]. Узагальнення цих підходів формує основу для подальшого дослідження, аналізу практики інноваційного розвитку підприємств та обґрунтування ефективних рішень в умовах сучасних викликів.

Інноваційний розвиток у сфері готельно-ресторанного бізнесу є багатовимірним процесом, спрямованим на системне оновлення технологій, сервісів, бізнес-моделей та організаційних підходів із метою підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Його зміст полягає у впровадженні нових або суттєво вдосконалених продуктів, послуг, методів обслуговування, цифрових рішень, управлінських практик, маркетингових інструментів і способів організації роботи [23]. Особливість інноваційного розвитку у сфері HoReCa полягає в тому, що інновації не обмежуються лише технологічним оновленням; вони мають комплексний характер і охоплюють як матеріальну складову (обладнання, технології приготування страв, автоматизацію процесів), так і нематеріальну (сервіс, емоційний досвід гостей, стандарти взаємодії, корпоративну культуру). Динаміка розвитку споживчих потреб робить інновації постійним та невід’ємним елементом діяльності підприємств гостинності.

Зміст інноваційного розвитку у сфері готельно-ресторанного бізнесу представлено на рис. 1.1.

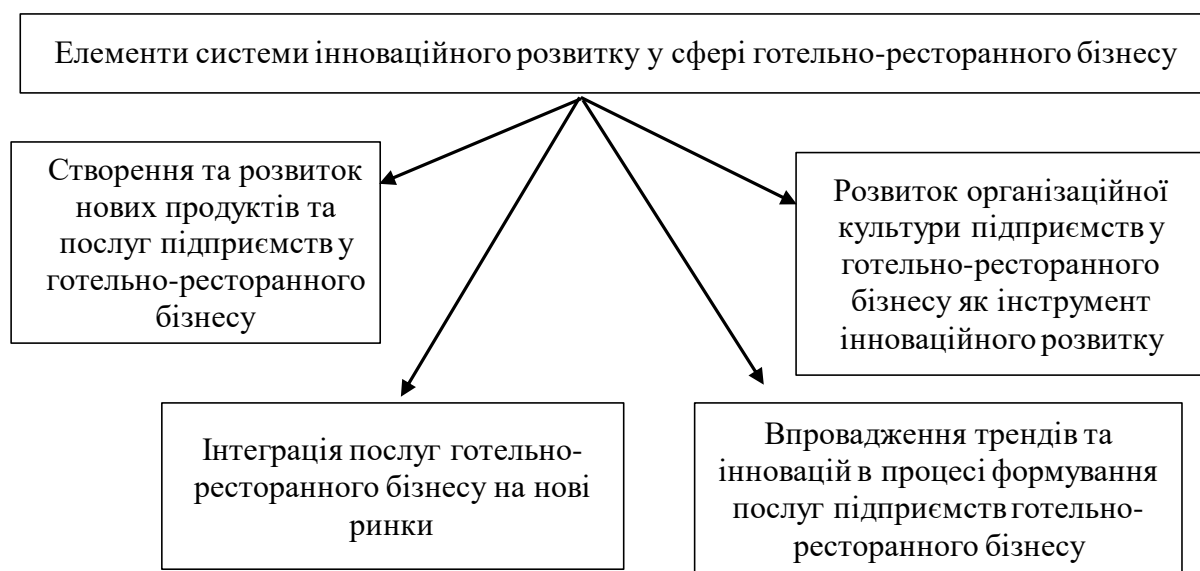


Рисунок 1.1. Зміст системи інноваційного розвитку у сфері готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: складено на основі [7, 18].

Інноваційний розвиток у готельно-ресторанному бізнесі починається зі створення та розвитку нових продуктів і послуг, які формують додану цінність для гостей та дозволяють підприємствам конкурувати в умовах високої мінливості ринку. У сучасній індустрії гостинності нові продукти включають унікальні формати номерів та концепції ресторанів, розробку тематичних меню, авторських гастрономічних пропозицій, пакетів послуг «all inclusive», сімейних та рекреаційних програм. У готельному секторі це проявляється у впровадженні нових сервісних форматів, від смарт-номерів до wellness-програм, у ресторанному, у гастрономічних колабораціях, застосуванні локальних продуктів, створенні фірмових страв і сезонних пропозицій. Таким чином, інноваційність контенту та продуктового наповнення залишається фундаментальним елементом розвитку HoReCa.

Важливою складовою інноваційного розвитку є розвиток організаційної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу як інструменту інноваційності. Організаційна культура визначає готовність персоналу до впровадження нововведень, рівень гнучкості управлінських рішень, спрямованість компанії на сервісну досконалість і постійне вдосконалення. Культура інновацій передбачає відкритість до змін, орієнтацію на цифровізацію, командну взаємодію, швидке реагування на потреби гостей та розвиток персоналу. У готельно-ресторанній сфері, де якість послуги залежить від людського фактору, саме культура стає основою сервісних інновацій, від впровадження нових стандартів комунікації до розвитку сервісної емпатії, персоналізації обслуговування та внутрішнього підприємництва працівників.

Зміст інноваційного розвитку також включає інтеграцію послуг готельно-ресторанного бізнесу на нові ринки, що дозволяє підприємствам розширювати клієнтську базу, диверсифікувати діяльність та збільшувати конкурентні можливості. До таких інновацій належить міжнародна експансія ресторанних мереж, вихід готелів на туристичні та бізнес-сегменти інших регіонів, створення партнерських проєктів із туристичними операторами, торговими центрами, коворкінгами та медичними закладами. У період війни актуальними стають нові

ринкові ніші – розміщення релокованих компаній, довгострокові проживання, соціальні та гуманітарні послуги, кейтеринг для організацій та волонтерських центрів. Інтеграція на нові ринки виступає джерелом додаткового доходу та механізмом стійкості підприємства [27].

Окремим напрямом є впровадження трендів та інновацій у процесі формування послуг готельно-ресторанних підприємств, що дає змогу адаптувати сервіс до актуальних потреб споживачів та глобальних тенденцій. Серед основних трендів – digital-перетворення, використання штучного інтелекту для персоналізації послуг, сервіс безконтактної взаємодії, автоматизація операцій, екоінновації, концепція сталого розвитку, гастрономічний локалізм, здорове харчування, мультисенсорні формати обслуговування. Готелі впроваджують smart-технології, енергоефективні рішення, мобільні застосунки для гостей, онлайн-чекін та віртуальні гіді. Ресторани застосовують кухонні інновації, новітні техніки приготування, цифрові меню, інтерактивні сервіси. Усе це створює сучасний формат обслуговування, підвищує якість сервісу та зміцнює позиції підприємств на ринку.

Сучасні світові тренди демонструють, що основним напрямом інновацій у готельно-ресторанній сфері є цифровізація. Вона охоплює автоматизовані системи управління готелями (PMS), онлайн-бронювання, чат-боти та мобільні застосунки для комунікації з гостями, інтегровані CRM-системи, QR-меню, системи безконтактної оплати, цифрові системи контролю якості та управління персоналом [49]. Такі інновації забезпечують підвищення ефективності роботи, скорочення витрат, мінімізацію людських помилок і формування персоналізованого досвіду для споживача. Для ресторанів важливими стають технології «розумної кухні», автоматизація процесів приготування, застосування IT-рішень для моніторингу обладнання, а також інтеграція сервісів доставки через цифрові платформи.

Тренди інноваційного розвитку у сфері готельно-ресторанного бізнесу представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Тренди інноваційного розвитку
у сфері готельно-ресторанного бізнесу

Тренди	Зміст та характеристика
Цифровізація сервісу	Автоматизація бронювання, мобільні додатки, чат-боти, QR-меню, електронні платежі.
Персоналізація послуг	Індивідуальні пропозиції через CRM, аналіз потреб гостя, кастомізований сервіс.
Еко- та сталий розвиток	Енергоощадні технології, переробка відходів, локальні продукти, зменшення екологічного сліду.
Безконтактний сервіс	Онлайн-чекін, цифрові ключі, безконтактні платежі, мінімізація фізичної взаємодії.
Інтеграція AI та аналітики	ШІ для прогнозування попиту, оптимізації цін, управління персоналом та ресурсами.
Розвиток delivery-сервісів	Хмарні кухні, розширення доставки, нові формати кейтерингу.
Гнучкі та змішані формати	Фуд-холи, поп-ап заклади, поєднання 'готель + коворкінг', мобільні точки харчування.
Підвищення стандартів безпеки	Нові протоколи гігієни, укриття, системи моніторингу безпеки.

Джерело: складено на основі [43]

Цифровізація стала ключовим трендом у готельно-ресторанному бізнесі та охоплює автоматизацію основних бізнес-процесів, упровадження цифрових платформ і технологій для покращення взаємодії між гостем і підприємством. Інновації у цій сфері включають системи онлайн-бронювання, мобільні додатки для управління візитом, QR-меню, електронні ключі, чат-боти для консультацій, а також системи безготівкової та безконтактної оплати. Завдяки цифровізації зменшується час обслуговування, оптимізується робота персоналу, знижується кількість помилок, а досвід гостя стає більш комфортним, швидким та персоналізованим [54]. У сучасних умовах війни цифрові рішення також забезпечують гнучкість і безпеку комунікації.

Персоналізація є важливим елементом сучасної сервісної моделі у сфері HoReCa, оскільки дозволяє адаптувати послуги до індивідуальних потреб і вподобань гостей. Системи CRM, аналітика даних та інструменти штучного інтелекту дають можливість підприємствам аналізувати історію візитів, уподобання, харчові обмеження, стиль споживання та рівень лояльності гостей. На основі цих даних формуються індивідуальні рекомендації, персоналізовані пропозиції, бонусні програми чи спеціальні пакети послуг. Персоналізація

підсилює емоційний зв'язок гостя з брендом, формує лояльність і сприяє позитивній репутації підприємства.

Екоінновації та принципи сталого розвитку стають нормою для підприємств гостинності, оскільки сучасні споживачі дедалі частіше обирають заклади, які дотримуються екологічної відповідальності. До таких інновацій належать енергоощадні технології, використання відновлюваних джерел енергії, системи переробки і сортування відходів, мінімізація пластикових матеріалів, скорочення харчових відходів, а також використання локальних і органічних продуктів. У готелях популярності набувають «зелені номери», eco-friendly косметика, фільтраційні системи замість одноразових пляшок. Екоінновації підвищують імідж закладу та сприяють зменшенню витрат у довгостроковій перспективі.

Після пандемії COVID-19 та в умовах війни безконтактний сервіс став одним із найвагоміших трендів, що забезпечує безпеку гостей та мінімізує ризики. До таких рішень належать цифрові ключі до номерів, онлайн-чекін і чек-аут, електронні документи, QR-меню, оплата через мобільні системи, автоматизовані рецепції та доставлення замовлень без прямої взаємодії з персоналом [14]. Цей тренд підвищує рівень безпеки та створює швидкий та зручний формат обслуговування, оптимізує персонал та дозволяє підприємствам працювати навіть за умов обмежень або підвищеного ризику.

Штучний інтелект і аналітичні інструменти стають невід'ємною частиною управління сучасними підприємствами HoReCa. Вони використовуються для прогнозування попиту, оптимізації цін (dynamic pricing), управління запасами, контролю витрат, розподілу персоналу та моніторингу якості послуг. AI-системи допомагають визначати сезонність, поведінкові патерни гостей, прогнозувати потреби та ухвалювати стратегічні рішення на основі даних. У ресторанах AI використовується для створення інтерактивних меню, підбору страв, управління кухонними процесами. Завдяки аналітиці підприємства отримують конкурентну перевагу та зменшують операційні ризики.

Сегмент доставки їжі та кейтерингу стрімко зріс через зміну споживчих звичок, зокрема в умовах війни. Сучасні інновації охоплюють хмарні кухні (cloud kitchen), dark kitchen, партнерство з платформами доставки, мобільні додатки для замовлень, розширення лінійки продуктів спеціально для доставки та впровадження інноваційної логістики. Для ресторанів це відкриває нові канали продажу, зменшує витрати на обслуговування залу та дозволяє оптимізувати бізнес-модель. Delivery перестає бути додатковою опцією й перетворюється на окремий стратегічний напрямок діяльності.

Сучасний готельно-ресторанний бізнес активно розширює формати роботи, створюючи мультифункціональні простори та нетрадиційні концепції. До таких форматів належать фуд-холи, поп-ап ресторани, mobile food points, комбіновані простори типу «готель + коворкінг», «ресторан + гастромакет», готелі з колаборативними зонами тощо [35]. Такі інновації дають змогу закладам оперативно змінювати формат діяльності, працювати в умовах нестабільності, залучати нові аудиторії та знижувати ризики. Гнучкість стала ключовим фактором виживання підприємств у період війни.

Посилення стандартів безпеки стало необхідною умовою функціонування закладів гостинності. До цього тренду належать впровадження нових протоколів гігієни, систем очищення повітря, санітарних бар'єрів, регулярної дезінфекції, створення укриттів для гостей та персоналу, розробка планів евакуації, систем тривожних сигналів та автоматизованого моніторингу безпеки. У готелях та ресторанах зростає роль кібербезпеки, оскільки більшість сервісів переходить у цифровий формат. Підвищення рівня безпеки формує довіру гостей, забезпечує відповідність законодавству та знижує ризики у кризових умовах.

Сфера гостинності має специфічні риси, що визначають особливості впровадження інновацій. Інноваційний ефект тут значною мірою залежить від людського фактору – професійності персоналу, його готовності до змін, рівня сервісної культури. Навіть найсучасніше обладнання чи цифрові системи не забезпечать очікуваного результату без інновацій у сфері HR-управління: навчання, мотивації, розвитку soft skills та сервісної компетентності працівників.

По-друге, значний вплив має емоційна складова взаємодії гостя та підприємства, що зумовлює важливість сервісних та маркетингових інновацій, зокрема створення унікальних тематичних концепцій, впровадження нестандартних форматів дозвілля, використання елементів гастрономічного туризму, локальних продуктів, персоналізації вражень [13].

Окремим аспектом є інноваційний розвиток в умовах війни, коли підприємства вимушені адаптуватися до нестабільності, логістичних обмежень та зміни структури попиту. У цей період інновації набувають переважно адаптивного та антикризового характеру. Серед них – впровадження моделей гнучкого управління, оптимізація витрат, використання альтернативних джерел енергії, створення укриттів для гостей, розвиток безпекових стандартів, диверсифікація послуг (кейтеринг, доставка, соціальні ініціативи), співпраця з волонтерами та міжнародними фондами. Воєнні умови стимулюють підприємства до інновацій, спрямованих на забезпечення стійкості, а також відкривають нові ніші, пов'язані з внутрішнім туризмом, релокацією населення та змінами у поведінці споживачів.

Отже, сучасні тренди інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу формують нову модель функціонування підприємств сфери гостинності, орієнтовану на цифровізацію, гнучкість, персоналізацію та підвищення стандартів безпеки. Інноваційні тенденції, такі як автоматизація сервісу, використання мобільних технологій, інтеграція штучного інтелекту та розвиток delivery-сервісів, забезпечують підприємствам можливість підвищувати якість обслуговування, оптимізувати ресурси та швидко реагувати на зміни попиту. Еко-тренди та концепції сталого розвитку створюють умови для формування екологічно відповідального бізнесу, що відповідає сучасним вимогам ринку й очікуванням гостей.

1.2. Класифікація та сучасні типи інновацій у готельному та ресторанному бізнесі

У сучасних умовах трансформації світового ринку послуг готельно-ресторанний бізнес стає однією з найбільш динамічних сфер, що активно інтегрує інновації як ключовий інструмент забезпечення конкурентних переваг. Під впливом цифровізації, зміни поведінки споживачів, розвитку гастрономічної культури та глобалізаційних процесів інновації перетворюються на необхідний елемент стратегічного розвитку підприємств HoReCa. Їх роль особливо посилюється в умовах війни, коли бізнес стикається з нестабільністю, логістичними обмеженнями, підвищеними ризиками та потребою оперативно адаптувати свої послуги до нових соціально-економічних реалій.

Вивчення класифікації інновацій у готельно-ресторанному секторі дозволяє систематизувати широкий спектр нововведень, визначити їх характерні ознаки та особливості застосування на різних етапах діяльності підприємства. Класифікація охоплює технологічні, продуктові, сервісні, управлінські, маркетингові та організаційні інновації, кожна з яких формує власну траєкторію розвитку та впливає на ефективність функціонування закладу [40]. Систематизація інновацій дає змогу сформувати цілісне уявлення про механізми їх впровадження та взаємозв'язок між процесами виробництва, обслуговування, управління та просування.

Дослідження сучасних типів інновацій у сфері HoReCa є важливим для розуміння тенденцій розвитку сфери гостинності та визначення стратегічних напрямів її модернізації. Сьогодні інновації охоплюють як цифрові й технологічні рішення, так і зміни у форматах обслуговування, сервісних стандартах, бізнес-моделях та концепціях закладів. Вони відображають нові очікування гостей, зумовлені глобальною цифровізацією, екологічними трендами, вимогами безпеки та попитом на персоналізовані послуги. Саме тому аналіз сучасних типів інновацій дає можливість визначити найперспективніші

напрями розвитку готельно-ресторанних підприємств, здатні забезпечити їхню стійкість та конкурентоспроможність в умовах постійних змін і викликів.

