

**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»**

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»»

освітня програма «Готельно-ресторанна справа

Виконала: здобувачка вищої освіти
Групи ГРСмз 21
Гвініашвілі Тетяна Зурабівна

Керівник:
Д.е.н., професор
Корсак Віктор Іванович

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ р.
К.г.н., доцент
Гарант освітньої програми:
Громик Оксана Миколаївна

Луцьк – 2024 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

Гвініашвілі Тетяні Зурабівні

1. Тема кваліфікаційної роботи «Формування механізму управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу»
Керівник роботи: Корсак Віктор Іванович, д.е.н., професор
затверджені наказом вищого навчального закладу від «30» грудня 2023 р.
№ 437/01-02
2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи до 01.12.2024 р.
3. Вихідні дані до роботи нормативні документи діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу, світові та національні стандарти індустрії гостинності, наукова література за темою роботи, періодичні видання, Інтернет-ресурси, статистичні дані України, ГО «Асоціація гостинності України», Національної туристичної організації.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Вступ.
Розділ 1. Теоретичні засади розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу.
Розділ 2. Аналіз та оцінка розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу України.
Розділ 3. Напрями покращення управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу.
Висновки і рекомендації.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
 1. Графічне відображення динаміки розвитку ресторанних господарств регіонів України.
 2. Ринкова частка готельних операторів за кількістю міжнародних готелів.
 3. Показники згоди респондентів з основними твердженнями про локальну кухню та локальні продукти.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Гарант освітньої програми	доц. Громик О.М.		
Розділ 1. Теоретичні засади розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу	професор Корсак В.І.		
Розділ 2. Аналіз та оцінка розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу України	професор Корсак В.І.		
Розділ 3. Напрями покращення управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу	професор Корсак В.І.		
Висновки та рекомендації	професор Корсак В.І.		
Нормоконтроль	доц. Громик О.М.		

7. Дата видачі завдання 01.11.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обґрунтування теми	до 01.11.2023	
2	Огляд літератури із досліджуваної проблеми	до 01.02.2024	
3	Розділ 1. Теоретичні засади розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу	до 01.04.2024	
4	Розділ 2. Аналіз та оцінка розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу України	до 01.06.2024	
5	Розділ 3. Напрями покращення управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу	до 01.10.2024	
6	Висновки та рекомендації	до 01.11.2024	
7	Формування списку використаних джерел	до 10.11.2024	
8	Формування додатків	до 15.11.2024	
9	Оформлення ілюстративного матеріалу	до 20.11.2024	
10	Нормоконтроль	до 24.11.2024	
11	Інструментальна перевірка на академічний плагіат	до 30.11.2024	
12	Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту	до 01.12.2024	

Здобувач вищої освіти _____

(Гвініашвілі Т.З.)

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(Корсак В.І.)

(підпис)

(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Гвініашвілі Т.З. «Формування механізму управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу». Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Готельно-ресторанна справа» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел.

У роботі доведено, що удосконалення інтеграційних процесів закладів готельно-ресторанного бізнесу до глобального ринку шляхом кластеризації є ефективним механізмом підвищення їхньої конкурентоспроможності та адаптації до міжнародних стандартів. Кластеризація сприяє об'єднанню ресурсів, спільному впровадженню інновацій, інтеграції у світові туристичні мережі та підвищенню якості послуг. Такий підхід дозволяє підприємствам готельно-ресторанного бізнесу ефективніше реагувати на виклики глобалізації, знижувати витрати, покращувати репутацію та залучати іноземних споживачів і інвестиції.

Запропоновано механізм управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу, який є важливим інструментом забезпечення їхнього стабільного функціонування та прогресивного зростання. Він поєднує суб'єкти, об'єкти, принципи, функції, методи та інструменти, що дозволяють враховувати внутрішні та зовнішні фактори впливу. Завдяки системному підходу, інтеграції інновацій, стратегічному плануванню та ефективному використанню ресурсів механізм сприяє підвищенню конкурентоспроможності, якості послуг і адаптації до сучасних викликів.

Ключові слова: заклади гостинності, перспективи розвитку, фактори впливу, готельно-ресторанний бізнес.

ANNOTATION

Gviniashvili T.Z. «Formation of a mechanism for managing the development of hotel and restaurant business establishments». Manuscript.

Master's qualification work OP «Hotel and restaurant business» specialty 241 «Hotel and restaurant business». Lutsk National Technical University, Lutsk, 2024.

Master's qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of sources used, appendices.

The work proves that improving the integration processes of hotel and restaurant business establishments to the global market through clustering is an effective mechanism for increasing their competitiveness and adaptation to international standards. Clustering contributes to the pooling of resources, joint implementation of innovations, integration into global tourism networks and improving the quality of services. This approach allows enterprises to respond more effectively to the challenges of globalization, reduce costs, improve reputation and attract foreign customers and investments.

A mechanism for managing the development of hotel and restaurant business establishments is proposed, which is an important tool for ensuring their stable functioning and progressive growth. It combines subjects, objects, principles, functions, methods and tools that allow taking into account internal and external factors of influence. Thanks to a systematic approach, integration of innovations, strategic planning and effective use of resources, the mechanism contributes to increasing competitiveness, quality of services and adaptation to modern challenges.