Складові інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу представлено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2. Складові інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: систематизовано на основі [44].

Ідея та концепція підприємства є базовою складовою інноваційного розвитку, оскільки саме вони визначають напрям, формат і унікальність майбутнього готелю або ресторану. Інноваційна концепція передбачає створення унікальної ціннісної пропозиції (value proposition), яка відрізняє заклад від конкурентів і відповідає актуальним очікуванням гостей. До інноваційних концепцій належать тематичні заклади, гастрономічні студії, lifestyle-готелі, wellness-центри, smart-готелі, еко-ресторани та інші формати, що задовольняють базові потреби та створюють новий досвід і сенсове наповнення. Концепція визначає загальну стратегію, а саме: стиль обслуговування, підхід до дизайну, меню, маркетингову комунікацію та систему управління. У період війни важливими стають адаптивні концепції – мобільні формати, мультифункціональні простори, заклади з високою стійкістю до ризиків [16].

Технологічні рішення є ключовим драйвером інноваційного розвитку, оскільки вони забезпечують модернізацію бізнес-процесів, підвищують продуктивність персоналу, оптимізують витрати та покращують якість обслуговування. У готельно-ресторанному бізнесі до технологічних інновацій належать системи автоматизації (POS, PMS, ERP), мобільні застосунки, системи управління номерним фондом, штучний інтелект для прогнозування попиту, роботизація окремих процесів, використання інтерактивних меню та безконтактних сервісів. Для ресторанів технологічні рішення включають інноваційне кухонне обладнання, системи контролю якості продуктів, автоматизовані комори та smart-кухні. Упровадження технологічних інновацій дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до ринкових змін та забезпечувати високий рівень сервісу в умовах нестабільності.

Екологічність та сталість стали стратегічною необхідністю для сучасних підприємств HoReCa, оскільки споживачі дедалі частіше звертають увагу на відповідальність бізнесу перед суспільством та природою. До цієї складової інноваційного розвитку належать упровадження енергоефективних систем, використання екологічних матеріалів, сортування та переробка відходів, скорочення харчових втрат, використання локальних продуктів, впровадження концепції «zero waste», мінімізація пластикової упаковки. У готелях популярними стають «зелені стандарти», екологічні сертифікації, системи очищення повітря й води, «eco-friendly» косметика. Екологічні інновації покращують імідж підприємства та забезпечують економію ресурсів у довгостроковій перспективі [27].

Формат обслуговування визначає спосіб взаємодії підприємства з гостем і є одним з найбільш динамічних напрямів інноваційного розвитку. До інноваційних форматів належать безконтактний сервіс, self-service, інтерактивне обслуговування, персоналізований сервіс, омніканальний підхід до комунікації, цифрові інтерфейси та використання мобільних платформ для взаємодії з гостем. Інновації у форматі обслуговування спрямовані на скорочення часу очікування, підвищення комфорту, створення унікального досвіду та забезпечення високого

рівня безпеки. У готелях поширюються безконтактний check-in/check-out, цифрові ключі, віртуальні консьєрж-сервіси, у ресторанах – QR-меню, інтерактивні столи, цифрові черги. Саме інноваційний формат обслуговування є ключем до формування лояльності та позитивного досвіду для споживачів.

Інтер'єр та атмосфера є важливим інноваційним елементом, який формує емоційний досвід гостя і визначає рівень привабливості закладу. Інновації у сфері дизайну включають використання smart-освітлення, трансформованих просторів, енергоефективних матеріалів, сучасних декоративних рішень, інтерактивних зон, медіаінсталяцій. Окрему роль відіграє атмосферність – музичний контент, ароматизація, освітлення, комфорт, які створюють унікальне сприйняття бренду. У готелях активно впроваджуються зонування для роботи й відпочинку, flexible-простори, біофільний дизайн. Для ресторанів важливими стають «open-kitchen», авторська подача страв, тематичність інтер'єру. Атмосфера закладу стає частиною бренду й прямо впливає на враження та поведінку гостей.

Фінансова модель і планування є визначальними складовими інноваційного розвитку, оскільки забезпечують ресурсну базу для впровадження нововведень та ефективність управління. Інноваційність у цій сфері проявляється у використанні сучасних інструментів фінансової аналітики, динамічному ціноутворенні, бюджетуванні на основі даних (data-driven budgeting), оптимізації витрат, диверсифікації джерел доходів, застосуванні франчайзингових моделей або партнерських програм [42]. У період війни важливою стає адаптивність фінансового планування: розробка антикризових бюджетів, сценарного моделювання, гнучких інвестиційних стратегій. Ефективна фінансова модель дозволяє підприємству забезпечувати інноваційність навіть в умовах обмежених ресурсів, зберігати стійкість та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Типи інноваційного розвитку у сфері готельно-ресторанного бізнесу систематизовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Типи інноваційного розвитку
у сфері готельно-ресторанного бізнесу

Тип інновацій	Характеристики інновацій
Технологічні інновації	Упровадження нового обладнання, автоматизація процесів, використання smart-технологій, енергозберезувальних систем.
Продуктові інновації	Створення нових страв, меню, концепцій номерів, послуг та пакетів обслуговування.
Сервісні інновації	Персоналізоване обслуговування, безконтактні сервіси, нові стандарти комунікації з гостями.
Управлінські інновації	Цифрові системи управління, CRM, PMS, оптимізація бізнес-процесів, нові моделі мотивації персоналу.
Маркетингові інновації	Використання сучасних digital-інструментів, SMM, нових каналів просування, унікальних фірмових концепцій.
Організаційні інновації	Зміна форм організації роботи, створення нових форматів закладів, колаборації, франчайзинг.

Джерело: складено на основі [24]

Технологічні інновації є основою модернізації готельно-ресторанного бізнесу, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність операційних процесів, якість обслуговування та оптимізацію витрат. До цього типу належать упровадження сучасного устаткування, систем автоматизації, інтелектуальних технологій та інноваційних виробничих рішень. У готелях це можуть бути системи «розумний номер», електронні ключі, датчики енергозбереження, онлайн-чек-ін і автоматизовані системи управління готельним господарством. У ресторанах технологічні інновації проявляються у використанні високотехнічного кухонного обладнання, систем автоматичного контролю температури, роботизованих зон видачі або приготування, новітніх способів обробки продуктів [17]. Технологічні оновлення дають можливість зменшувати людський фактор, підвищувати швидкість обслуговування та забезпечувати стабільно високу якість послуг.

Продуктові інновації охоплюють створення нових або вдосконалених послуг та продуктів, які формують унікальну ринкову пропозицію підприємства. Для готельно-ресторанної сфери це означає розробку нових гастрономічних концепцій, авторських страв, сезонних меню, тематичних номерів, wellness- та SPA-послуг, гастрономічних турів чи комплексних пакетів «все включено». Такі інновації спрямовані на задоволення змінних потреб гостей, підвищення рівня

персоналізації та формування унікального досвіду перебування. У період війни продуктові інновації також включають адаптацію меню до обмеженої логістики, створення соціальних чи волонтерських пропозицій, розширення спектра доставки та кейтерингу [39]. Таким чином, продуктова інновація стає одним із ключових засобів диференціації на ринку та формування довгострокових конкурентних переваг.

Сервісні інновації охоплюють удосконалення взаємодії між підприємством та гостями, що є особливо важливим для сфери гостинності, де емоції та враження формують основу сприйняття якості. До сервісних інновацій відносять упровадження персоналізованого обслуговування, безконтактних технологій, нових стандартів сервісної комунікації та підходів до роботи з гостями. Прикладами є індивідуалізація пропозицій за допомогою CRM-систем, використання мобільних додатків для обслуговування, забезпечення можливості онлайн-замовлень і цифрового меню, застосування чат-ботів для роботи зі зверненнями. Упровадження сервісних інновацій дозволяє підвищувати рівень задоволеності гостей, формувати лояльність, зменшувати час обслуговування та забезпечувати максимально комфортний досвід перебування.

Управлінські інновації стосуються модернізації системи управління, організації праці, бізнес-процесів та підходів до управління персоналом. Сучасні підприємства HoReCa активно використовують цифрові системи керування, зокрема PMS, CRM, ERP, системи аналітики, електронний документообіг та автоматизовані інструменти контролю. Такий підхід дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшувати адміністративні витрати та підвищувати точність прийняття рішень [7]. Важливою складовою є інновації в HR-сфері – створення нових мотиваційних моделей, програм розвитку компетентностей, навчання персоналу сучасним сервісним стандартам. В умовах війни управлінські інновації також охоплюють антикризове планування, впровадження адаптивних структур управління та підвищення гнучкості операційних рішень.

Маркетингові інновації відображають впровадження нових підходів до просування, позиціонування та комунікації з цільовою аудиторією. До них належать digital-маркетинг, використання соціальних мереж, інфлюенсер-маркетингу, SEO- та SMM-інструментів, нових форматів рекламних кампаній, інтерактивного контенту. Ресторанні та готельні підприємства впроваджують програми лояльності, візуальний брендинг, автоматизацію маркетингових процесів, онлайн-репутаційний менеджмент та інноваційні PR-заходи. У кризових умовах особливо актуальними стають партнерські маркетингові проєкти, співпраця з локальними виробниками, волонтерськими фондами, а також робота з внутрішнім ринком споживачів.

Організаційні інновації охоплюють зміну форми організації діяльності, створення нових бізнес-моделей, концепцій підприємств та форм співпраці. Для готельно-ресторанного бізнесу це може означати появу нових форматів закладів – гастробарів, фудхолів, поп-ап ресторанів, хмарних кухонь (cloud kitchen), змішаних просторів «готель + коворкінг», «ресторан + маркет», а також розвиток франчайзингових моделей [22]. Такі інновації дають змогу швидше адаптуватися до ринкових умов, розширювати бізнес, оптимізувати витрати і використовувати нові джерела доходу. Організаційні зміни нерідко є відповіддю на виклики війни, коли підприємства змушені змінювати структуру роботи, переміщуватися або впроваджувати більш гнучкі моделі.

Таким чином, інноваційний розвиток у сфері готельно-ресторанного бізнесу є комплексним процесом, що охоплює технологічні, продуктові, сервісні, управлінські, маркетингові та організаційні інновації, кожна з яких має власну специфіку впливу на конкурентоспроможність та стійкість підприємства. Технологічні інновації забезпечують модернізацію матеріально-технічної бази та автоматизацію бізнес-процесів, тоді як продуктові інновації дозволяють формувати унікальну ринкову пропозицію і відповідати змінним потребам гостей. Сервісні та управлінські інновації спрямовані на підвищення якості обслуговування та ефективності управління, формування нових стандартів взаємодії з гостями та розвитку персоналу. Маркетингові інновації відкривають

можливості для оновлення комунікаційних стратегій і просування, а організаційні – забезпечують адаптивність бізнес-моделі, її здатність реагувати на зовнішні виклики, зокрема пов'язані з війною [19]. У сучасних умовах інноваційність перетворюється на важливий фактор виживання та розвитку підприємств сфери гостинності.

Отже, складові інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу формують цілісну систему, у межах якої відбувається модернізація підприємств сфери гостинності та підвищення їх конкурентоспроможності. Ідея та концепція визначають стратегічний напрям діяльності закладу та створюють основу його унікальності на ринку. Технологічні рішення забезпечують оптимізацію бізнес-процесів, удосконалення якості обслуговування та зниження витрат завдяки цифровим і автоматизованим технологіям. Екологічність і сталість сприяють формуванню відповідального, ресурсоефективного та привабливого для сучасного споживача бізнесу.

Формат обслуговування та інтер'єр із атмосферою визначають ціннісне наповнення сервісу і значною мірою впливають на емоційний досвід гостей, формуючи лояльність і репутацію підприємства. Фінансова модель та планування, у свою чергу, забезпечують ресурсну підтримку інновацій, створюють умови для раціонального використання коштів і дають можливість адаптуватися до мінливого середовища, особливо в умовах війни та економічної нестабільності. Комплексний розвиток усіх складових дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу залишатися стійкими, адаптивними та конкурентоспроможними, забезпечуючи довгостроковий інноваційний розвиток.

1.3. Фактори та умови, що визначають інноваційну активність підприємств HoReCa в період війни

У період війни підприємства готельно-ресторанного бізнесу опиняються в умовах різкої невизначеності, високих ризиків та структурних змін ринку, що істотно впливає на їхню інноваційну активність. Воєнні події змінюють споживчий попит, логістичні ланцюги, доступність ресурсів, фінансові можливості бізнесу, а також створюють нові виклики у сфері безпеки гостей та персоналу. У таких умовах інноваційність перестає бути лише інструментом розвитку – вона стає важливим механізмом адаптації й виживання, що забезпечує оперативне реагування підприємств HoReCa на зовнішні зміни та нові потреби ринку. Вивчення факторів та умов, що визначають інноваційну активність у воєнний період, дозволяє системно оцінити внутрішні та зовнішні чинники впливу на здатність підприємств упроваджувати нові технології, змінювати формати сервісу, оптимізувати бізнес-процеси та підтримувати взаємодію з гостями в критичних ситуаціях [34]. До зовнішніх факторів належать безпекові ризики, державна політика підтримки бізнесу, доступність сировини та енергоресурсів, рівень попиту, регіональна специфіка та конкуренція. Внутрішні фактори охоплюють організаційну культуру, наявність фінансових резервів, інноваційний потенціал персоналу, можливості цифровізації та гнучкість управлінської моделі. Саме їх взаємодія формує інноваційний клімат підприємства в умовах війни.

Узагальнення умов інноваційної активності підприємств сфери гостинності в період війни є важливим для формування ефективної стратегії їх функціонування та розвитку. Розуміння основних факторів дозволяє визначити, які саме інновації є найбільш релевантними в кризових умовах (технологічні, організаційні, сервісні, маркетингові чи фінансові). Крім того, аналіз умов сприяє окресленню напрямів державної підтримки, механізмів підвищення стійкості бізнесу та можливостей адаптації підприємств до тривалих викликів. Дослідження факторів інноваційної активності HoReCa в період війни є

необхідною передумовою обґрунтованого прийняття рішень і визначення перспектив модернізації готельно-ресторанної сфери.

Внутрішні фактори впливу на впровадження інновацій в готельно-ресторанний бізнес систематизовано на рис. 1.3.

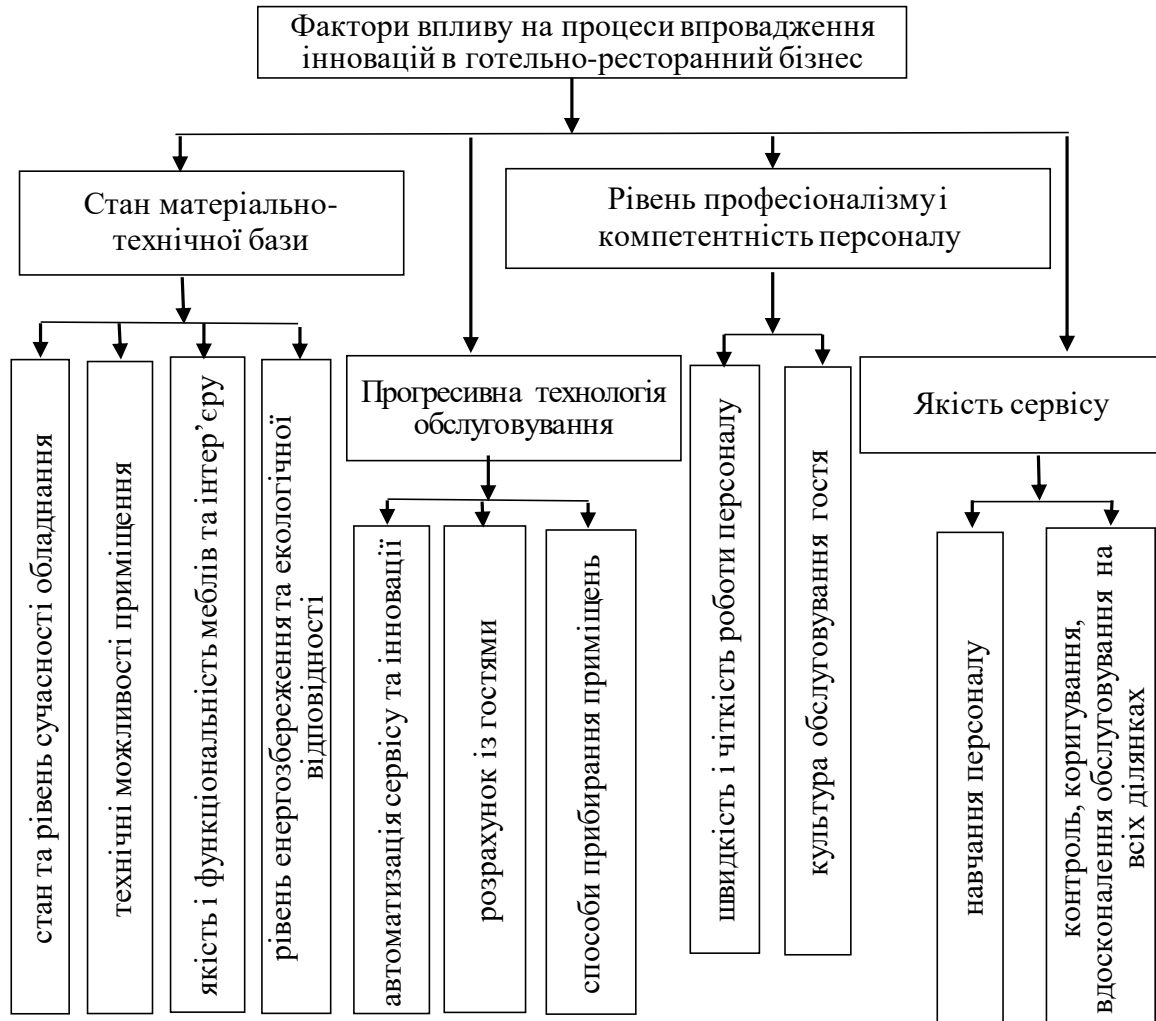


Рис. 1.3. Внутрішні фактори впливу на впровадження інновацій в готельно-ресторанний бізнес

Джерело: складено на основі [15]

Важливою внутрішньою передумовою інноваційного розвитку готельно-ресторанних підприємств є рівень професіоналізму та компетентність персоналу, адже саме працівники є носіями сервісу та основними виконавцями інноваційних змін. Від їхнього вміння застосовувати нові технології, знання сучасних стандартів гостинності, володіння професійними навичками та здатності до швидкого навчання залежить ефективність і швидкість упровадження

нововведень. Якщо персонал не готовий до прийняття інновацій, не володіє необхідними компетенціями або не мотивований до змін, інноваційні проєкти втрачають практичну цінність [3]. Тому навчання, стажування, мотиваційні програми, підвищення кваліфікації й формування сервісної культури стають фундаментом для ефективного інноваційного розвитку.

Не менш значущим фактором є стан матеріально-технічної бази підприємства, який визначає його готовність до впровадження сучасних технологічних рішень. До цієї групи впливу належать технічні можливості приміщення, рівень енергозбереження, екологічна відповідність, стан та сучасність обладнання, а також якість меблів та інтер'єру. За застарілої матеріально-технічної інфраструктури процес упровадження інновацій ускладнюється або потребує значних інвестицій. Навпаки, сучасне обладнання, *ergonomic*-дизайн, інженерні рішення та енергоефективність створюють сприятливе середовище для технологічних змін, цифровізації сервісу та підвищення якості обслуговування, що робить інновації реалістичними та економічно вигідними.

Наступною вагомою групою факторів є якість сервісу та культура обслуговування, які відображають готовність підприємства до інновацій на технічному та на сервісному рівні. Тут важливими є швидкість і чіткість роботи персоналу, стандарти комунікації з гостем, здатність адаптуватися до запитів клієнтів, а також постійний контроль і коригування сервісних процесів. Інновації в обслуговуванні (безконтактні сервіси, автоматизований розрахунок, нові способи прибирання, інтерактивні рішення для гостей) потребують високої дисципліни та готовності до змін. Висока культура сервісу прискорює процеси впровадження інновацій, оскільки працівники краще усвідомлюють важливість нововведень для формування позитивного досвіду споживачів та конкурентних переваг закладу [47].

Важливою умовою інноваційної активності є також прогресивні технології обслуговування та рівень автоматизації сервісу, які визначають, наскільки підприємство готове ефективно інтегрувати цифрові рішення. До цієї групи

належать автоматизовані системи контролю, інноваційні моделі розрахунків, цифрові інтерфейси взаємодії з гостями, інтелектуальні технології обліку та планування, а також інноваційні підходи до прибирання та організації простору. Підприємства, які активно запроваджують автоматизацію, отримують значні переваги: зменшення операційних витрат, підвищення точності сервісних процесів, швидкість обслуговування та покращений комфорт гостей. Саме технологічна зрілість бізнесу визначає рівень його здатності до глибоких інноваційних змін та адаптації до сучасних умов ринку [52].

Вважаємо за доцільне розглянути досліджувані процеси з позицій їх сприяння та перешкоджання. Так, конструктивні та деструктивні фактори впливу на процеси впровадження інновацій в готельно-ресторанний бізнес систематизовано на рис. 1.4.

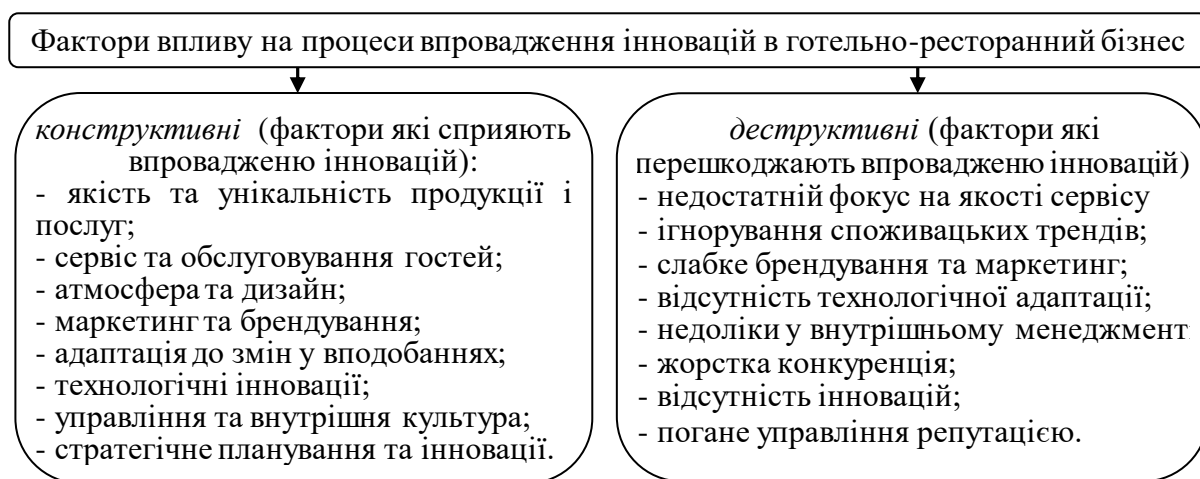


Рисунок 1.4. Конструктивні та деструктивні фактори впливу на процеси впровадження інновацій в готельно-ресторанний бізнес.

Джерело: складено на основі [4].

Конструктивні фактори формують сприятливе середовище для інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу та забезпечують комплексну підтримку процесів модернізації. Одним із основних чинників є якість і унікальність продукції та послуг, що стимулює підприємства постійно вдосконалювати свої пропозиції для задоволення змінних очікувань гостей. Високий рівень сервісу та обслуговування гостей також відіграє значну

роль, адже якісний сервіс формує лояльність клієнтів і створює можливості для впровадження нових сервісних рішень. Атмосфера та дизайн закладу, що включає інноваційний інтер'єр, емоційність простору та сучасні дизайнерські рішення, визначає загальне сприйняття бренду й може бути рушійною силою впровадження нових концепцій.

Помітний вплив на інноваційність мають маркетинг та брендування, які забезпечують унікальне позиціонування підприємства на ринку й сприяють підвищенню його конкурентоспроможності. Також важливими є адаптивність до змін і вподобань гостей та здатність підприємства швидко реагувати на нові тренди. Суттєвим конструктивним фактором виступають технологічні інновації, включаючи цифровізацію, автоматизацію процесів, використання сучасного обладнання та інтерактивних сервісів [41]. Значну роль відіграють управління та внутрішня культура, що формують готовність персоналу до впровадження інновацій, і стратегічне планування, яке забезпечує довгострокове бачення розвитку підприємства, у тому числі розвиток інноваційної діяльності.

Деструктивні фактори, навпаки, уповільнюють або унеможливають ефективне впровадження інновацій у готельно-ресторанному бізнесі. Одним із головних бар'єрів є недостатній фокус на якості сервісу, що призводить до низького рівня обслуговування та знижує довіру гостей, роблячи інновації менш результативними. Ігнорування споживчих трендів, відсутність аналізу поведінки клієнтів та змін у попиті можуть спричинити відставання підприємства від конкурентів, що активно інтегрують нові рішення. Важливою проблемою є слабке брендування та маркетинг, які не дозволяють сформувати унікальну ринкову позицію та знизити ризики інноваційних рішень, оскільки вони залишаються непомітними для цільової аудиторії.

Серйозним гальмуючим фактором є відсутність технологічної адаптації, коли підприємство не готове впроваджувати нові системи, обладнання чи цифрові сервіси через застарілу інфраструктуру або низький рівень технологічної зрілості. Недоліки у внутрішньому менеджменті, відсутність ефективних управлінських рішень та слабкий контроль за процесами створюють

бар'єри для інновацій [33]. Додатковим деструктивним фактором виступає жорстка конкуренція, яка без системної стратегії розвитку може призвести до втрати ринкових позицій і зменшення ресурсів на інновації. Відсутність інноваційного мислення та небажання керівництва чи персоналу впроваджувати нововведення формують внутрішній опір змінам. Погане управління репутацією створює недовіру до бренду, що ускладнює сприйняття нових сервісів та інноваційних пропозицій гостями.

Таблиця 1.3. – Умови, що визначають інноваційну активність підприємств HoReCa в період війни

Умови	Характеристики
Умови зовнішнього середовища	Зміна попиту, безпекові ризики, логістичні труднощі, зміна структури споживачів, необхідність адаптації до непередбачуваних ситуацій.
Фінансово-економічні умови	Обмеженість фінансових ресурсів, зростання собівартості, доступність грантів, державних програм підтримки та міжнародної допомоги.
Організаційно-управлінські умови	Гнучкість управління, швидкість ухвалення рішень, цифровізація процесів, антикризове планування, корпоративна культура.
Соціально-психологічні та кадрові умови	Стан персоналу, рівень стресостійкості, навчання, мотивація, підтримка працівників, готовність до інноваційних змін.

Джерело: складено на основі [18].

У період війни зовнішнє середовище зазнає радикальних змін, що безпосередньо впливають на інноваційну активність підприємств HoReCa. Насамперед нестабільність попиту та поява нових категорій споживачів формують потребу в адаптивних інноваціях: зміні меню, сервісних форматів, розвитку доставки, організації харчування для військових і внутрішньо переміщених осіб. Значний вплив мають безпекові умови – наявність укриттів, можливість роботи під час повітряних тривог, забезпечення автономності енергоживлення. Логістичні труднощі, перебої з постачанням, порушення транспортних маршрутів також стимулюють бізнес шукати інноваційні рішення у закупівлях, локалізації продуктів чи переході на альтернативних постачальників. Таким чином, зовнішнє середовище перетворюється на ключовий фактор, що визначає необхідність гнучких, оперативних і технологічно обґрунтованих змін.

Фінансово-економічні умови в умовах війни суттєво обмежують можливості підприємств HoReCa щодо інноваційної діяльності, але створюють нові стимули до раціоналізації та оптимізації. Зниження платоспроможного попиту, зростання цін на продукти та енергоносії, підвищення собівартості послуг змушують підприємства шукати інноваційні підходи до управління витратами. Доступність зовнішніх фінансових джерел відіграє важливу роль: державні програми підтримки бізнесу, грантові проекти, релокаційні ініціативи, міжнародні фонди дозволяють підприємствам інвестувати в цифровізацію, енергоефективність, автоматизацію операцій [20]. Тому, фінансово-економічні умови одночасно є і бар'єром, і мотиваційним фактором для впровадження інновацій, визначаючи їхній масштаб, пріоритетність та швидкість реалізації.

Організаційно-управлінські умови є критично важливими для інноваційної активності підприємств HoReCa у період війни, оскільки саме управління забезпечує швидкість адаптації, гнучкість рішень та координацію змін. Підприємства, які використовують сучасні моделі менеджменту, впроваджують цифрові системи контролю, автоматизують бізнес-процеси та мають розвинене антикризове управління, демонструють значно вищий потенціал до інновацій. Важливе значення має корпоративна культура: готовність команди до змін, підтримка ініціатив, комунікаційна відкритість і взаємодія між підрозділами. Управлінські умови визначають, чи здатне підприємство генерувати нові ідеї та успішно реалізовувати їх у складних умовах військового часу, коли рішення мають бути швидкими, обґрунтованими та технологічно доцільними.

Людський фактор у готельно-ресторанному бізнесі має вирішальне значення, оскільки якість послуг напряму залежить від персоналу. У період війни соціально-психологічні умови стають особливо важливими: працівники працюють у стресових ситуаціях, часто мають підвищене емоційне навантаження та нестабільність у приватному житті. За таких обставин підприємства, які забезпечують підтримку персоналу, створюють безпечні умови праці, впроваджують програми мотивації, навчання та підвищення кваліфікації, мають значно вищу інноваційну стійкість. Кадрова стабільність і

готовність працівників опанувати нові технології, формати обслуговування та стандарти сервісу є ключовими умовами для реалізації як технологічних, так і сервісних інновацій [44]. Тому соціально-психологічні фактори визначають якість роботи персоналу і здатність підприємства ефективно впроваджувати інновації.

Отже, аналіз конструктивних та деструктивних факторів свідчить, що інноваційна діяльність у готельно-ресторанному бізнесі залежить від збалансованості внутрішнього середовища підприємства, рівня його організаційної зрілості та готовності до змін. Конструктивні фактори, якість продукції та послуг, високий рівень сервісу, сучасний дизайн, активний маркетинг, адаптивність до вподобань гостей, технологічні інновації, розвинена корпоративна культура та стратегічне планування, формують позитивний інноваційний клімат. Саме вони створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності, розвитку творчого потенціалу персоналу та успішної інтеграції інновацій у бізнес-процеси.

Деструктивні фактори, відсутність належного фокусу на якості сервісу, ігнорування нових споживчих трендів, слабкий маркетинг, небажання технологічної адаптації, недоліки менеджменту, жорстка конкуренція, невміння працювати з репутацією, суттєво гальмують інноваційні зміни. Вони створюють бар'єри як для модернізації матеріально-технічної бази, так і для впровадження нових форматів обслуговування чи сервісних технологій. За умов посиленої нестабільності та воєнних викликів такі бар'єри можуть призвести до втрати позицій на ринку та обмеження можливостей швидкої адаптації.

Умови, що визначають інноваційну активність підприємств HoReCa в період війни, формуються під впливом складної взаємодії зовнішніх викликів і внутрішніх ресурсів бізнесу. Зовнішнє середовище – безпекові ризики, зміна структури попиту, логістичні обмеження та нестабільність ринку – створює потребу в гнучких, адаптивних та технологічно обґрунтованих інноваційних рішеннях [12]. У таких умовах виживають і розвиваються ті підприємства, які

здатні оперативно реагувати на зміни та інтегрувати нові формати обслуговування, цифрові технології та безпекові механізми.

Фінансово-економічні умови визначають масштаби та можливості інноваційної діяльності: обмежені ресурси змушують підприємства ретельно планувати інвестиції, проте державні програми, гранти та міжнародна підтримка відкривають додаткові можливості для модернізації. Організаційно-управлінські умови стають ключем до ефективного впровадження інновацій, адже саме гнучкість менеджменту, швидкість ухвалення рішень та здатність вибудовувати антикризові моделі управління визначають темп і результативність інноваційних змін. Особливо важливим чинником є кадровий потенціал: стійкість персоналу, професійна підготовка, мотивація та готовність до змін визначають, наскільки якісно підприємство зможе реалізувати нові технології й сервісні стандарти.

Таким чином, інноваційна активність підприємств готельно-ресторанної сфери в період війни залежить від наявності ресурсів чи технологічних можливостей та здатності організації адаптуватися, мобілізувати внутрішні резерви та стратегічно переосмислювати свою діяльність. Підприємства, які враховують усі групи умов і формують комплексний підхід до інновацій, отримують значно вищі шанси зберегти стійкість та зміцнити свої позиції на ринку в умовах тривалої нестабільності.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Характеристика інноваційного розвитку готельно-ресторанних підприємств України

Оцінка стану та тенденцій інноваційного розвитку готельно-ресторанного підприємства є ключовим етапом дослідження, що дозволяє визначити рівень його адаптивності, конкурентоспроможності та здатності реагувати на сучасні виклики ринку. У сучасних умовах, особливо в період воєнної нестабільності, підприємства HoReCa змушені швидко переглядати свої бізнес-моделі, впроваджувати цифрові технології, оптимізувати операційні процеси та формувати нові формати обслуговування. Аналіз інноваційної активності дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити ефективність впроваджених нововведень, визначити відповідність тенденціям світової та національної індустрії гостинності. Комплексне дослідження стану й тенденцій інноваційного розвитку створює підґрунтя для формування стратегічних рішень, забезпечення стійкості бізнесу та визначення перспектив його модернізації.