Keywords: hospitality establishments, development prospects, factors of influence, hotel and restaurant business.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Зміст та значення готельно-ресторанного бізнесу в розвитку індустрії гостинності	10
1.2. Інституційні засади управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу	19
1.3. Світові тренди розвитку готельно-ресторанного бізнесу	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ	34
2.1. Характеристика закладів готельно-ресторанного бізнесу України	34
2.2. Аналіз тенденцій розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу України	41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	49
3.1. Інструменти управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу	49
3.2. Удосконалення інтеграційних процесів закладів готельно-ресторанного бізнесу до глобального ринку шляхом їх кластеризації	55
3.3. Розробка механізму управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу	61
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою туристичної індустрії, яка сприяє економічному розвитку регіонів, створенню робочих місць та підвищенню рівня життя населення. У сучасних умовах посилення глобальної конкуренції, технологічних змін і зростання очікувань споживачів заклади готельно-ресторанного бізнесу стикаються з низкою викликів. Недостатньо ефективні механізми управління розвитком обмежують їх можливості щодо адаптації до мінливого середовища, запровадження інновацій та забезпечення високого рівня сервісу. Таким чином, дослідження механізмів управління розвитком цих закладів є надзвичайно актуальним для підвищення їхньої конкурентоспроможності та сталого зростання.

Актуальність дослідження також обумовлена зростаючим попитом на послуги готельно-ресторанного бізнесу у контексті постпандемічного відновлення, урбанізації та розвитку внутрішнього туризму. Успішне управління в цій сфері вимагає комплексного підходу, який включає інтеграцію сучасних технологій, ефективне використання ресурсів, врахування екологічних аспектів та розвиток персоналу. Вивчення та розробка практичних рекомендацій щодо формування механізму управління розвитком готельно-ресторанних закладів сприятиме підвищенню їхньої стійкості та здатності відповідати сучасним викликам.

Стан вивченості проблеми. В наукових публікаціях розглядаються різні аспекти управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу. На даний час дослідники приділяють значну увагу питанням розвитку індустрії гостинності. Науковці Алещенко В., Гринько Т., Тімар В., у своїх працях розглядають стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства; Нечаюк Л. досліджує теоретичні засади менеджменту закладів готельного та ресторанного бізнесу в умовах ринкової економіки; Домінська О., Батьковець Н. досліджують

сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

Метою роботи є розробка теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо формування ефективного механізму управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу для забезпечення їх конкурентоспроможності, інноваційності та сталого зростання.

З метою досягнення зазначеного були поставлені такі завдання:

- проаналізувати зміст та значення готельно-ресторанного бізнесу в розвитку індустрії гостинності;*
- здійснити характеристику готельно-ресторанного бізнесу України;*
- проаналізувати тенденції розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу України;*
- визначити сучасні пріоритети забезпечення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу України;*
- розробити механізм управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу.*

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу як складова частина економічної діяльності, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та сталого розвитку цієї сфери.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування механізму управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу, які включають методи, інструменти та підходи, спрямовані на забезпечення їх ефективного функціонування та адаптації до умов ринку.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у вдосконаленні теоретико-практичних засад формування механізму управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу.

Перелік використаних у ході проведення дослідження методів. У ході проведення дослідження було використано такі методи: теоретичний аналіз і узагальнення для систематизації наукових підходів та визначення основних

понять; системний аналіз для вивчення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на розвиток закладів готельно-ресторанного бізнесу; порівняльний аналіз для дослідження практик управління у різних країнах та регіонах; економіко-статистичний аналіз для оцінки динаміки основних показників сфери; SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз розвитку; графічний метод для візуалізації результатів дослідження у вигляді схем, графіків і таблиць; метод моделювання для розробки концептуальної моделі механізму управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу. Застосування цих методів забезпечило комплексний підхід до аналізу проблеми та розробки практичних рекомендацій.

Джерела інформаційної бази дослідження. Інформаційну базу кваліфікаційної роботи складають законодавчі та нормативні акти; статистичні та соціо-економічні дані регіонів і підприємств готельно-ресторанного бізнесу; результати досліджень та фактологічні дані 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 запропоновані рекомендації та висновки можуть бути корисними в роботі закладів гостинності, а також в роботі відповідних департаментів, управлінь та відділів відповідальних за сферу гостинності в регіонах країни, територіальних громад. Дослідження можуть бути використанні для підготовки фахівців з індустрії гостинності загалом та ресторанної справи зокрема.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки та результати дослідження апробовані та опубліковані у вигляді статті у науковому виданні Економіка та суспільство, 2024 рік.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів та висновків; містить 73 сторінки тексту, 13 рисунків, 10 таблиць. Список джерел включає 63 найменування літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Зміст та значення готельно-ресторанного бізнесу в розвитку індустрії гостинності

Готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою сучасної господарської активності, що надає широкий спектр послуг у сфері гостинності та харчування. Його розвиток залежить від численних факторів, серед яких важливе місце займають теоретичні основи, що визначають стратегічні напрямки подальшого вдосконалення. Дослідження та аналіз цих основ створюють фундамент для розуміння сутності і потенціалу індустрії гостинності. Теоретичні засади розвитку готельно-ресторанного бізнесу включають в себе вивчення економічних та соціокультурних аспектів функціонування закладів, що охоплює ринкові тенденції, споживчі уподобання та технологічні інновації, які визначають вимоги сучасного споживача.

Підвищення ефективності управлінських процесів через застосування сучасних методів управління якістю та стратегічного планування, включає розробку програм з підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення маркетингових стратегій та впровадження інноваційних підходів у обслуговуванні гостей [45]. Розвиток закладів готельно-ресторанного бізнесу є основою для створення стратегій, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах ринкового середовища.

Готельно-ресторанний бізнес є фундаментальною складовою індустрії гостинності, яка об'єднує широкий спектр послуг, спрямованих на задоволення потреб людей у відпочинку, харчуванні та комфорті. Досліджуваний сектор відіграє важливу роль у сучасній економіці, забезпечуючи значний внесок у розвиток туризму, створення робочих місць і стимулювання соціально-

культурного обміну. Розуміння його змісту та значення є важливим для формування ефективних стратегій розвитку індустрії гостинності.

Зміст готельно-ресторанного бізнесу полягає у забезпеченні високоякісних послуг, що відповідають сучасним потребам гостей, що включає управління готельними закладами, організацію харчування, проведення заходів і надання додаткових послуг, таких як оздоровлення та розваги. Крім того, готельно-ресторанний бізнес адаптується до нових викликів, впроваджуючи технологічні інновації та розвиваючи стандарти обслуговування, які сприяють посиленню вражень гостей. Значення цього бізнесу виходить далеко за межі економіки. Він сприяє розвитку регіонів, підтримує збереження культурних традицій та розвиває міжнародне співробітництво [14]. Готельно-ресторанний бізнес є невід’ємною частиною глобального середовища, яке формує позитивний імідж країн, створює комфортні умови для туристів і стимулює загальний прогрес індустрії гостинності.

Розуміння змісту поняття «готельно-ресторанний бізнес» охоплює широкий спектр послуг – від проживання та харчування до розваг і організації заходів. Чітке визначення дозволяє сфокусуватися на важливих елементах управління, таких як якість сервісу, інновації та економічна ефективність.

Таблиця 1.1. – Визначення поняття «готельно-ресторанний бізнес»

Автори	Визначення поняття	Змістовні елементи
Нечаюк Л.І., Телеш Н.О.	послуги проживання, харчування та додаткові сервіси, що забезпечують комфортні умови для туристів і гостей.	проживання, додаткові сервіси, харчування, комфортні умови для гостей
Герасименко О.М.	діяльність, спрямована на організацію готельного та ресторанного обслуговування, яка базується на поєднанні якісного сервісу та інноваційних підходів.	організація обслуговування, якісний сервіс, інтеграція послуг готелів і ресторанів
Кузьменко Л.В.	індустрія, що об’єднує діяльність готелів та ресторанів, орієнтовану на надання послуг проживання, харчування та розваг із врахуванням сучасних вимог споживачів.	проживання, харчування, розваги, інтеграція послуг
Ткаченко Т.В.	сукупність економічних і управлінських процесів, що забезпечують функціонування закладів гостинності, задоволення потреб гостей.	економічні процеси, управління, функціонування закладів гостинності
Петренко О.М.	система взаємопов’язаних послуг, яка охоплює діяльність підприємств з надання харчування, проживання, дозвілля та організації заходів, спрямованих на покращення якості обслуговування.	харчування, проживання, дозвілля, організація заходів

Трактування готельно-ресторанного бізнесу науковцями дозволяє виокремити основні аспекти цієї сфери, зокрема надання послуг проживання, харчування, розваг і організації дозвілля. За визначенням Нечаюк Л. і Телеш Н., основними елементами є проживання, харчування та додаткові сервіси, які створюють комфортні умови для гостей. Зазначення визначення підкреслює базові функції бізнесу у сфері гостинності. Герасименко О. акцентує увагу на організації якісного обслуговування, яке інтегрує послуги готелів і ресторанів. Таке трактування виділяє важливість сервісу як основного показника конкурентоспроможності. У свою чергу, Кузьменко Л. підкреслює розваги як невід'ємний компонент, що доповнює послуги проживання і харчування, формуючи комплексний підхід до задоволення потреб гостей. Ткаченко Т. акцентує увагу на економічних і управлінських процесах, які забезпечують функціонування закладів гостинності. Таке трактування вказує на стратегічну важливість ефективного управління у розвитку бізнесу. Петренко О. додає до визначення аспект дозвілля та організації заходів, розширюючи спектр послуг, які пропонують готельно-ресторанні заклади. Представлені трактування відображають багатогранність готельно-ресторанного бізнесу: від базових послуг до управлінських, економічних і соціальних аспектів, що дозволяє забезпечувати високу якість сервісу та задовольняти потреби сучасних гостей.

Систематизація форм і видів розвитку готельно-ресторанного бізнесу є важливою для створення ефективних стратегій управління та вдосконалення послуг. Вона дозволяє краще розуміти особливості кожного формату бізнесу, виділяти важливі чинники успіху та адаптуватися до сучасних викликів ринку. Чітка класифікація допомагає оптимізувати ресурси, прогнозувати зміни попиту, розробляти інноваційні підходи та враховувати специфіку регіонів чи сезонності [33]. Крім того, систематизація сприяє розвитку галузі, забезпечуючи гармонійне поєднання традицій і новітніх технологій у сфері гостинності. Класифікація форм та видів розвитку готельно-ресторанного бізнесу систематизовано на рис. 1.1.



Рисунок 1.1. Класифікація форм та видів розвитку готельно-ресторанного бізнесу

Класифікація включає такі аспекти, як швидкість і характер змін, передбачуваність, місце протікання, масштаб, зміст, ступінь стабільності, відкритість і тривалість процесів. Такий підхід дозволяє систематизувати розвиток бізнесу, адаптувати управлінські стратегії до різних умов. Наприклад, розрізнення між еволюційними та революційними змінами підкреслює необхідність швидкої реакції в умовах невизначеності, тоді як аналіз за ступенем стабільності чи передбачуваності сприяє розробці довгострокових планів. Представлена схема є важливим інструментом комплексного управління бізнесом, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники.