Інноваційний розвиток готельно-ресторанних підприємств є ключовим чинником їхньої стійкості та конкурентоспроможності у сучасних умовах глибоких трансформацій ринку. Динамічні зміни у поведінці споживачів, активне впровадження цифрових технологій, підвищення вимог до якості сервісу та формування нових моделей взаємодії з гостями створюють необхідність для підприємств HoReCa постійно оновлювати свою діяльність. Інновації в цій сфері охоплюють як технологічні рішення – автоматизацію, цифровізацію, використання мобільних застосунків і систем управління, так і сервісні та продуктові нововведення, що формують унікальний досвід перебування та підвищують цінність послуг для гостей [15].

Важливою особливістю інноваційного розвитку HoReCa є його комплексність, оскільки підприємства гостинності одночасно впроваджують інновації в різних напрямках – управлінському, маркетинговому, технологічному, організаційному та екологічному. Це зумовлено специфікою галузі, де якість кінцевого продукту визначається синергією матеріально-технічної бази, професійності персоналу, сервісної культури, дизайну середовища та емоційних вражень гостей. У таких умовах інноваційний розвиток стає не окремою ініціативою, а безперервним процесом адаптації, що передбачає регулярний перегляд операційних процесів, впровадження гнучких бізнес-моделей, використання даних для прийняття рішень та формування стратегії довгострокового зростання.

Особливого значення інноваційність набуває в умовах війни, коли підприємства HoReCa працюють у нестабільному, ризикованому та ресурсно обмеженому середовищі. Військові дії змінюють структуру попиту, ускладнюють логістику, підвищують вимоги до безпеки та автономності, що підштовхує бізнес до впровадження адаптивних інновацій, від енергоефективних рішень до мобільних форматів роботи та безконтактних сервісів. У таких умовах інноваційний розвиток стає механізмом модернізації та виживання, він дозволяє підприємствам швидко реагувати на зовнішні зміни, підтримувати якість сервісу, оптимізувати витрати, залучати нових гостей та утримувати конкурентні позиції [11]. Таким чином, характеристика інноваційного розвитку готельно-ресторанних підприємств відображає їхню здатність адаптуватися, оновлюватися та створювати цінність навіть у найскладніших умовах.

Динаміка інвестицій в інновації у сфері гостинності України є важливим індикатором розвитку галузі та її здатності адаптуватися до кризових умов і зовнішніх викликів. Вона дозволяє оцінити готовність підприємств до модернізації, запровадження нових технологій, оновлення сервісних стандартів та підвищення конкурентоспроможності. Динаміка інвестицій в інновації у сфері гостинності України представлено на рис. 2.1.

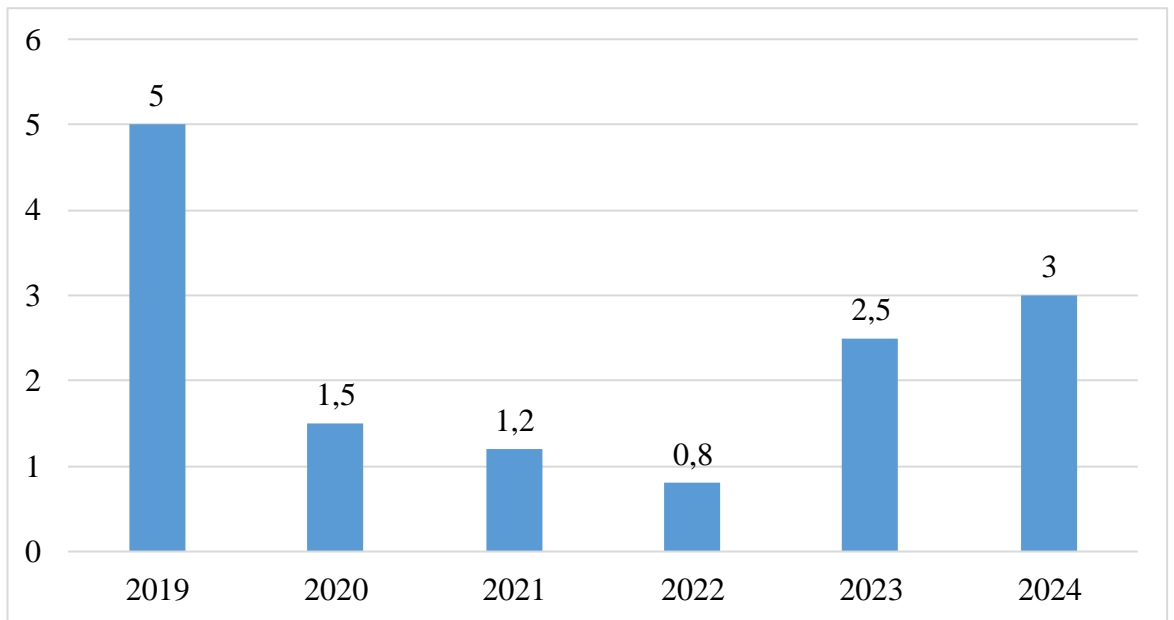


Рисунок 2.1. Динаміка інвестицій в інновації

у сфері гостинності України млн. дол. США (2019-2024 рр).

Джерело: складено на основі [26].

Динаміка інвестицій в інновації у сфері гостинності України за 2019-2024 рр. демонструє суттєві коливання, що зумовлені економічними, епідеміологічними та воєнними факторами. У 2019 році обсяг інвестицій досягнув найвищого рівня за весь період і становив 5 млн дол. США, що свідчить про активну модернізацію готельно-ресторанного сектору, швидкий розвиток цифрових сервісів, появу нових готельних форматів та розширення ринку внутрішнього туризму перед початком глобальних кризових явищ. Цей рік став відправною точкою, після якої інвестиційна активність почала різко знижуватися. У 2020-2022 роках спостерігається різке падіння інвестиційного потоку, зумовлене пандемією COVID-19, економічною рецесією, карантинними обмеженнями, а з 2022 року – повномасштабною війною. У 2020 році інвестиції скоротилися більш ніж утричі – до 1,5 млн дол. США, а вже у 2021 році вони зменшилися до 1,2 млн дол. США, що відображало обережність інвесторів та зниження платоспроможного попиту. Найнижче значення спостерігається у 2022 році – 0,8 млн дол. США, що є прямим наслідком воєнних дій, руйнування інфраструктури, релокації бізнесу та критичної невизначеності для інвестицій у

сферу гостинності. Починаючи з 2023 року, видно ознаки відновлення інвестиційної активності. Показник підвищився до 2,5 млн дол. США, що свідчить про певну стабілізацію ринку, активізацію внутрішнього туризму, підтримку міжнародних організацій і зростання зацікавленості у впровадженні digital-інновацій, енергоефективних рішень і адаптивних форматів закладів. У 2024 році інвестиції продовжили зростати та досягли 3 млн дол. США, що може свідчити про підвищення довіри інвесторів до стану галузі, адаптацію бізнесу до воєнних умов і розширення інноваційних проєктів у готельно-ресторанному секторі України. Частка підприємств в Україні за секторами, що мали прояв інноваційної активності представлена на рис. 2.2.

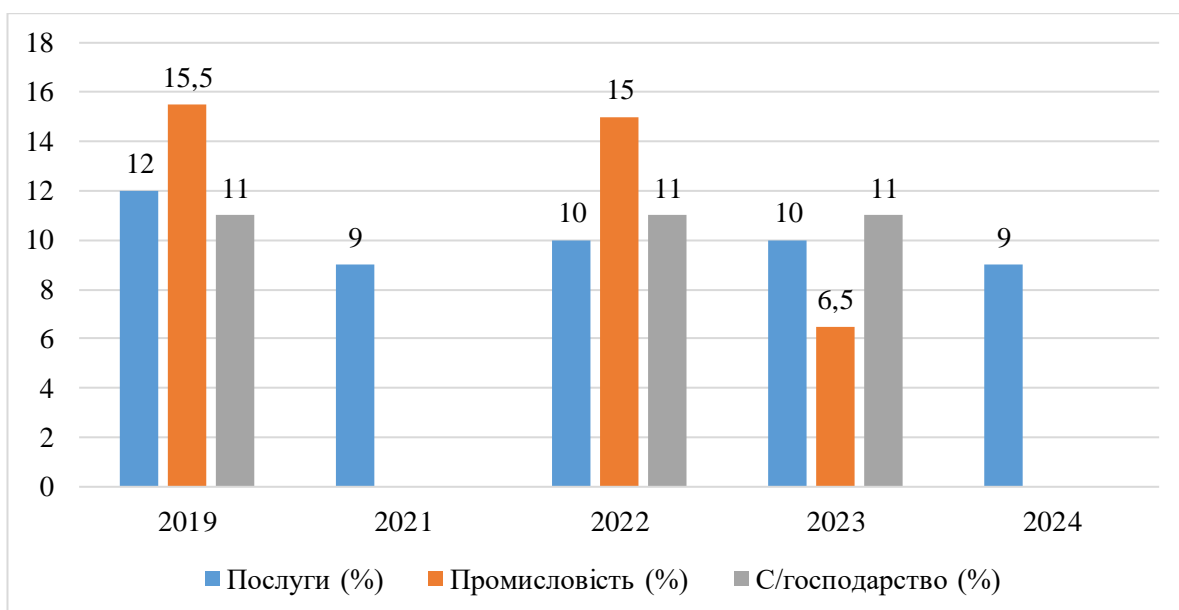


Рисунок 2.2. Частка підприємств в Україні за секторами, що мали прояв інноваційної активності (2019-2024 рр.).

Джерело: складено на основі [43].

Підприємства України, що проявляли інноваційну активність за секторами у 2019-2024 рр., демонструють нерівномірність розвитку інновацій у різних сферах економіки. У 2019 році найвищий рівень інноваційної активності спостерігався у промисловості – 15,5%, що свідчило про сильні інвестиційні стимули, модернізацію виробництва та орієнтацію досліджуваного сектору на підвищення продуктивності. Сектор послуг показав дещо нижчий, але стабільно високий показник – 12%, тоді як у сільському господарстві рівень інноваційності

становив 11%. Така структура демонструвала достатньо активний інноваційний потенціал всіх трьох секторів економіки до початку масштабних кризових явищ.

У 2021 році помітне зниження показників торкнулося насамперед сектору послуг, де частка інноваційно активних підприємств скоротилася до **9%**, що може бути наслідком економічних наслідків пандемії та зниження попиту на широкий спектр сервісних послуг. Промисловість у цей період не представлена на графіку (з огляду на пропуск), тоді як сільське господарство зберегло рівень інноваційності на рівні 11%, що свідчить про стабільну потребу галузі в технологічному оновленні та підтримці модернізаційних процесів, зокрема завдяки міжнародним програмам підтримки агросектору [46].

У 2022 році спостерігається помірне зростання інноваційної активності в секторі послуг – до 10%, що може бути пов'язано з адаптацією підприємств до воєнних умов, цифровізацією сервісів, розвитком доставки та дистанційних форм взаємодії зі споживачами. Промисловість демонструє стабільно високий показник – 15%, що підтверджує наявність глибоких модернізаційних процесів навіть у складних умовах. Сільське господарство зберігає рівень 11%, залишаючись одним із найбільш інноваційно стабільних секторів економіки.

У 2023 році структура інноваційної активності змінилася під впливом війни. Частка інноваційно активних підприємств у промисловості істотно скоротилася до 6,5%, що є найнижчим за весь період значенням і відображає прямий вплив руйнування виробничих потужностей, логістичних труднощів та ризиків для інвестицій. Сектор послуг продовжив адаптаційне зростання, досягнувши 10%, що свідчить про впровадження підприємствами нових сервісних моделей, цифрових рішень та інновацій у форматах діяльності. Сільське господарство продемонструвало також стабільну інноваційну активність – 11%, оскільки сектор залишається пріоритетним та життєво важливим для продовольчої безпеки країни.

У 2024 році показники інноваційної активності у сфері послуг знову становлять 9%, що може свідчити про стабілізацію ринку та закріплення інновацій, впроваджених у попередні роки. Сільське господарство зберігає

рівень 11%, підтверджуючи свою інноваційну стійкість попри складні зовнішні умови. Аналіз динаміки інноваційної активності за секторами економіки України демонструє, що сектор послуг характеризується поступовим відновленням після потрясінь, промисловість зазнала значного падіння у період активних бойових дій, а сільське господарство залишається найбільш стабільним та структурно готовим до впровадження інновацій у кризових умовах [19].

Таким чином, динаміка інвестицій в інновації за досліджуваний період показує різке зниження в часи криз і поступове зростання після адаптації ринку. Вона чітко відображає залежність інноваційної активності HoReCa від зовнішніх шоків, економічної стабільності та здатності підприємств адаптуватися до змін. Зростання з 2023 року свідчить про формування підґрунтя для подальшої модернізації сфери гостинності в Україні навіть у складних умовах війни. Отже, інноваційний розвиток готельно-ресторанних підприємств є ключовим чинником їхньої стійкості, конкурентоспроможності та здатності функціонувати в умовах глибоких економічних і соціальних трансформацій. Сфера гостинності, як одна з найбільш чутливих до змін потреб і поведінки споживачів, гостро потребує впровадження технологічних, сервісних, управлінських, маркетингових та організаційних інновацій, які забезпечують модернізацію бізнес-процесів та створення високого рівня цінності для гостей. Інноваційний розвиток дозволяє підприємствам підвищувати якість обслуговування, оптимізувати витрати, диверсифікувати послуги, формувати унікальні конкурентні переваги та ефективно реагувати на нові ринкові виклики. Особливо важливим інноваційний фактор стає в умовах війни, коли бізнес працює в умовах нестабільності, підвищених ризиків, зміни споживчої структури та ресурсних обмежень. Підприємства HoReCa вимушені інтегрувати адаптивні інновації – безконтактні сервіси, цифрові системи управління, мобільні формати роботи, енергоефективні рішення, розширення delivery-напрямів та нові стандарти безпеки.

2.2. Аналіз діяльності готельно-ресторанних підприємств України (на прикладі кав'ярні «Золотий дукат»)

Аналіз діяльності готельно-ресторанних підприємств України є важливим інструментом оцінки їхнього поточного стану, динаміки розвитку та здатності адаптуватися до сучасних економічних і соціальних викликів. Сфера гостинності, як одна з найбільш динамічних та чутливих до зовнішніх впливів, значною мірою залежить від змін у туристичному потоці, економічної стабільності, купівельної спроможності населення та регіональних особливостей. Останні роки стали для індустрії періодом глибоких трансформацій, пандемія, економічні коливання та повномасштабна війна суттєво змінили структуру попиту, форми обслуговування, логістичні та операційні процеси. За таких умов комплексний аналіз діяльності підприємств HoReCa дає можливість виявити тенденції, оцінити ефективність адаптаційних рішень і визначити сильні та слабкі сторони сфери гостинності.

Важливим аспектом аналізу є оцінка структурних характеристик ринку – кількості підприємств, їх типології, масштабів діяльності та регіональної концентрації. Такий підхід дозволяє зрозуміти, які сегменти готельно-ресторанного бізнесу демонструють найбільшу стійкість, які потребують трансформації, а також які інноваційні моделі стали найбільш ефективними в умовах воєнної нестабільності. Особливої уваги заслуговують тенденції розвитку: відновлення внутрішнього туризму, зростання попиту на безпечні та адаптивні послуги, розвиток delivery-сервісів, цифровізація сервісу, формування нових форматів простору та зміна поведінки гостей. Узагальнення аналітичних даних дає змогу глибоко оцінити реальний стан функціонування підприємств сфери гостинності та визначити напрями їх подальшої модернізації. Аналіз показує, як підприємства реагують на кризові події та розкриває потенціал галузі до інноваційного розвитку, зростання конкурентоспроможності та формування нової моделі діяльності в післявоєнний період [37]. Таким чином, розгляд діяльності готельно-ресторанних підприємств України набуває особливої

актуальності, адже створює підґрунтя для формування ефективних управлінських рішень і стратегічного планування розвитку галузі.

Пропонуємо для об'єкту дослідження обрати популярну кав'ярню «Золотий дукат». Кав'ярня «Золотий дукат» є показовим прикладом українського закладу, який вдало поєднує багаторічні традиції кавової культури із сучасними стандартами сервісу та інноваційними підходами до організації бізнес-процесів. Заклад вирізняється високою якістю кавової продукції та пропонує гостям широкий вибір класичних і авторських напоїв, приготовлених із добірних сортів кавових зерен. Завдяки автентичній атмосфері, продуманому дизайну інтер'єру та високому професіоналізму персоналу «Золотий дукат» зміцнив свої позиції на локальному ринку та сформував стабільну аудиторію поціновувачів кави. Під час оцінювання діяльності кав'ярні особливе значення має аналіз ключових елементів її функціонування – рівня сервісу, якості напоїв і страв, застосування інноваційних підходів до обслуговування, ефективності маркетингової стратегії та взаємодії із гостями. Важливо також враховувати здатність закладу реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та адаптуватися до трансформацій у споживчих уподобаннях, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності. Комплексне дослідження роботи кав'ярні дає змогу оцінити її конкурентні позиції та визначити перспективні напрями розвитку [22].