Продукти та послуги готельно-ресторанного бізнесу систематизовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. – Продукти та послуги готельно-ресторанного бізнесу

Категорія бізнесу	Продукти та послуги	Зміст
Готельні послуги	Проживання	Номери різних класів (економ, стандарт, люкс) з відповідним рівнем обслуговування.
	Додаткові зручності	Спа, фітнес-зали, басейни, конференц-зали, паркінги.
	Прибирання та обслуговування номерів	Щоденне прибирання, прання одягу, доставка їжі до номеру.
	Розваги та дозвілля	Екскурсії, оренда велосипедів, організація заходів.
	Додаткові зручності	Спа, фітнес-зали, басейни, конференц-зали, паркінги.
Ресторанні послуги	Харчування	Розробка меню, обслуговування стравами, організація бенкетів, кейтеринг.
	Напої	Барна карта, включаючи алкогольні та безалкогольні напої, коктейлі, каву та чай.
	Доставка їжі	Послуга доставки замовлень додому або в офіс.
Інтегровані послуги	Пакетні пропозиції	Проживання з харчуванням (напівпансіон, повний пансіон), весільні або корпоративні пакети.
	Туристичні послуги	Організація турів, транспортні послуги, допомога з оформлення документів для подорожей.
	Спеціалізовані програми	Велнес-програми, аюрведичні або медичні послуги, кулінарні майстер-класи.
Інноваційні послуги	Цифрові сервіси	Мобільні додатки для бронювання, безконтактна реєстрація, віртуальні тури по закладу.
	Тематичні сервіси	Тематичні ресторани, концептуальні готелі (наприклад, еко-готелі чи бутик-готелі).
	Smart-рішення	Інтелектуальні системи для управління освітленням, кліматом і сервісами в номерах.

Готельно-ресторанний бізнес надає широкий спектр продуктів і послуг, які можна розділити на кілька основних категорій. Готельні послуги є основою цього бізнесу та включають проживання, що варіюється від економ-класу до номерів преміум-категорії, які відповідають різним потребам гостей. Додаткові зручності, такі як спа, басейни та конференц-зали, створюють умови для комфортного відпочинку та роботи. Послуги прибирання та обслуговування номерів забезпечують чистоту й затишок, тоді як розваги та дозвілля, такі як екскурсії чи оренда велосипедів, додають варіативності до вражень гостей [8].

Ресторанні послуги охоплюють харчування, включаючи розробку меню, обслуговування стравами та організацію спеціальних заходів, таких як весілля чи корпоративи. Особливе місце займають напої, представлені барною картою, що включає алкогольні та безалкогольні пропозиції. Доставка їжі, яка стала особливо актуальною останніми роками, дозволяє закладам розширювати свою

аудиторію, залучаючи гостей поза межами ресторану. Різноманітність цих послуг сприяє задоволенню різних гастрономічних уподобань гостей.

Інтегровані послуги об'єднують готельні та ресторанный складові, створюючи комплексні пропозиції, такі як пакети «проживання + харчування» або спеціальні програми, наприклад, велнес-тури чи кулінарні майстер-класи. Туристичні послуги, зокрема організація турів чи надання транспортних послуг, додають вартості для гостей, які бажають отримати все в одному місці. Такі інтегровані рішення дозволяють покращити якість послуг та збільшити прибутковість бізнесу через продаж додаткових сервісів.

Інноваційні послуги, такі як цифрові сервіси, smart-рішення та тематичні концепції, відображають сучасні тенденції у сфері гостинності. Мобільні додатки для бронювання чи безконтактної реєстрації значно підвищують зручність і швидкість обслуговування. Тематичні сервіси, наприклад, еко-готелі або ресторани з унікальною концепцією, задовольняють потреби сучасних гостей, які шукають оригінальні й екологічні рішення. Інноваційні підходи не лише підвищують якість сервісу, але й дозволяють бізнесу залишатися конкурентоспроможним у мінливих умовах ринку [23].

Систематизація бізнес-процесів у готельно-ресторанній сфері дозволяє ефективно управляти всіма аспектами діяльності – від операційного обслуговування до стратегічного планування, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів, підвищує якість сервісу, сприяє злагодженій роботі персоналу та допомагає відповідати сучасним вимогам гостей. Завдяки чіткій структурі процесів заклади можуть швидше адаптуватися до змін ринку, знижувати ризики та підтримувати конкурентоспроможність. Кожна категорія процесів – від адміністративного управління до маркетингових, логістичних та операційних аспектів – відіграє важливу роль у створенні якісного клієнтського досвіду та формуванні конкурентних переваг. Інтеграція інноваційних рішень та дотримання правових норм дозволяє не лише підвищувати ефективність, але й мінімізувати ризики. Висока організованість і адаптація бізнес-процесів до змін ринку сприяє сталому зростанню та довгостроковій успішності готельно-

ресторанного бізнесу. Бізнес-процеси готельно-ресторанної сфери систематизовано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3. – Бізнес-процеси готельно-ресторанної сфери

Категорія	Основні процеси	Опис
Адміністративні процеси	Управління персоналом	Рекрутинг, навчання, мотивація та контроль роботи працівників.
	Фінансове управління	Бюджетування, контроль витрат, ведення фінансової звітності.
	Планування операційної діяльності	Стратегічне планування, прогнозування попиту, розподіл ресурсів.
Операційні процеси	Надання готельних послуг	Обслуговування гостей, бронювання номерів, забезпечення чистоти та комфорту в приміщеннях.
	Надання ресторанних послуг	Підготовка страв, обслуговування гостей у ресторанах, організація банкетів.
	Додаткові послуги	Оренда залів, екскурсійні програми, розважальні заходи, послуги спа.
Маркетингові процеси	Просування бренду	Реклама, цифровий маркетинг, управління репутацією в онлайн-просторі.
	Робота з гостями	Системи лояльності, обробка відгуків, персоналізовані пропозиції.
	Аналіз ринку	Дослідження трендів, вивчення конкурентів, аналіз попиту.
Логістичні процеси	Постачання ресурсів	Закупівля продуктів, матеріалів, обладнання, налагодження відносин із постачальниками.
	Управління запасами	Контроль залишків, оптимізація складу, зменшення втрат.
	Транспортне забезпечення	Організація перевезень гостей або доставки їжі.
Інноваційні процеси	Впровадження технологій	Використання CRM-систем, автоматизація обслуговування, цифрові платформи для бронювання.
	Розробка нових послуг	Створення тематичних концепцій, інноваційні меню, smart-рішення в готельних номерах.
	Підвищення ефективності операцій	Оптимізація процесів за допомогою аналітики та штучного інтелекту.
Правові процеси	Дотримання законодавства	Виконання норм санітарії, безпеки праці, фінансової та податкової звітності.
	Управління юридичними питаннями	Укладання договорів, врегулювання спорів, забезпечення правового захисту.

Бізнес-процеси в готельно-ресторанній сфері охоплюють різні аспекти управління, операційної діяльності, маркетингу, логістики, інновацій та правових питань. Адміністративні процеси формують основу ефективного функціонування бізнесу. Вони включають управління персоналом, фінансове планування та прогнозування операційної діяльності, що забезпечує

стабільність і контроль над ресурсами. Правильно організовані адміністративні процеси є важливими для створення злагодженого робочого середовища.

Операційні процеси охоплюють безпосереднє надання послуг гостей, таких як проживання, харчування та додаткові сервіси, включаючи спа чи організацію розважальних заходів. Це основа готельно-ресторанного бізнесу, де якість виконання визначає рівень задоволеності гостей і формує репутацію закладу. Особливу увагу слід приділяти узгодженості дій між готельними та ресторанными командами для створення комплексного досвіду для гостей [51].

Маркетингові процеси відіграють важливу роль у залученні гостей та формуванні позитивного іміджу бренду. Вони включають просування через рекламу, управління репутацією, системи лояльності та персоналізовані пропозиції для гостей. Також важливим є аналіз ринку, що дозволяє виявити тренди та потреби аудиторії, адаптуючи до них стратегії бізнесу. Такий підхід сприяє зміцненню позицій закладу на конкурентному ринку.

Логістичні та інноваційні процеси забезпечують оптимізацію ресурсів і впровадження новітніх технологій. Ефективне постачання, управління запасами та транспортна логістика є важливими для підтримання ритму роботи закладу. Водночас інноваційні рішення, такі як CRM-системи, автоматизація та розробка унікальних концепцій, дозволяють підвищити ефективність операцій і залучати нових гостей. Правові процеси гарантують відповідність бізнесу законодавчим вимогам, знижуючи ризики та захищаючи інтереси закладу [47].

Таким чином, систематизація бізнес-процесів у готельно-ресторанній сфері дозволяє створити злагожену систему управління, орієнтовану на ефективність, інновації та орієнтації нас. Такий підхід забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та стабільний розвиток індустрії.

Готельно-ресторанний бізнес є невід'ємною складовою індустрії гостинності, що визначає її якісні характеристики та впливає на розвиток пов'язаних галузей, таких як туризм, культура і транспорт. Завдяки своїй здатності створювати комфортні умови для відпочинку, задовольняти гастрономічні потреби та забезпечувати високий рівень сервісу, цей сектор

сприяє формуванню позитивного іміджу регіонів і країн на світовій арені. Крім того, він виконує важливу соціально-економічну функцію, створюючи робочі місця та стимулюючи розвиток локальної інфраструктури.

Значення готельно-ресторанного бізнесу полягає не лише у його економічній ефективності, але й у здатності інтегрувати сучасні тренди та адаптуватися до потреб споживачів. Досліджуваний сектор слугує платформою для впровадження інновацій, збереження культурних цінностей і сталого розвитку [16]. Таким чином, готельно-ресторанний бізнес залишається одним із важливих драйверів розвитку індустрії гостинності, сприяючи зростанню її конкурентоспроможності та формуванню нових стандартів у сфері послуг.

Трактувань готельно-ресторанного бізнесу демонструє різноманітність підходів до визначення цього поняття, що підкреслює його багатогранність і значення для економіки та соціального розвитку. Основні аспекти, такі як проживання, харчування, розваги, управління та організація заходів, взаємопов'язані й створюють комплексну систему послуг у сфері гостинності. Різні науковці акцентують увагу на важливих елементах, що формують готельно-ресторанний бізнес, допомагаючи краще зрозуміти його сутність і сприяти вдосконаленню управління, підвищенню якості сервісу та адаптації до сучасних вимог гостей.

Продукти та послуги готельно-ресторанного бізнесу є багатогранними та охоплюють як традиційні елементи, такі як проживання та харчування, так і сучасні інноваційні рішення, включаючи цифрові сервіси та інтегровані програми. Така різноманітність дозволяє задовольняти потреби різних категорій гостей – від тих, хто шукає базові зручності, до гостей, які очікують унікального досвіду або високотехнологічного обслуговування. Комплексний підхід до формування пропозицій, поєднаний із впровадженням новітніх трендів, сприяє підвищенню конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу, забезпечуючи його стійкий розвиток в умовах сучасного ринку.