З огляду на сучасні тенденції розвитку кавового ринку в Україні, аналіз діяльності «Золотого дуката» є важливим для розуміння того, наскільки ефективно заклад упроваджує інноваційні практики, підтримує високий рівень сервісу та формує власні конкурентні переваги. Досвід роботи цієї кав'ярні може слугувати цінним орієнтиром для інших підприємств у сфері гостинності, які прагнуть поєднувати традиційність і новаторство у своїй діяльності. Оцінювання економічних результатів роботи закладу є ключовим етапом визначення його фінансової стійкості, ефективності управлінських рішень і здатності адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. В умовах посиленої конкуренції на ринку громадського харчування аналіз основних показників діяльності дозволяє виявити поточні тенденції, визначити потенціал зростання

та сформувані обґрунтовані управлінські рішення. Узагальнені результати економічної діяльності кав'ярні «Золотий дукат» подано в таблиці.

Динаміка основних показників економічної діяльності кав'ярні «Золотий дукат» представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Динаміка основних показників економічної діяльності кав'ярні «Золотий дукат»

Показники	Од. вимірювання	Роки			Темпи зміни показників поточного періоду порівняно з попереднім, %	Темпи зміни показників поточного періоду порівняно зі звітним, %
		2021 рік	2022 рік	2023 рік		
Обсяг надання послуг, у порівняльних цінах	тис. грн	668,55	295,83	850,87	- 43%	293%
Прибуток балансовий в сумі	тис. грн	200,56	-	255,26	-	127%
ПДВ, у сумі, в % до товарообігу	тис. грн	81,0 0,12	38,0 0,13	53,0 0,06	- 47%	139%
Витрати обігу, в сумі, в % до обігу	тис. грн. %	573,0 1,60	483,0 0,86	403,0 0,47	-84%	-83%
Середньорічна вартість основних фондів	грн.	79017,0	70429,0	82201,0	-89%	117%
Середньорічна вартість обігових фондів	грн.	10971,0	5619,0	23626,0	-51%	421%
Торгова (виробнича) площа	м ²	102	102	102	100%	100%

Джерело: складено на основі матеріалів кав'ярні «Золотий дукат».

Аналіз змін основних економічних показників діяльності кав'ярні «Золотий дукат» у 2021-2023 роках свідчить про складні, але загалом позитивні трансформації. Обсяг наданих послуг у порівняльних цінах, який помітно скоротився у 2022 році (падіння на 43% відносно 2021 року), у 2023 році зріс у майже чотири рази – на 293% порівняно з попереднім періодом. Такий стрибок демонструє високу адаптивність закладу до кризових умов, спричинених повномасштабною війною, та результативність заходів, спрямованих на відновлення бізнесу й подальший розвиток. Позитивну тенденцію демонструє і балансовий прибуток, у 2023 році його обсяг збільшився на 127% порівняно з 2022 роком, що свідчить про зміцнення фінансових позицій кав'ярні та

підвищення ефективності управління. Щодо ПДВ, у 2022 році спостерігалось зниження суми сплаченого податку на 47%, однак уже у 2023 році цей показник зріс на 139%, що свідчить про поживлення товарообігу та відновлення споживчого попиту. Не менш важливою є позитивна динаміка витрат обігу: їхній рівень упродовж трьох років послідовно зменшувався (зниження на 84% у 2022 році та на 83% у 2023 році порівняно з базовим), що свідчить про успішну оптимізацію витратної структури, удосконалення бізнес-процесів, підвищення контролю за витратами та впровадження нових підходів до організації обслуговування. Активи закладу також демонструють зміни: середньорічна вартість основних фондів різко скоротилася у 2022 році (на 89%), але вже у 2023 році зросла на 117%, що вказує на оновлення матеріально-технічного забезпечення та здійснення інвестицій. Значне збільшення середньорічної вартості обігових фондів у 2023 році (на 421% порівняно з 2022 роком) підтверджує активізацію операційної діяльності та створення умов для подальшого розширення бізнесу. Незмінність торгової площі на рівні 102 м² протягом трьох років свідчить, що наразі зростання підприємства забезпечується за рахунок інтенсивнішого використання наявних ресурсів, а не збільшення фізичного простору.

Оцінювання економічної ефективності діяльності кав'ярні «Золотий дукат» є важливим етапом визначення раціональності використання ресурсів, результативності управлінських рішень та стійкості підприємства в умовах сучасного ринку. Аналіз таких показників, як ресурсо- та фондоддача, продуктивність праці, витратоємність і рентабельність, забезпечує комплексне бачення динаміки розвитку, дозволяє виявити переваги та окреслити напрями вдосконалення економічної моделі [4]. Такий підхід формує основу для стратегічного планування, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Показники економічної ефективності кав'ярні «Золотий дукат» за 2022-2023 роки представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. – Показники економічної ефективності

кав'ярні «Золотий дукат» за 2022-2023 роки

	Показник	2022	2023	Темпи зміни показника у 2023 р. порівняно з 2022 р., %
Узагальнюючі показники ефективності				
1	Ресурсовіддача	0,66	0,7	106,1
2	Рентабельність ресурсів	-	0,005	-
Окремі показники ефективності використання ресурсів				
I. Показники використання основних коштів				
1	Фондовіддача	1,6	1,5	94,3
2	Фондомісткість	0,79	0,83	105,1
3	Рентабельність основних коштів	-	0,01	-
4	Фондоозброєність	52,9	76,1	143,9
II. Показники ефективності використання обігових коштів				
1	Частка власних обігових коштів	0,1	0,07	70
2	Частка товарних запасів у власних обігових коштах	0,0002	0,0001	50
3	Рентабельність обігових коштів	-	0,03	-
4	Обіг власних обігових коштів (разів)	0,2	0,3	167
III. Показники ефективності використання трудових ресурсів				
1	Продуктивність праці одного працівника	87,9	111,1	126,4
2	Прибуток одного працівника	-	0,7	-
3	Товарообіг на 1 грн ФОП	5,7	5,6	98,2
4	Прибуток на 1 грн ФОП	-	0,04	-
5	Частка роздрібного товарообігу за рахунок зростання продуктивності праці	12,7	28,9	133,3
IV. Показники ефективності поточних витрат				
1	Витратоємність	0,01	0,004	40
2	Витратовіддача	117,4	198,3	168,9
3	Прибуток на 1 грн. поточних витрат	-	1,3	-
4	Частка інтенсивних факторів у використанні сукупних поточних витрат	18,6	31,5	169,3

Джерело: складено на основі матеріалів кав'ярні «Золотий дукат».

Аналіз показників економічної ефективності кав'ярні «Золотий дукат» засвідчує позитивні зміни за ключовими напрямками. Ресурсовіддача зросла з 0,66 у 2022 році до 0,7 у 2023 році, що означає підвищення ефективності використання ресурсів на 6,1%. Це підтверджує здатність підприємства раціонально використовувати свій потенціал і посилювати результативність діяльності навіть у період економічної нестабільності. Крім того, появився показник рентабельності ресурсів (0,005), який свідчить про формування початкового рівня прибутковості вкладених у діяльність закладу ресурсів.

Показники використання основних фондів демонструють змішані тенденції. Так, фондівдача у 2023 році дещо зменшилася – на 5,7%, що може свідчити про зниження інтенсивності використання основних засобів. Зростання фондомісткості на 5,1% може бути пов'язане з модернізацією або розширенням матеріальної бази. Рентабельність основних фондів, що з'явилася на рівні 0,01, свідчить про підвищення доходності використання майнового комплексу. Особливо позитивним є зростання фондоозброєності працівників на 43,9%, що вказує на поліпшення забезпеченості персоналу сучасними засобами праці [50]. У сфері управління обіговими коштами також відбулося кілька позитивних змін. Незважаючи на скорочення частки власних обігових коштів до 70% від рівня попереднього року, обіг цих коштів збільшився на 67%, що свідчить про більш активне та ефективне використання обігового капіталу. Частка товарних запасів у власних коштах зменшилася на 50%, що означає оптимізацію складських запасів і покращення оборотності продукції.

Показники використання трудових ресурсів демонструють значну позитивну динаміку. Продуктивність праці одного працівника зросла на 26,4%, що відображає інтенсифікацію роботи персоналу та підвищення ефективності операційних процесів. Збільшення частки роздрібного товарообігу за рахунок підвищення продуктивності праці на 133,3% свідчить про значні поліпшення в організації трудових процесів і результативності роботи персоналу.

Важливі зміни зафіксовані й у сфері використання поточних витрат. Зниження витратоємності на 60% вказує на суттєве скорочення затрат на одиницю продукції, а зростання витратівдачі на 68,9% демонструє підвищення ефективності використання ресурсів у процесі виробництва та обслуговування. Збільшення частки інтенсивних факторів у витратах на 69,3% підтверджує орієнтацію підприємства на підвищення продуктивності та максимізацію результативності вкладених ресурсів.

Аналіз показників фінансового стану кав'ярні «Золотий дукат» за 2023 р. наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.– Аналіз показників фінансового стану
кав'ярні «Золотий дукат» за 2023 р.

№ п/п	Показники	Формула для розрахунку	Рекомендоване значення	Фактичне значення	Відхилення (+;-)
Показники ліквідності					
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	поточні активи – запаси і витрати – дебіторська заборгованість / поточні зобов'язання	> 0,2-0,3	0,004	-0,196
2	Коефіцієнт термінової ліквідності	поточні активи – запаси і витрати / поточні зобов'язання	> 0,6-0,7	4,831	+4,231
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	поточні активи / поточні зобов'язання	2-3	6,651	+4,651
4	Робочий капітал	поточні активи / поточні зобов'язання	max	9,08	-
Показники фінансової стійкості					
1	Коефіцієнт автономії	власні кошти / валюта балансу	>0,6	0,963	+0,363
2	Коефіцієнт фінансування	власні кошти / позикові кошти	-	0,034	-
Показники ділової активності					
1	Коефіцієнт обігового капіталу	товарообіг / середня сума обігового капіталу	> max	0,20	-
2	Тривалість обігу обігового капіталу, у днях	кількість днів у періоді / товарообіг	>max	0,85	-
3	Коефіцієнт мобільності обігового капіталу	запаси і затрати / поточні активи	>max	0,82	-
4	Частка обігового капіталу, %	обіговий капітал / валюта балансу	-	25,1	-
5	Частка власного обіговою капіталу, %	власний обіговий капітал / обіговий капітал	>max	0,11	-
6	Рентабельність власного капіталу, %	прибуток 100% / власний капітал	>max	68,7	-
7	Рентабельність капіталу, %	прибуток 100% / валюта балансу	>max	66,0	-
8	Капіталовіддача	товарообіг / валюта балансу	>max	1,03	-

Джерело: складено на основі матеріалів кав'ярні «Золотий дукат».

Аналіз показників ліквідності кав'ярні «Золотий дукат» демонструє змішану картину. Коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,004, що суттєво

нижче за рекомендовані межі 0,2-0,3. Це свідчить про недостатню здатність підприємства негайно погашати свої поточні зобов'язання лише за рахунок високоліквідних активів. Натомість коефіцієнт термінової ліквідності (4,831) і загальної ліквідності (6,651) значно перевищують нормативні значення, що вказує на надлишок поточних активів відносно поточних зобов'язань і загалом на високу короткострокову платоспроможність закладу. Значення робочого капіталу (9,08) підтверджує наявність достатніх фінансових ресурсів для фінансування поточної діяльності.

Щодо показників фінансової стійкості, результати оцінки свідчать про надзвичайно високий рівень автономії підприємства. Коефіцієнт автономії становить 0,963 за рекомендованого мінімуму 0,6, що вказує на переважне фінансування діяльності власним капіталом і мінімальну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Проте коефіцієнт фінансування (0,034) є дуже низьким, що свідчить про невелику частку залучених позикових коштів у структурі капіталу підприємства [2]. Така структура капіталу створює певну фінансову безпеку, хоча може обмежувати можливості масштабування бізнесу через зовнішнє фінансування.

Показники ділової активності вказують на дещо низький рівень обіговості обігового капіталу. Коефіцієнт обігового капіталу становить лише 0,20, що свідчить про повільну оборотність обігових коштів. Тривалість обігу обігового капіталу в днях (0,85) демонструє відносно швидкий цикл обороту коштів за умов невисокого товарообігу. Коефіцієнт мобільності обігового капіталу (0,82) вказує на достатньо високу частку ліквідних елементів у структурі активів, що є позитивним фактором для оперативної фінансової гнучкості підприємства.

У сфері рентабельності підприємство демонструє високі результати: рентабельність власного капіталу становить 68,7%, а рентабельність загального капіталу – 66,0%. Такі показники свідчать про ефективне використання фінансових ресурсів і високий рівень прибутковості вкладених коштів. Капіталовіддача на рівні 1,03 також вказує на те, що на кожну гривню активів

припадає понад одна гривня товарообігу, що підтверджує ефективність експлуатації активів кав'ярні.

Вважаємо за доцільне обчислити коефіцієнт автономії підприємства, який характеризує рівень фінансової незалежності. Цей коефіцієнт визначається як відношення суми власного капіталу до загального обсягу активів (балансу) підприємства. Показник автономії відображає, яку частку в загальній вартості ресурсів підприємства становлять власні кошти, і демонструє ступінь його самостійності від зовнішніх джерел фінансування.

$$K_{ав} = \text{Власний капітал} / \text{Баланс} = 150480,5 / 187511,0 = 0,8$$

Отримане значення коефіцієнта автономії дорівнює 0,8. Це означає, що 80% активів кав'ярні сформовані за рахунок власних коштів. Такий рівень є дуже високим порівняно з рекомендованим мінімумом 0,6 і свідчить про високу фінансову стійкість підприємства. Кав'ярня має значну фінансову незалежність і мінімальну залежність від зовнішнього капіталу, що дозволяє їй зберігати стабільність навіть за умов економічної нестабільності або скорочення доступу до позикових ресурсів.

Таким чином, аналіз динаміки основних показників економічної діяльності кав'ярні «Золотий дукат» засвідчує її високу адаптивність до складних зовнішніх умов та ефективність управлінських рішень. Незважаючи на значне падіння фінансових показників у 2022 році під впливом кризових чинників, заклад зумів стабілізувати свою діяльність та продемонструвати значне зростання у 2023 році. Відновлення обсягів послуг, зростання балансового прибутку, оптимізація витрат та інвестиції в основні і обігові фонди свідчать про потенціал подальшого розвитку кав'ярні та зміцнення її конкурентних позицій на ринку.

Результати оцінювання економічної ефективності кав'ярні «Золотий дукат» за 2022-2023 роки свідчать про позитивну динаміку основних показників діяльності. Підвищення ресурсо- та трудовіддачі, зростання продуктивності праці, оптимізація витрат і покращення показників обігу обігових коштів

вказують на ефективне використання наявних ресурсів і здатність підприємства адаптуватися до викликів економічного середовища. Зростання рентабельності основних фондів та скорочення витратоємності забезпечують стабільне підґрунтя для подальшого розвитку кав'ярні та зміцнення її конкурентних позицій на регіональному ринку.

Аналіз фінансового стану кав'ярні «Золотий дукат» за 2023 рік засвідчив загальну стабільність та високу ефективність її діяльності. Підприємство характеризується достатнім рівнем платоспроможності, високою автономією фінансування та ефективним використанням власних ресурсів, що забезпечує його фінансову стійкість у коротко- і середньостроковій перспективі. Висока рентабельність власного і загального капіталу свідчить про здатність кав'ярні генерувати прибуток, а позитивна динаміка обігу активів, про ефективність операційної діяльності. Отримані результати підтверджують сильні позиції закладу на ринку та створюють сприятливі передумови для подальшого розвитку й розширення діяльності [34].

Отже, проведена оцінка діяльності кав'ярні «Золотий дукат» свідчить про її стабільний розвиток, високу адаптивність до зовнішніх викликів та ефективне використання наявних ресурсів. Кав'ярня демонструє позитивну динаміку економічних показників, зростання прибутковості, оптимізацію витрат та фінансову стійкість завдяки високій частці власного капіталу. Впровадження інноваційних підходів до сервісу, підтримка якості продукції та ефективна кадрова політика сприяють формуванню стійких конкурентних переваг закладу на ринку. Отримані результати свідчать про значний потенціал для подальшого розвитку кав'ярні та зміцнення її позицій у сфері гостинності.

2.3. Оцінка рівня інноваційної активності підприємства (на прикладі кав'ярні «Золотий дукат»)

У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін ринкового середовища інноваційна активність стає ключовим чинником успішного розвитку підприємств сфери гостинності. Для готельно-ресторанних закладів упровадження інновацій – не просто можливість підвищити якість послуг, а необхідність, що забезпечує адаптацію до економічних криз, змін у поведінці споживачів, технологічних викликів та посилення вимог до сервісу. Оцінка рівня інноваційності конкретного підприємства дає можливість визначити його стратегічні переваги, виявити потенційні точки зростання, а також оцінити ефективність управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення діяльності.