1.2. Інституційні засади управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу

У сучасних умовах стрімкого розвитку індустрії гостинності, заклади готельно-ресторанного бізнесу потребують ефективного управління, заснованого на інституційних засадах. Інституційні засади включають правове, організаційне, економічне та соціокультурне регулювання, що спрямоване на забезпечення сталого розвитку галузі, підвищення її конкурентоспроможності та адаптацію до сучасних викликів. Інституційні механізми відіграють важливу роль у створенні сприятливого середовища для функціонування та інноваційного зростання готельно-ресторанних закладів. Одним із основних аспектів інституційного управління є розробка і впровадження державної політики, спрямованої на підтримку досліджуваної сфери включає створення законодавчих актів, що регулюють діяльність закладів, розробку програм фінансової підтримки, а також розвиток інфраструктури, необхідної для функціонування готельно-ресторанного бізнесу [22]. Важливим завданням є гармонізація законодавства із міжнародними стандартами, що забезпечує інтеграцію закладів у глобальний ринок гостинності.

Інституційні засади також охоплюють взаємодію між державою, приватним сектором та громадськістю у вирішенні стратегічних питань розвитку. Співпраця між цими сторонами сприяє залученню інвестицій, впровадженню інноваційних технологій і покращенню якості послуг. Таким чином, інституційне управління виступає важливим інструментом, що забезпечує збалансований розвиток закладів готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкурентного середовища та глобалізації.

Визначення загроз розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні сьогодні є особливо важливим для забезпечення стабільності та адаптації індустрії гостинності до сучасних викликів. Економічні коливання, інфляція, нестабільність енергопостачання, вплив війни та геополітичних змін створюють серйозні ризики для суб'єктів господарювання. Недооцінка цих загроз може

призвести до зниження конкурентоспроможності, втрати гостей, зростання витрат і навіть банкрутства підприємств [56]. Вчасна ідентифікація та аналіз ризиків дозволяють розробити стратегії мінімізації їхнього впливу, підвищити стійкість бізнесу та зберегти його перспективи на ринку, сприяючи стабільному розвитку індустрії гостинності навіть у складних умовах. Основні загрози розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні сьогодні та їх наслідки для суб'єктів господарювання визначено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2. Основні загрози розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні сьогодні та їх наслідки для суб'єктів господарювання

Однією з основних загроз розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні є військове вторгнення росії в Україну, яке суттєво вплинуло на

діяльність готельно-ресторанного бізнесу. Воно створило значну конкуренцію серед підприємств, які залишилися працювати на ринку, оскільки багато з них змушені боротися за обмежену кількість гостей в умовах економічної нестабільності. Однією з найбільших загроз є нестача кваліфікованих кадрів, що впливає на якість обслуговування та продукції. Без досвідчених фахівців заклади не можуть забезпечити належний рівень сервісу, що веде до невдоволення споживачів, зниження репутації та втрати прибутку [42]. Крім того, питання безпеки гостей стає дедалі актуальнішим, оскільки загальний рівень тривоги серед населення впливає на відвідуваність закладів.

Економічні загрози, такі як низька рентабельність діяльності та відсутність дієвого контролю за якістю послуг, ще більше ускладнюють ситуацію. Зменшення кількості суб'єктів господарювання, зниження швидкості обслуговування та скорочення асортименту продуктів створюють ризик зниження конкурентоспроможності галузі. Зазначені фактори також можуть призвести до закриття підприємств і прямих фінансових втрат.

Зазначене підкреслює необхідність формування перспективного плану розвитку для подолання цих викликів. Стратегічне управління, зосереджене на вирішенні проблем та усуненні негативних наслідків, може допомогти підприємствам не лише вижити, але й адаптуватися до нових реалій. Це включає підвищення якості послуг, інвестування в навчання персоналу, забезпечення безпеки гостей і впровадження інноваційних рішень для стабільного розвитку гостинності навіть у складних умовах.

Організаційно-управлінські методи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні мають сьогодні важливе значення для адаптації сфери до сучасних викликів і забезпечення її конкурентоспроможності. Вони спрямовані на вдосконалення структури управління, оптимізацію внутрішніх процесів, підвищення ефективності роботи персоналу та запровадження інновацій [17]. Такі методи дозволяють забезпечити чітку координацію між підрозділами, гнучко реагувати на зміни ринку та впроваджувати стратегічні рішення для довгострокового зростання. У контексті сучасних економічних і соціальних

викликів в Україні, таких як війна, кадровий дефіцит та економічна нестабільність, організаційно-управлінські методи стають важливим інструментом для подолання кризових ситуацій і створення умов для сталого розвитку сфери. Організаційно-управлінські методи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні представлено на рисунку 1.3.

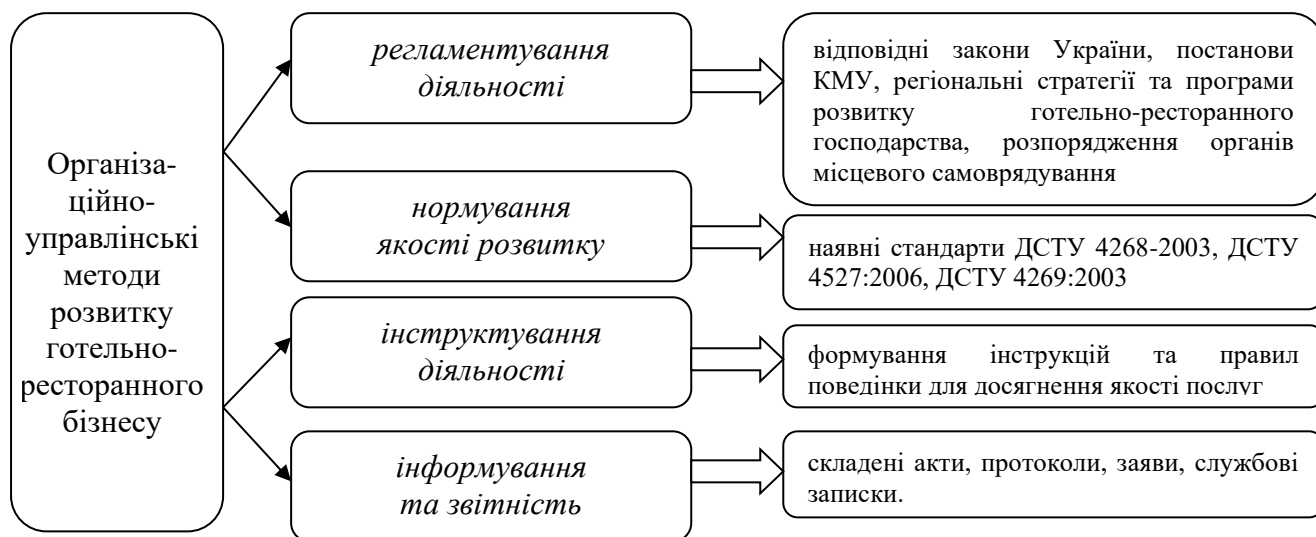


Рисунок 1.3. Організаційно-управлінські методи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні

Схема організаційно-управлінських методів розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні відображає системний підхід до вдосконалення галузі через нормативно-правову, організаційну та інформаційну бази. Вона охоплює такі важливі компоненти: регламентування діяльності, нормування якості розвитку, інструктування діяльності, а також інформування та звітність. Кожен із цих компонентів має конкретні інструменти та механізми реалізації, спрямовані на підвищення ефективності управління та якості послуг.

Регламентування діяльності включає використання відповідних законів України, постанов Кабінету Міністрів, регіональних стратегій і програм розвитку, а також розпоряджень органів місцевого самоврядування, що створює правову основу для діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, забезпечуючи їхню відповідність державним нормам та стандартам [26].

Наявність нормативної бази також сприяє захисту інтересів як суб'єктів господарювання, так і споживачів послуг.

Нормування якості розвитку передбачає впровадження стандартів, таких як ДСТУ 4268-2003, ДСТУ 4527:2006 і ДСТУ 4269:2003, що встановлюють вимоги до якості послуг і продукції, що допомагає підприємствам підтримувати високий рівень обслуговування, підвищувати довіру гостей і формувати конкурентоспроможність. Інструктування діяльності, через формування інструкцій і правил поведінки, сприяє стандартизації внутрішніх процесів, забезпечуючи узгодженість і чіткість у роботі персоналу.

Інформування та звітність є важливими складовими, що забезпечують прозорість діяльності підприємств, що включає складання актів, протоколів, заяв і службових записок, що дозволяє контролювати виконання запланованих заходів і оцінювати їхню ефективність. Такий підхід забезпечує не лише оперативне управління, але й створення бази для аналізу та вдосконалення процесів. Зважаючи на зазначене, важливим є формування комплексного підходу до управління розвитком готельно-ресторанного бізнесу, який враховує як нормативно-правові аспекти, так і операційні інструменти [10]. Представлені методи сприяють підвищенню ефективності індустрії гостинності, створюють умови для її стабільного розвитку та допомагають адаптуватися до сучасних викликів.

Визначення принципів управління розвитком готельно-ресторанного бізнесу є основою для забезпечення ефективності, системності та довгострокового успіху галузі. Принципи, такі як клієнтоорієнтованість, інноваційність, адаптивність, сталість і раціональність, формують основу для прийняття стратегічних і оперативних рішень. Вони допомагають структурувати процеси управління, узгоджувати цілі бізнесу із сучасними тенденціями ринку та очікуваннями гостей, а також сприяють оптимальному використанню ресурсів. Чітке розуміння і дотримання цих принципів дозволяє підвищити конкурентоспроможність, ефективно реагувати на виклики та

забезпечувати розвиток у динамічному середовищі. Принципи управління розвитком готельно-ресторанного бізнесу систематизовано на рис. 1.4.