Кав'ярня «Золотий дукат» є показовим прикладом закладу, який поєднує традиційність української кавової культури з сучасними інноваційними підходами до ведення бізнесу. Упродовж останніх років підприємство демонструє здатність адаптуватися до нестабільних умов, зумовлених як загальноекономічними чинниками, так і наслідками воєнних дій. У цьому контексті оцінка інноваційної активності кав'ярні дозволяє комплексно проаналізувати її реакцію на зовнішні виклики, рівень модернізації матеріально-технічної бази, ефективність управлінських рішень, впроваджені технологічні та сервісні інновації, а також здатність закладу створювати додану цінність. Проведення такої оцінки є важливим етапом формування стратегічного бачення розвитку підприємства. Аналіз інноваційної діяльності «Золотого дуката» допоможе визначити сильні та слабкі сторони його функціонування, оцінити використання ресурсів, продуктивність праці та ефективність фінансових рішень. Крім того, дослідження дасть змогу виявити потенційні напрями подальшої модернізації та удосконалення бізнес-моделі підприємства [18]. Таким чином, цей розділ слугуватиме підґрунтям для формування практичних рекомендацій щодо підвищення інноваційного рівня кав'ярні та забезпечення її конкурентоспроможності на локальному ринку.

Пропонуємо визначити такі типи рівнів інноваційної активності підприємств:

1. Низький рівень інноваційної активності. Для цього рівня характерна відсутність або мінімальна кількість нововведень, зосередженість на традиційних форматах роботи, низька готовність керівництва та персоналу до змін. Підприємство майже не інвестує у розвиток матеріально-технічної бази, не використовує сучасні технології та інструменти управління. Інновації, якщо й застосовуються, мають ситуативний характер, не охоплюють ключові бізнес-процеси і не впливають значною мірою на конкурентоспроможність. Такий рівень є характерним для підприємств, що працюють у режимі виживання та уникають ризиків, пов'язаних із впровадженням нових рішень.

2. Середній рівень інноваційної активності. Цей рівень характеризується наявністю окремих інноваційних рішень, які впроваджуються переважно в межах маркетингу, сервісу чи оновлення обладнання. Підприємство використовує сучасні технології частково, адаптує деякі управлінські та операційні процеси, впроваджує нові елементи меню, послуг або комунікацій. Інновації носять періодичний характер, але не утворюють цілісної інноваційної стратегії. Середній рівень активності притаманний підприємствам, що поступово модернізуються та демонструють готовність до змін, проте не мають достатніх ресурсів чи управлінської системності для масштабних інновацій.

3. Високий рівень інноваційної активності. Підприємства з високим рівнем інноваційності системно впроваджують технологічні, організаційні, сервісні та маркетингові нововведення. Інновації є складовою їхньої бізнес-моделі, вони активно використовують цифрові інструменти, автоматизовані системи управління, персоналізований сервіс, сучасні технології приготування продукції, інноваційні формати обслуговування [27]. Такі підприємства мають гнучку організаційну структуру, інвестують у персонал, активно аналізують ринок та швидко адаптуються до змін. Високий рівень інноваційної активності забезпечує підприємству конкурентні переваги, підвищує його стійкість і здатність до розвитку в умовах нестабільності.

4. Лідерський рівень інноваційної активності. Цей рівень притаманний закладам, які впроваджують інновації та формують нові тенденції на ринку. Підприємство виступає новатором, активно інвестує в дослідження та розробки, створює унікальні продукти, запроваджує інноваційні стандарти сервісу та управління. Використання сучасних технологій, роботизації, штучного інтелекту, дизайнерських і гастрономічних інновацій є невід'ємною частиною діяльності. Такі підприємства мають сталу інноваційну культуру, значні фінансові можливості та стратегічний підхід до розвитку. Лідерський рівень інноваційності дозволяє займати провідні позиції на ринку та формувати конкурентне середовище.

У межах оцінки рівня інноваційної активності кав'ярні «Золотий дукат» застосуємо експертну методичку інтегрального оцінювання, що ґрунтується на визначенні інноваційності за чотирма блоками: організаційно-управлінським, технологічним, маркетингово-сервісним та фінансово-ресурсним. Для кожного напряму встановимо оцінки за п'ятибальною шкалою, що дозволить кількісно відобразити інтенсивність та системність упроваджених інновацій. Подальше усереднення отриманих значень та нормування за шкалою від 0 до 1 забезпечило можливість розрахувати інтегральний індекс інноваційної активності підприємства, який відображає загальний рівень його інноваційного розвитку [48]. Такий підхід є універсальним, дозволяє комплексно оцінити інноваційну діяльність та порівняти її з іншими підприємствами готельно-ресторанної сфери.

Розраховані показники типів інноваційної активності кав'ярні «Золотий дукат» представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. – Розраховані показники типів інноваційної активності кав'ярні «Золотий дукат»

Типи інноваційної активності	Оцінка (1-5)
Організаційно-управлінські інновації	4
Технологічні інновації	4
Маркетингово-сервісні інновації	4
Фінансово-ресурсні та кадрові інновації	3

Джерело: складено на основі матеріалів кав'ярні «Золотий дукат».

Організаційно-управлінські інновації оцінюємо в 4 бали з 5, що свідчить про достатньо високий рівень управлінської інноваційності, але без ознак «радикальних» змін.

Обґрунтування визначення оцінки:

- впроваджено антикризові рішення,
- зростання продуктивності праці, ресурсовіддачі,
- оптимізація операційних процесів і витрат.

Технологічні інновації оцінюємо в 4 бали з 5. Тобто технічна й технологічна складова активно оновлюється, хоч це ще не «максимальний» рівень, характерний для великих мережевих гравців.

Обґрунтування визначення оцінки:

- модернізація обладнання (зростання фондоозброєності на ~44%),
- покращення матеріально-технічної бази,
- використання професійного кавового обладнання, сучасних сервісних технологій.

Маркетингово-сервісні інновації оцінюємо в 4 бали з 5. Є чітка інноваційність у сервісі та продукті, але без масштабних digital-платформ чи франчайзингових форматів.

Обґрунтування визначення оцінки:

- авторські кавові напої,
- впізнавана концепція, атмосфера, дизайн,
- використання сучасних підходів до роботи з гостями (якісний сервіс),
- позитивна динаміка товарообігу та попиту.

Фінансово-ресурсні та кадрові інновації – оцінюємо в 3 бали з 5.

Обґрунтування визначення оцінки:

- оптимізація витрат (зниження витратоємності, зростання витратовіддачі),
- висока автономія за рахунок власного капіталу,
- зростання оборотності обігових коштів,
- підвищення продуктивності праці.

Разом з тим залучення зовнішнього інноваційного фінансування (кредити, гранти, інвестпроекти) поки не виражене та масштаби бізнесу обмежені однією торговою площею.

Узагальнюючий розрахунок індексу:

$$I_{\text{сер}}=4+4+4+3/4=15/4=3,75$$

Переведемо в індекс 0–1:

$$I_{\text{іннов}} = 3,75/5=0,75$$

Тобто індекс інноваційної активності кав'ярні «Золотий дукат» $\approx 0,75$ (75%).

Запропоновано шкалу інтерпретації результатів оцінки:

- 0-0,25 – низький рівень інноваційної активності;
- 0,26-0,50 – середній рівень інноваційної активності;
- 0,51-0,75 – високий рівень інноваційної активності;
- 0,76-1,00 – лідерський рівень інноваційної активності.

Отже, показник 0,75 знаходиться на верхній межі інтервалу «високий рівень інноваційної активності», близько до лідерського. Це означає, що:

- кав'ярня системно впроваджує інновації в управлінні, сервісі, технологіях;
- має помітні результати (зростання обороту, продуктивності, прибутковості, оптимізація витрат);
- має ще резерви у:
 - масштабуванні бізнесу,
 - залученні зовнішнього інноваційного фінансування
 - поглибленні digital-інструментів (онлайн-платформи, програми лояльності, мобільні сервіси тощо).

Оцінювання інноваційної активності кав'ярні «Золотий дукат» дає змогу визначити, наскільки ефективно заклад упроваджує сучасні технології, підходи до обслуговування, маркетингові інструменти та організаційні рішення, що сприяють підвищенню якості сервісу й зміцненню його позицій на ринку. Загальна характеристика діяльності підприємства свідчить про наявність синтезу

традиційності та інноваційності, що є важливим стратегічним ресурсом розвитку в умовах високої конкуренції на ринку кав'ярень.

Кав'ярня демонструє високий рівень адаптивності та гнучкості щодо змін ринкового середовища. У період 2022-2023 рр. заклад упроваджував антикризові управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці та покращення якості обслуговування. Зростання ресурсовіддачі, а також підвищення продуктивності праці на 26,4% підтверджують ефективність цих змін. Управлінські інновації проявляються у більш гнучкому плануванні робочих процесів, активному використанні аналітики та оптимізації операцій.

«Золотий дукат» впроваджує технологічні рішення, характерні для сучасної кавової індустрії: високоякісне професійне обладнання, оптимізовані методи приготування кави, автоматизовані інструменти обліку, сучасні платіжні системи. Значне зростання фондоозброєності працівників на 43,9% у 2023 році свідчить про модернізацію матеріально-технічної бази. Також підвищення фондомісткості може бути пов'язане з оновленням обладнання, що позитивно впливає на якість напоїв і швидкість обслуговування.

Інноваційність сервісу проявляється у розширенні асортименту, використанні авторських напоїв, розвитку унікальної концепції та дизайну, які формують впізнаваність бренду. Кав'ярня використовує сучасні маркетингові підходи: соціальні мережі, візуальне брендування, персоналізовані пропозиції та акції. Зростання товарообігу, зокрема збільшення його частки за рахунок підвищення продуктивності праці на 133,3%, підтверджує ефективність маркетингових рішень та привабливість бренду для споживачів [26].

Аналіз фінансових показників свідчить про раціональне використання ресурсів. Зниження витратоємності на 60% та зростання витратовіддачі на 68,9% демонструють впровадження фінансових інновацій – оптимізацію витрат, підвищення ефективності закупівель, покращення контролю за рухом товарних запасів. Висока автономія (0,8) свідчить про фінансову стійкість, що створює основу для подальших інвестицій в інновації.

Підприємство активно працює над розвитком кадрового потенціалу. Підвищення забезпеченості персоналу технічними засобами та покращення продуктивності праці свідчать про інноваційний підхід до організації роботи. Комфортна атмосфера, дизайн і якісний сервіс формують додану вартість та підтримують імідж кав'ярні як сучасного й прогресивного закладу.

Наведена оцінка рівня інноваційної активності кав'ярні «Золотий дукат» засвідчує, що підприємство демонструє достатньо високий рівень сприйняття та впровадження інновацій у ключових напрямках своєї діяльності. Аналіз за чотирма блоками – організаційно-управлінським, технологічним, маркетингово-сервісним та фінансово-ресурсним – показав, що заклад системно модернізує процеси, оновлює матеріально-технічну базу, удосконалює підходи до обслуговування та оптимізує витратну складову. Отриманий інтегральний індекс інноваційної активності на рівні 0,75 свідчить про середньо-високий рівень інноваційності, що забезпечує конкурентні переваги кав'ярні та позитивно впливає на її економічні результати. Виявлені резерви, зокрема у сфері digital-інструментів та масштабування діяльності, окреслюють потенційні напрямки подальшого розвитку та зміцнення позицій підприємства на ринку гостинності. Заклад успішно поєднує традиційність бренду з сучасними тенденціями кавової індустрії. Позитивна динаміка економічних показників, здатність адаптуватися до зовнішніх викликів і прагнення вдосконалювати сервіс створюють міцну основу для подальшого інноваційного розвитку та зміцнення позицій на ринку.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Моделі забезпечення стійкості та адаптивності готельно-ресторанних підприємств у воєнний період

У сучасних умовах воєнної нестабільності готельно-ресторанні підприємства опинилися перед необхідністю зберігати операційну діяльність та шукати нові шляхи підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Інноваційний розвиток у таких умовах стає ключовою складовою стратегії виживання та адаптації, адже саме інновації дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати ресурси, забезпечувати безпеку гостей і персоналу, а також підтримувати стабільний рівень якості послуг. Воєнні виклики, пов'язані з перебоями логістики, змінами споживчого попиту, дефіцитом кадрів та зростанням операційних ризиків, змушують заклади впроваджувати нестандартні рішення, використовувати цифрові технології, розширювати формати сервісу і переглядати бізнес-моделі.

Пошук напрямів підвищення ефективності інноваційного розвитку стає особливо актуальним для підприємств гостинності, оскільки їхня діяльність безпосередньо залежить від здатності забезпечити гнучкість, адаптивність і стійкість у кризових умовах. Це передбачає розвиток технологічних, управлінських, сервісних та організаційних інновацій, спрямованих на зменшення витрат, підвищення продуктивності праці, посилення взаємодії з гостями та формування нових конкурентних переваг [36]. Аналіз інноваційних можливостей і визначення ефективних напрямів їх реалізації дозволяє підприємствам HoReCa стабілізувати діяльність у період війни та закласти фундамент для післявоєнного відновлення та сталого розвитку.

У воєнний період готельно-ресторанні підприємства опиняються в умовах глибокої невизначеності, що вимагає від них здатності швидко адаптуватися, забезпечувати безперебійну діяльність та зберігати конкурентоспроможність. Зміни у споживчому попиті, перебої з логістикою, кадрові втрати, загрози безпеці та зростання операційних витрат формують нове середовище функціонування, яке суттєво відрізняється від докризового. У таких умовах традиційні підходи до управління бізнесом стають недостатніми, а на перший план виходять моделі стійкості та адаптивності, що дозволяють підприємствам швидко реагувати на виклики, зменшувати ризики та забезпечувати стабільність. Розроблення й упровадження моделей стійкості та адаптивності є ключовим елементом стратегічного управління підприємствами сфери гостинності в умовах війни. Такі моделі охоплюють комплекс організаційних, фінансових, технологічних і кадрових рішень, які забезпечують гнучкість бізнес-процесів, здатність до оперативного прийняття рішень, диверсифікацію послуг, підвищення рівня безпеки та ефективного використання ресурсів. Особлива увага приділяється цифровій трансформації, впровадженню інноваційних сервісів, розробленню кризових сценаріїв та формуванню партнерських взаємозв'язків [17]. Такі підходи дозволяють підприємствам реагувати на кризові події та випереджати їх, забезпечуючи проактивну стратегію розвитку.

Вивчення моделей стійкості та адаптивності дає змогу сформулювати практичні рекомендації для підприємств HoReCa, які прагнуть мінімізувати наслідки воєнних ризиків і забезпечити стабільне функціонування у надзвичайних умовах. Аналіз успішних управлінських практик, інноваційних рішень та механізмів безпеки допомагає визначити оптимальні підходи до збереження персоналу, підтримання операційної діяльності, розвитку сервісу та відновлення економічної ефективності. Таким чином, розгляд цієї теми є важливим кроком до формування науково обґрунтованих моделей, здатних забезпечити довгострокову стійкість і конкурентоспроможність готельно-ресторанних підприємств у період війни та після її завершення.

Перелік інноваційних інструментів стійкості та адаптивності готельно-ресторанних підприємств у воєнний період запропоновано на рис. 3.1.



Рисунок 3.1. Перелік інноваційних інструментів стійкості та адаптивності готельно-ресторанних підприємств у воєнний період
Джерело: складено автором.

Інноваційні інструменти стійкості та адаптивності готельно-ресторанних підприємств у воєнний період охоплюють широкий спектр технологічних і організаційних рішень, спрямованих на забезпечення безперервності роботи, підвищення ефективності та безпеки гостей і персоналу. Одним із таких інструментів є застосування QR-кодів, які дозволяють мінімізувати фізичний контакт, забезпечити швидкий доступ до меню, інформації про послуги, систем онлайн-оплат та систем зворотного зв'язку. Такий підхід підвищує оперативність обслуговування та сприяє дотриманню вимог безпеки. Також популярності набуває концепція «open kitchen», що сприяє підвищенню прозорості приготування їжі, формує довіру гостей і знижує ризики, пов'язані з контролем якості продуктів та санітарних норм у кризових умовах.

Важливим інструментом стає використання роботів у сфері обслуговування, що дозволяє мінімізувати потребу у великій кількості персоналу, знизити навантаження на працівників, а також забезпечити стабільність сервісу у разі ризиків або нестачі кадрів. Поширюються також smart-рішення для закладів, які включають автоматизовані системи освітлення, клімат-контролю, енергозбереження, управління бронюваннями та інтеграцію цифрових платформ [10]. Такі технології підвищують комфорт гостей та дають змогу оптимізувати витрати підприємства. Додатковим напрямом цифровізації є цифрове управління підприємством, що охоплює CRM-системи, онлайн-системи бухгалтерії, електронні програми лояльності, автоматизоване планування графіків та управління запасами.

У воєнний період зростає потреба у інструментах, які дозволяють візуалізувати простір та сервіс. Тому готельно-ресторанні підприємства впроваджують 3D-моделі номерів та страв, що дає змогу гостям дистанційно ознайомитися з умовами проживання, уточнити параметри та зробити вибір, мінімізуючи фізичні візити. Не менш важливим рішенням є штучний інтелект для обслуговування, який використовується для чат-ботів, персоналізованих рекомендацій, автоматизації бронювань та підтримки клієнтів у режимі 24/7. Це підвищує швидкість реагування, зменшує навантаження на персонал та покращує взаємодію з гостями.

Окрему категорію інновацій становлять інструменти для покращення комунікації та безпеки у закладі, зокрема аудіо-візуальні дисплеї, які використовуються для трансляції інформаційних повідомлень, інтерактивних меню, навігації та рекламних матеріалів. Вони забезпечують швидкий доступ до актуальної інформації, а також дають можливість оперативно реагувати на зміни в асортименті чи умовах роботи. Для підвищення автономності та розширення доступу до послуг активно застосовуються вендінгові машини, які дають змогу продовжувати роботу навіть у разі обмежень щодо персоналу або часу роботи закладів. Вони забезпечують реалізацію напоїв, готових продуктів, засобів гігієни та інших необхідних товарів у безпечному та безконтактному режимі [8].

Таким чином, перелічені інноваційні інструменти формують комплекс технологічних та сервісних рішень, які дозволяють готельно-ресторанним підприємствам підвищувати стійкість, зберігати якість обслуговування та адаптуватися до надзвичайних умов воєнного періоду. Вони сприяють підвищенню ефективності, оптимізації витрат, покращенню комунікації з гостями та зміцненню конкурентоспроможності бізнесу у складних умовах. Моделі забезпечення стійкості та адаптивності готельно-ресторанних підприємств у воєнний період представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Моделі забезпечення стійкості та адаптивності готельно-ресторанних підприємств у воєнний період

Моделі	Характеристики
Модель оперативної адаптації	Швидка перебудова бізнес-процесів, антикризове управління, гнучкість меню, логістики та форматів роботи.
Модель цифрової стійкості	Впровадження CRM/ERP, цифрових сервісів, штучного інтелекту, безконтактних технологій, онлайн-комунікації.
Модель енергетичної та ресурсної автономності	Застосування генераторів, сонячних панелей, енергоефективних систем, резервних запасів та автономних сервісів.
Модель кадрової стійкості	Мультифункціональність персоналу, мобільність, роботизація, мотивація та підтримка працівників.
Модель партнерської взаємодії	Кооперація з постачальниками, об'єднаннями, волонтерськими та сервісними організаціями.
Модель інноваційно-технологічних сервісів	Роботообслуговування, smart-рішення, аудіовізуальні дисплеї, вендингові технології, open kitchen.
Модель гнучкої бізнес-модифікації	Зміна формату роботи, релокація, нові сервіси, мобільні заклади, адаптація асортименту.

Джерело: складено автором.

Модель оперативної адаптації передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, характерні для умов війни: перебої в логістиці, зміну попиту, обмеження часу роботи, ризики безпеки. Її основою є створення системи антикризового управління та механізмів швидкого прийняття рішень. Підприємство оперативно коригує меню, оптимізує запаси, адаптує графіки роботи, переходить до альтернативних форматів обслуговування, наприклад, доставки чи обслуговування «to go». Ця модель дозволяє мінімізувати втрати, забезпечити безперервність діяльності та зберегти клієнтську базу, навіть у ситуаціях, коли зовнішні обставини змінюються щоденно.

Цифрова стійкість ґрунтується на широкому впровадженні цифрових технологій та інструментів автоматизації, що підвищують гнучкість і ефективність підприємства в умовах обмеженого доступу до клієнтів або персоналу [41]. Така модель включає CRM- та ERP-системи, онлайн-бухгалтерію, електронні меню, QR-коди, мобільні застосунки, чат-боти та системи самообслуговування. Особливе значення набуває використання штучного інтелекту для комунікації з гостями, персоналізації пропозицій та бронювання. Упровадження цифрових інструментів дозволяє скоротити витрати, підвищити точність управлінських рішень, забезпечити стабільність сервісу.

У воєнний час підприємства готельно-ресторанної сфери стикаються з частими відключеннями електроенергії, перебоями у водопостачанні та нестачею ресурсів. Модель автономності передбачає впровадження рішень, які зменшують залежність від централізованих систем. До таких рішень належать генератори, сонячні панелі, акумуляційні блоки, автономні системи обігріву та вентиляції. Створення резервних запасів продуктів і необхідних матеріалів, встановлення енергоощадного обладнання та впровадження smart-систем енергоконтролю підвищують стійкість підприємства до ризиків. Завдяки цьому навіть у разі тривалих перебоїв із ресурсами бізнес може продовжувати працювати або забезпечувати мінімальний рівень послуг для гостей.

Військові дії створюють значні ризики для кадрового забезпечення, частина персоналу може виїхати, мобілізуватися або не мати можливості працювати повний день. Тому модель кадрової стійкості спрямована на формування мультифункціональної команди, здатної виконувати декілька ролей. Такий підхід передбачає додаткове навчання працівників, розвиток гнучких графіків, створення внутрішньої мобільності та запровадження автоматизованих або роботизованих систем для підтримки персоналу. Важливою складовою є психологічна підтримка працівників, прозорі мотиваційні механізми та гарантії безпеки [22]. Така модель дозволяє зберегти якість сервісу навіть за умов обмежених кадрових ресурсів.

Модель партнерської взаємодії базується на створенні мереж кооперації з постачальниками, іншими підприємствами галузі, сервісними компаніями, логістичними операторами та громадськими або волонтерськими організаціями. Через партнерства підприємства отримують доступ до стабільного постачання, зменшують витрати на логістику, об'єднують ресурси для спільного маркетингу та підтримують соціальні ініціативи. Партнерські об'єднання сприяють підвищенню адаптивності бізнесу, розширюють можливості взаємодії з клієнтами та дозволяють розробляти нові сервіси, що відповідають потребам населення у воєнний період. Модель також включає участь у кластерних мережах, які забезпечують підтримку та обмін досвідом.

Модель інноваційно-технологічних сервісів передбачає впровадження сучасних інноваційних інструментів у процес обслуговування гостей. До таких інновацій належать роботи-офіціанти, автоматизовані кавові станції, smart-системи у номерах, аудіовізуальні дисплеї для інформації та реклами, вендингові машини, а також концепція «open kitchen». Використання таких рішень дозволяє підвищити рівень безпеки, мінімізувати контакт із персоналом, скоротити витрати та покращити якість сервісу. Інноваційно-технологічні сервіси підвищують рівень довіри гостей, формують сучасний імідж закладу та сприяють залученню нових споживачів.

Гнучка бізнес-модифікація передбачає трансформацію формату діяльності відповідно до потреб ринку та умов війни. Підприємство може переходити на доставку, роботу в мобільних форматах, відкривати тимчасові точки продажу, використовувати модульні конструкції або надавати додаткові послуги, такі як коворкінг, соціальна підтримка населення чи надання укриття. Модель передбачає також адаптацію асортименту для поточних потреб населення, впровадження нових сервісних напрямів та можливу релокацію бізнесу. Завдяки цьому підприємства стають більш стійкими до зовнішніх шоків та здатні утримувати стабільні доходи.

3.2. Фінансово-економічне обґрунтування запропонованих інновацій (на прикладі «Золотий дукат»)

Фінансово-економічне обґрунтування запропонованих інновацій є ключовим етапом прийняття управлінських рішень щодо їх упровадження у діяльність готельно-ресторанних підприємств. У сучасних умовах воєнної нестабільності бізнес має діяти обережно та стратегічно, адже будь-які інновації потребують значних інвестицій, ресурсів та врахування ризиків. Економічне обґрунтування дозволяє визначити доцільність упровадження нововведень, оцінити їхню вартість, очікувану ефективність, терміни окупності та вплив на фінансовий стан підприємства. Це забезпечує раціональне використання ресурсів, мінімізує фінансові ризики та сприяє формуванню стійкої моделі розвитку.

Особливої важливості фінансово-економічні розрахунки набувають під час упровадження інновацій у воєнний період, коли підприємства стикаються з підвищеною невизначеністю, нестабільністю ринку, зміною потреб гостей та обмеженістю доступу до зовнішніх джерел фінансування. Обґрунтування інновацій дозволяє закладам сфери гостинності оцінити їхню здатність забезпечити економію ресурсів, підвищити якість послуг, збільшити продуктивність праці, посилити конкурентоспроможність і зміцнити фінансову стійкість [30]. Таким чином, фінансово-економічний аналіз запропонованих нововведень є важливим підґрунтям для прийняття виважених рішень, визначення пріоритетних напрямів інвестування та формування ефективної інноваційної стратегії підприємства.

Фінансово-економічне обґрунтування інновацій є необхідним інструментом для прийняття управлінських рішень щодо їх впровадження у діяльність готельно-ресторанних підприємств, особливо в умовах воєнної нестабільності. Воно дає змогу оцінити економічну доцільність інноваційних рішень, проаналізувати їхній вплив на фінансовий стан підприємства, визначити можливі ризики та очікувані результати. У сучасному середовищі бізнесу, де

ресурси обмежені, а рівень невизначеності високий, важливо запропонувати інновацію та обґрунтувати її здатність підвищувати ефективність, забезпечувати конкурентоспроможність та підтримувати стійкість підприємства в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Першим етапом фінансово-економічного обґрунтування є оцінка витрат на впровадження інновацій, яка включає аналіз вартості обладнання, цифрових сервісів, програмного забезпечення, навчання персоналу та операційних витрат. Ці дані дозволяють сформулювати початковий обсяг інвестицій і визначити джерела фінансування: власні кошти, кредитні ресурси, гранти, партнерські програми або інвестпроекти. У період війни правильне визначення джерел фінансування набуває особливої актуальності, оскільки доступ до зовнішніх ресурсів часто обмежений, а внутрішні фінансові резерви – зменшені.

Другим важливим етапом є оцінка економічної ефективності інновацій, що передбачає розрахунок ключових показників: чистого прибутку, рівня рентабельності, збільшення продуктивності праці, економії витрат та приросту товарообігу. Для цього можуть застосовуватися такі методи, як аналіз точки беззбитковості, розрахунок терміну окупності, чистої приведеної вартості, внутрішньої норми рентабельності та інтегрального ефекту від впроваджених нововведень. Такі розрахунки дозволяють оцінити, наскільки інновації здатні підвищити результативність та покращити фінансову стійкість підприємства.

Третій етап стосується аналізу ризиків та визначення рівня їх прийнятності. У воєнних умовах ризики посилюються: можливі перебої в роботі, руйнування інфраструктури, зниження платоспроможного попиту, нестабільність постачання [16]. Тому, важливо оцінити, як впровадження інновації вплине на рівень ризику бізнесу, чи зможе підприємство компенсувати непередбачені витрати та забезпечити окупність інвестицій. Особливу увагу приділяють сценарному аналізу (оптимістичний, реалістичний та песимістичний сценарії), що дозволяє спрогнозувати фінансові наслідки в різних умовах.

Четвертий етап полягає у визначенні стратегічного ефекту інновацій, який включає фінансові результати, підвищення якості послуг, зміцнення іміджу

підприємства, розширення бази споживачів, покращення взаємодії з гостями, розвиток персоналу та формування довгострокових конкурентних переваг [51].

Важливою складовою фінансово-економічного обґрунтування є порівняння альтернативних варіантів інновацій, що дозволяє обрати найбільш ефективний та економічно доцільний варіант. Для цього використовуються матриці рішень, методи багатокритеріального аналізу та аналіз співвідношення «витрати-вигоди». У період воєнної нестабільності таке порівняння допомагає визначити інноваційні рішення, які забезпечують ефективність та найбільш стійкі до ризиків. Витрати на впровадження інновацій в кав'ярні «Золотий дукат» представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. – Витрати на впровадження інновацій в кав'ярні «Золотий дукат»

Вид витрат	Сума, грн
Впровадження CRM-системи	18000
Розробка QR-меню	3000
Хмарний сервер	2400
Навчання персоналу	2000
Адаптація POS-системи	3500

Джерело: складено автором.

Фінансово-економічне обґрунтування впровадження CRM-системи та QR-меню для кав'ярні «Золотий дукат» базується на аналізі витрат і прогнозуванні економічних переваг, які забезпечує інновація. Впровадження CRM-технології передбачає встановлення програмного забезпечення для автоматизації обліку, управління замовленнями, введення програми лояльності та розвитку персоналізованих пропозицій. Створення QR-меню дозволяє відмовитися від друкованих носіїв, забезпечити швидке оновлення інформації та підвищити рівень безконтактного сервісу. Загальна сума інвестицій у ці інноваційні рішення становить 28,9 тис. грн, що включає оплату програмного забезпечення, адаптацію POS-системи, навчання персоналу, хмарний сервер і розробку QR-меню. Місячний економічний ефект від впровадження інновацій в кав'ярні «Золотий дукат» систематизовано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3. – Місячний економічний ефект від впровадження інновацій в кав'ярні «Золотий дукат»

Сума, грн	Стаття
25200	Зростання середнього чека
900	Економія на друці меню
3500	Економія на операційних витратах
10800	Додатковий прибуток від повторних гостей

Джерело: складено автором.

Розрахунок економічного ефекту демонструє значні фінансові переваги для підприємства. Завдяки використанню CRM-системи очікується підвищення середнього чека на 7%, що забезпечує додатковий місячний дохід у розмірі 25 200 грн. Впровадження QR-меню повністю усуває необхідність постійного друку меню, що дозволяє економити 900 грн щомісяця. Окрім того, автоматизація частини операційних процесів сприяє скороченню трудового навантаження, що у свою чергу зменшує витрати на оплату праці на 3 500 грн на місяць. CRM-система також стимулює зростання повторних візитів гостей на 10%, що забезпечує додатковий прибуток у 10 800 грн щомісячно.

Сукупний економічний ефект від упровадження інновації становить 40 400 грн на місяць, що робить її надзвичайно прибутковою та швидкоокупною. Розрахунок терміну окупності показує, що інвестиції повністю повертаються менш ніж за один місяць – приблизно за 0,71 місяця [20]. Такий результат є свідченням високої ефективності інвестиції та її здатності майже миттєво підвищити фінансову результативність підприємства. Оцінка показника ROI засвідчує річну прибутковість на рівні понад 1500%, що підтверджує стратегічну доцільність впровадження цифрових інновацій.

Отже, впровадження CRM-системи та QR-меню є економічно обґрунтованим і високорентабельним рішенням, яке забезпечує кав'ярні «Золотий дукат» значний приріст доходів, оптимізацію витрат, підвищення ефективності персоналу та покращення якості обслуговування. Інновація створює стійкі конкурентні переваги та формує основу для подальшої модернізації діяльності підприємства навіть в умовах воєнної нестабільності та високої ринкової конкуренції.

3.3. Стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємств HoReCa

У сучасних умовах розвитку готельно-ресторанної індустрії інновації стають стратегічним ресурсом, що визначає конкурентоспроможність підприємств HoReCa на національному та глобальному ринках. Динамічні зміни у вподобаннях споживачів, цифровізація сервісів, вимоги до швидкості й якості обслуговування, а також зростаючий вплив зовнішніх факторів, зокрема війни, формують новий ландшафт функціонування галузі. За таких умов інноваційний розвиток набуває системного характеру, охоплюючи технологічні, управлінські, маркетингові та організаційні аспекти діяльності підприємств. Впровадження інновацій забезпечує підвищення ефективності операційних процесів та створення сучасного, гнучкого та клієнтоорієнтованого бізнес-середовища.

Підприємства сфери HoReCa вимушені працювати в умовах високої турбулентності та непередбачуваності, що актуалізує потребу в стратегічному підході до інновацій. Стратегії інноваційного розвитку повинні враховувати потреби ринку та трансформаційні процеси в економіці, технологічні тренди, зміни у поведінці споживачів і соціальні виклики. Військові дії, логістичні обмеження та зниження платоспроможного попиту зумовлюють необхідність проактивного пошуку нових рішень, переосмислення бізнес-моделей та підвищення рівня адаптивності [13]. Саме стратегічне бачення дозволяє підприємствам реагувати на кризові явища та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Особливого значення у стратегічних напрямках інноваційного розвитку набувають цифровізація бізнес-процесів, впровадження smart-технологій, розвиток партнерських екосистем, енергоефективні та екологічні рішення, а також формування нових форматів сервісу й гостинності. Інноваційні практики спрямовані на оптимізацію витрат, покращення якості послуг, зміцнення лояльності гостей та створення стійкої операційної моделі, здатної витримувати вплив кризових ситуацій. Таким чином, стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємств HoReCa формують основу для стабільного

функціонування, розширення ринку, вдосконалення сервісу та зміцнення конкурентних позицій у період глибоких економічних і соціальних трансформацій.

Таблиця 3.4. – Основні стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємств HoReCa»

Стратегічні напрями	Зміст та характеристика
Цифровізація бізнес-процесів	Впровадження CRM-, ERP-систем, мобільних додатків, онлайн-бронювання, QR-меню, систем безконтактної оплати; автоматизація обліку та управління сервісом.
Smart-технології та автоматизація сервісу	Використання роботів-офіціантів, сенсорних кіосків, smart-номерів, електронних ключів, відеоаналітики та автоматизованих кавових станцій для підвищення ефективності обслуговування.
Інноваційні організаційні формати	Pop-up ресторани, dark kitchen, мобільні кав'ярні, food truck, модульні готелі, коворкінг-зони; забезпечення мобільності та гнучкості бізнесу.
Енергоефективність і автономність ресурсів	Генератори, сонячні панелі, системи накопичення енергії, енергоощадне обладнання, smart-контроль ресурсів для стабільної роботи в кризових умовах.
Кадрові інновації	Мультифункціональні команди, цифрові компетенції, гнучкі графіки, автоматизація рутинних завдань, підтримка персоналу та навчання.
Маркетингові інновації та дизайн сервісу	AR/VR-рішення, персоналізовані пропозиції, омніканальні комунікації, нові програми лояльності та інноваційний дизайн взаємодії з гостями.
Кооперація та партнерські екосистеми	Співпраця з локальними виробниками, логістичними операторами, туристичними організаціями, участь у кластерах та спільних проєктах.
Екологічні та соціальні інновації	Zero-waste концепції, сортування відходів, біоупаковка, екологічні стандарти та соціальна відповідальність бізнесу.

Джерело: складено автором.

Інноваційний розвиток підприємств HoReCa у сучасних умовах виступає ключовим чинником зміцнення конкурентних позицій, забезпечення стабільності та формування стійких бізнес-моделей. Стратегічні напрями такого розвитку охоплюють системні зміни у технологічних, управлінських, організаційних і маркетингових процесах, спрямовані на підвищення ефективності та якості обслуговування гостей. Під впливом цифрової трансформації, зміни поведінки споживачів, розвитку сервісної економіки та посилення глобальних викликів, зокрема воєнних дій, підприємства HoReCa потребують переходу від фрагментарних інноваційних рішень до довгострокових стратегій, що враховують комплекс зовнішніх і внутрішніх

факторів. Інновації стають інструментом оперативного реагування та фундаментом для переосмислення бізнес-моделей, оптимізації процесів та формування нової парадигми сервісу.

Одним із провідних стратегічних напрямів є цифровізація операційних та сервісних процесів, що охоплює впровадження CRM-систем, ERP-рішень, мобільних додатків, чат-ботів, електронних меню, онлайн-бухгалтерії та безконтактних методів оплати [32]. Такі інструменти дозволяють автоматизувати процеси обслуговування, скоротити час обробки замовлень, підвищити точність управлінських рішень і створити персоналізовані пропозиції для гостей. У воєнний період цифрові технології забезпечують стабільність діяльності, гнучкість комунікацій та можливість дистанційного управління бізнесом. Крім того, цифровізація сприяє зниженню витрат, зменшенню впливу людського фактора, підвищенню безпеки гостей та розвитку програм лояльності на основі аналізу даних.

Ще одним важливим напрямом є впровадження smart-технологій та автоматизації сервісу, серед яких роботи-офіціанти, роботизовані кавові станції, сенсорні кіоски самообслуговування, системи «розумного номеру», електронні ключі, відеоаналітика та інтелектуальні системи управління простором. Такі рішення суттєво оптимізують бізнес-процеси, підвищують якість сервісу, забезпечують стандартизований рівень обслуговування та знижують витрати на персонал. У воєнних умовах автоматизовані технології частково компенсують нестачу кадрів, забезпечують безконтактність взаємодії та підвищують операційну ефективність.

Важливим напрямом є розвиток інноваційних організаційних моделей та форматів сервісу, які передбачають створення гнучких і мобільних концепцій роботи: ресторани хаби, pop-up формати, dark kitchen, мобільні кав'ярні, коворкінгові зони, мультифункціональні простори та модульні готельні рішення [48]. Такі формати дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін ринку, скорочувати витрати на оренду й персонал, тестувати нові продукти та скорочувати ризики, пов'язані з місцем розташування. У період війни

мобільність та адаптивність стають стратегічною перевагою, оскільки дають змогу функціонувати навіть за умов руйнувань, переміщень населення чи обмежень у роботі закладів.

Окремий стратегічний напрям становить енергоефективність та ресурсна автономність, що включає впровадження генераторів, сонячних панелей, систем накопичення енергії, теплонасосів, LED-освітлення, економних систем водопостачання та енергоощадного обладнання. Для підприємств HoReCa, які значно залежать від електроенергії та безперервності технологічних процесів, автономність є критично важливою [24]. У воєнний час вона забезпечує стабільність роботи, безпеку гостей і персоналу, а також знижує операційні витрати. Енергоефективні рішення допомагають підприємствам виживати та формувати екологічно відповідний імідж, що є важливим трендом сучасного ринку.

Важливою складовою інноваційного розвитку є кадрові інновації, спрямовані на формування мультифункціональних команд, розвиток професійних компетенцій, упровадження гнучких графіків, автоматизацію рутинних операцій та створення корпоративної культури стійкості. У період війни підприємства стикаються з дефіцитом кваліфікованого персоналу, що потребує нових підходів до управління людськими ресурсами. Інвестиції у навчання, психологічну підтримку, цифрові інструменти для контролю якості роботи, стають факторами забезпечення стабільності сервісу.

Завершальним стратегічним напрямом є розвиток партнерських екосистем і мережевої кооперації, що передбачає взаємодію з локальними виробниками, сервісними компаніями, логістичними операторами, туристичними організаціями та громадським сектором. Кооперація забезпечує доступ до ресурсів, оптимізацію витрат, гнучкість постачання та розширення ринкових можливостей. Партнерські моделі сприяють створенню інноваційних продуктів і спільних пропозицій, залученню нових клієнтів та формуванню стійкої бізнес-екосистеми.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проаналізовано теоретичні засади інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнної нестабільності та соціально-економічної трансформації. Узагальнення наукових підходів підтвердило, що інновації виступають важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств HoReCa та формування їх стійкості та адаптивності до кризових ситуацій. Інноваційний розвиток у сфері гостинності має комплексний характер і охоплює технологічні, сервісні, продуктові, управлінські, маркетингові та організаційні зміни, що забезпечують оновлення бізнес-моделей та підвищення якості обслуговування гостей.

Окреслено основні складові інноваційного розвитку, від формування унікальної концепції до технологічної модернізації, екологічних рішень, інновацій у форматах сервісу, дизайні простору та фінансовому плануванні. Доведено, що сучасні підприємства HoReCa мають орієнтуватися на цифровізацію, використання мобільних технологій, smart-рішень, штучного інтелекту та аналітики даних, що значно підвищує ефективність бізнес-процесів і сприяє створенню персоналізованого досвіду для гостей. Важливою тенденцією залишаються екоінновації та принципи сталого розвитку, які визначають репутаційну привабливість і довгострокову економію ресурсів.

Проаналізовано класифікацію та сучасні типи інновацій у готельно-ресторанній сфері, що дозволило виділити найактуальніші інноваційні практики та визначити їх роль у підвищенні ефективності діяльності закладів. Окрему увагу приділено факторам і умовам, що формують інноваційну активність підприємств HoReCa у період війни. Встановлено, що на інноваційність впливають як внутрішні чинники (рівень професіоналізму персоналу, стан матеріально-технічної бази, культура обслуговування, технологічна зрілість підприємства), так і зовнішні (безпекові ризики, макроекономічна ситуація, логістичні обмеження, підтримка держави, зміни попиту). Здійснена класифікація конструктивних і деструктивних факторів дала можливість

комплексно оцінити бар'єри та можливості інноваційного розвитку в індустрії гостинності.

Оцінено стан і тенденції інноваційного розвитку підприємств сфери гостинності України, сформовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності, окреслено потенційні можливості модернізації бізнес-процесів та встановлено чинники, що сприяють відновленню та довгостроковому розвитку готельно-ресторанних підприємств в умовах постійних зовнішніх викликів. Отримані результати мають прикладне значення та можуть бути використані підприємствами HoReCa для формування стратегічних рішень і вдосконалення управлінських підходів у сфері інноваційного розвитку.

Обґрунтовано стратегічні напрями та моделі інноваційного розвитку підприємств HoReCa, що передбачають формування цифрової, організаційної, технологічної та ресурсної стійкості бізнесу в умовах воєнних викликів, а також визначають інструменти підвищення адаптивності та конкурентоспроможності закладів.

Запропоновано фінансово-економічне обґрунтування впровадження інноваційних рішень, яке підтверджує їхню ефективність, швидку окупність та здатність забезпечувати зростання доходів, оптимізацію витрат і підвищення результативності діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Формування інноваційно орієнтованої бізнес-моделі є важливою передумовою стійкості, адаптивності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз конкурентів на ринку доставки кави до офісу в Україні. 2024 рік <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-konkurentov-na-rynke-dostavki-kofe-v-ofis-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 15.10.2025).
2. Барна М.Ю., Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 415-421.
3. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47.
4. Бегун С.І. Факторний аналіз фінансових результатів діяльності підприємства: статистична оцінка. *Економічний часопис СНУ імені Лесі Українки*. 2020, № 3 (23). С. 168-176.
5. Благополучна А., Поворознюк І., Штангєєва Н. Роль штучного інтелекту у персоналізації сервісу у готелях та ресторанах. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. 9 (27). С. 69-77.
6. Вдовічена О., Паламарек К. Роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. 2 (12). С. 22-27.
7. Динаміка відвідуваності закладів в 2022-2023 роках. URL: <https://horeca-ukraine.com/dinamika-vidviduvannosti-zakladiv-v-2022-2023-rokah/>
8. Дмитришин Б. В. Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки: зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 9 (42). С. 58-66.
9. Д'яконова А., Тітомир Л., Жовтяк К. Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*, 2023. 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22> (дата звернення: 15.10.2025).

10. Економіка України у 2023 році: головне. Центр економічної стратегії.
URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/>
11. Закон України «Про інновації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 22.10.2025).
12. Інноваційні засади формування концепції комплексної науково-технічної програми: «Нова економіка Тернопільської області» (ресурсоекономічний контекст) / Б.М. Андрушків, П.Д. Дудкін, Л.М. Мельник, І.І. Стойко, Р.П. Шерстюк. Тернопіль: ТЗОВ «Астон», 2014. 208 с.
13. Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. К.: Видавничий центр Академія, 2005. 400 с.
14. Кащук К.М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнес Інформ*. 2023. 6. С. 93-99.
15. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. 6 (12). С. 65-77.
16. Коваленко О. В. Проблемні аспекти становлення інноваційної системи України в контексті теорії технологічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. С. 31-39.
17. Ковтуненко Ю.В., Ольшевська Д.О., Алексеєнко А.А., Савков Є.О. Особливості використання інноваційних технологій за сучасних умов у готельному та ресторанному бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2020. 12. С. 195-201.
18. Ковальчук С. Дослідження стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності України. *Трансформаційна економіка*, 2024. 2 (07), С. 27-32.
19. Коюда В.О., Лисенко Л.А. Інноваційна діяльність підприємства та оцінка її ефективності: моногр. Х.: ФОП Павленко О.Г.; ІНЖЕК, 2016. 224 с.
20. Куцай Н.С., Демчук В.О. Сутність, задачі та етапи управління фінансовим станом підприємства. *Modern Economics*. 2021. № 25. С. 92-97.
21. Кучер М.М., Левченко Г.П. Системний підхід до оцінки зовнішніх чинників впливу на ресурсний потенціал галузі ресторанного господарства. *Проблеми економіки*. 2021. № 2. С. 143-148.

22. Левицька І.В., Постова В.В. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. *Молодий вчений*. 2017. Вип. 2 (42). С. 271-275.
23. Мазуркевич І.О. Особливості управління підприємствами ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2016. Вип. 2. С. 165-168.
24. Мазуркевич І.О. Теоретичні основи управління підприємствами ресторанного бізнесу. Наукова творчість молоді в індустрії гостинності: матеріали II Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, м. Донецьк, 23-24 листопада. 2016 р. Донецьк, 2016. С. 94-96.
25. Мазуркевич І.О., Рябенюк М. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI*. 2020. № 1. С. 75-80.
26. Малуца Л.Я., Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Островська Г.Й. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (64). С. 174-184.
27. Мостова Л.М., Новікова О.В., Ракленко І.М. Організація обслуговування в ресторанному господарстві: підруч. Харків: Світ Книг, 2019. 657 с.
28. Нагорняк Г.С, Малуца Л.Я. Шерстюк Р.П. Дослідження впливу управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі. *Економіка та управління*. Київ, 2016. 77-86 с.
29. Найдюк В. Передумови інноваційного розвитку підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2019. №3. С. 351-263.
30. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2013. 348 с.
31. Островська Г.Й. Особливості стратегічного управління персоналом підприємства. VI Міжнародна науково-практична конференція Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. 2023. С. 319-322.

32. Островська Г.Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. *Review of transport economics and management*. 2022. №7 (23). 2022. С. 156-167.
33. Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Малюта Л.Я., Паляниця В.А. Імперативи інтелектуального лідерства підприємства в умовах економіки, заснованої на знаннях. *Економічний вісник Донбасу*. 2 (72), С. 93-102.
34. Офіційна сторінка кав'ярні «Золотий дукат». URL: https://www.instagram.com/zolotuy_dukat_lutsk (дата звернення: 02.10.2025).
35. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.10.2025).
36. Півень П.В. Розробка інноваційного проєкту кав'ярні «Золотий дукат». *Студентський науковий вісник ЛНТУ*, серія технічні науки. Луцьк, 2025 р.
37. Постова В.В. Сучасні тренди функціонування кав'ярень на ринку ресторанного бізнесу України. Інтеграційні та інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності: зб. тез доп. XII Всеукр. конф. студ., аспірант. і молод. учених, м. Одеса, 17-18 трав. 2023 р. Одеса, 2023. С. 5-7.
38. Про захист прав споживачів. Закон України / Відомості Верховної Ради України. 1991, № 30.
39. Ратинський В., Шевелюк М., Галицька І. Використання digital-інструментів для підприємств сфери послуг (на прикладі готельно-ресторанного сегменту). *Економіка та суспільство*. 2023. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3695/3625/> (дата звернення: 02.10.2025).
40. Ринок ресторанного бізнесу в Україні. URL: <http://poglyad.com//blog/4/437> (дата звернення: 10.10.2025).
41. Стащук О., Жигар Н. Формування та використання прибутку суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану. *Економічний часопис ВНУ імені Лесі Українки*. 2022, № 3 (31), С. 12-17.
42. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства навч. посіб. Б. Андрушків, Л. Мельник, Л. Малюта. Тернопіль: ТНТУ. 2010. 271 с.

43. Тарасова О.В. Теоретико-методологічні основи інноваційної діяльності підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2012. №1. С. 37-41.

44. Теоретичні аспекти культури обслуговування у закладах готельно-ресторанного господарства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6. С. 143-146.

45. Управління інноваціями: навч. посіб. Н. Чухрай, Л. Лісовська; Національний університет Львів. політехніка. Львів, 2015. 277 с.

46. Управління інноваційною діяльністю: підруч. / Колектив авторів: Андрушків Б.М., Стойко І.І., Шерстюк Р.П., Владимир О.М., Дудкін П.Д., Малюта Л.Я., Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Паляниця В.А., Федішин І.Б. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2015. 1146 с.

47. Чепка В., Свідерська І., Гавриленко Ю. Фінансовий стан підприємства: теоретичні основи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020, № 19-20. С. 96-102.

48. Чумак О.В. Соціально-філософський аналіз поняття «інновація» та «інноваційна діяльність» URL: <https://oldzdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK> (дата звернення: 22.10.2025).

49. Шерстюк Р., Островська Г. Підвищення рівня інтелектуалізації праці персоналу індустрії гостинності в умовах новітньої управлінської парадигми. сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: Зб. тез доп. IV Міжнар. науково-практ. конф. (12 жовт. 2023 р., м. Львів), м. Львів, 12 жовт. 2023 р. Львів, 2023. С. 322-326.

50. Шерстюк Р.П., Стойко І.І. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Тернопіль: ТНТУ, 2021 156 с.

51. Шпикуляк О.Г., Мазур Г.Ф. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 4. С. 73-77.

52. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ, Києво-Могилянська академія, 2012. 242 с.

53. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. Т. 3. № 2. С. 195-208.

54. Янковська О.І. Особливості інновацій в сільському господарстві. *Економіка XXI століття: виклики та проблеми*. 2012. № 4. С. 30-33.

55. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2018, № 3. С. 173-180.