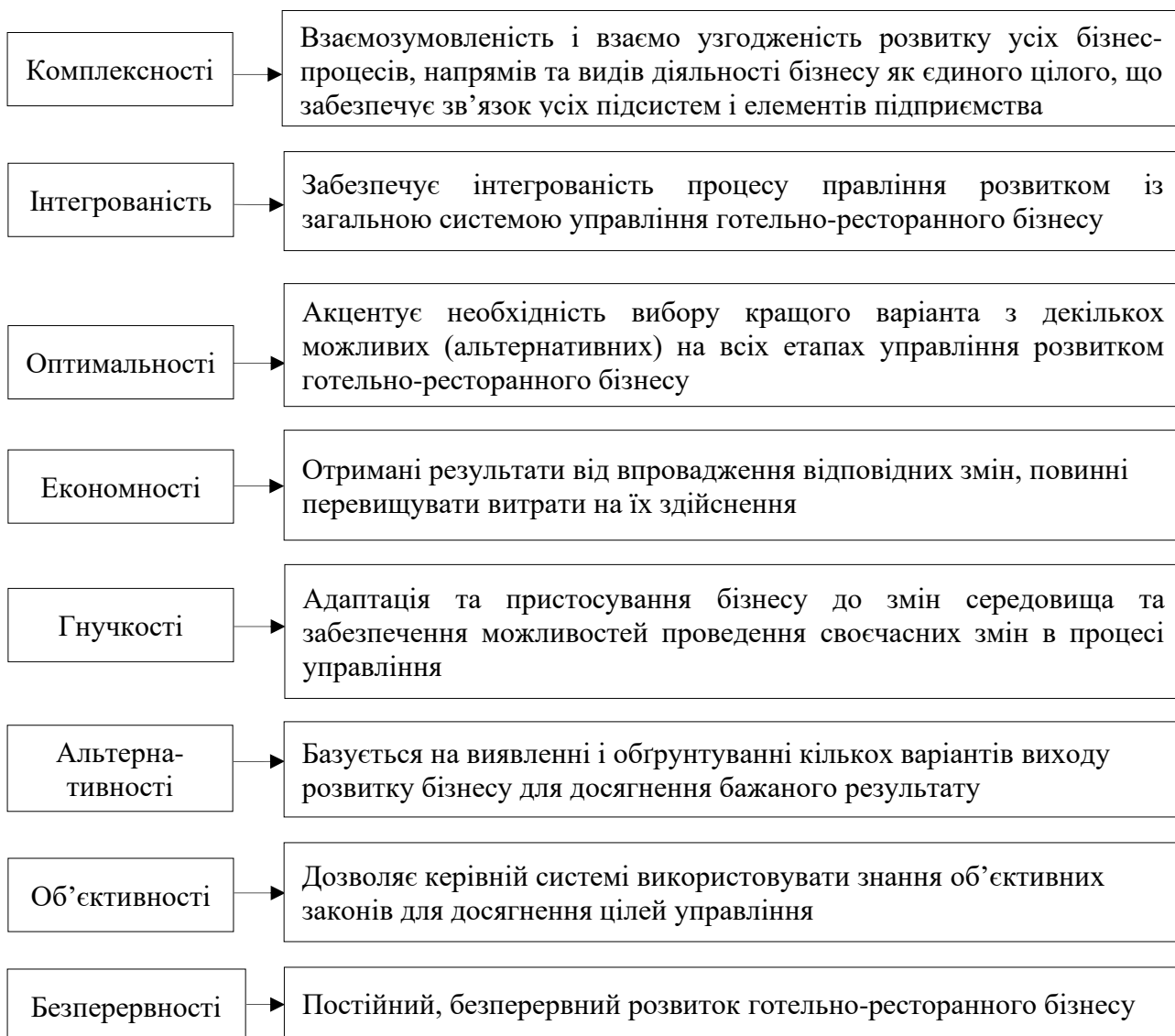


Рисунок 1.4. Принципи управління розвитком готельно-ресторанного бізнесу

Схема принципів управління розвитком готельно-ресторанного бізнесу ілюструє основні засади, які забезпечують ефективність функціонування цієї галузі. Вона включає взаємозумовленість і взаємоузгодженість бізнес-процесів, інтегрованість, оптимальність, економність, гнучкість, альтернативність, об'єктивність та безперервність [36]. Такі принципи створюють цілісну систему управління, яка дозволяє бізнесу адаптуватися до змін середовища та ефективно досягати своїх цілей.

Принцип комплексності наголошує на необхідності взаємопов'язаного розвитку всіх напрямів діяльності, щоб забезпечити гармонійне функціонування підприємства як єдиного організму. Інтегрованість гарантує, що управління розвитком є частиною загальної системи менеджменту, сприяючи координації між різними підрозділами та процесами.

Принцип оптимальності акцентує увагу на виборі найкращих рішень на кожному етапі управління, тоді як економність забезпечує, що витрати на впровадження змін є виправданими з огляду на отримані результати. Гнучкість дозволяє адаптувати бізнес до динамічних умов ринку, проводячи своєчасні зміни в управлінських процесах.

Принцип альтернативності базується на обґрунтуванні кількох варіантів розвитку для досягнення бажаного результату, що дає керівникам можливість вибору оптимального шляху. Об'єктивність забезпечує використання знань об'єктивних законів і факторів для досягнення поставлених цілей. Нарешті, безперервність підкреслює важливість постійного вдосконалення та розвитку, що є важливим фактором для підтримки конкурентоспроможності в динамічному середовищі. Визначені принципи створюють комплексний підхід до управління, який забезпечує не лише стабільність бізнесу, але й його здатність до інновацій і адаптації, що є критично важливим для сучасного готельно-ресторанного бізнесу.

Етапи управління розвитком готельно-ресторанного бізнесу дозволяють послідовно визначати цілі, аналізувати поточний стан бізнесу, розробляти стратегії, впроваджувати рішення та оцінювати їх результати. Така поетапна організація управління сприяє узгодженості між підрозділами, ефективному використанню ресурсів і мінімізації ризиків [49]. Крім того, чітке розмежування етапів забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни ринкових умов і своєчасне коригування стратегії, що є важливим для конкурентоспроможності та стабільного розвитку індустрії гостинності. Алгоритм управління розвитком готельно-ресторанного бізнесу систематизовано на рис. 1.5.



Рисунок 1.5. Алгоритм управління розвитком готельно-ресторанного бізнесу

Алгоритм управління розвитком готельно-ресторанного бізнесу відображає системний підхід до організації цього процесу. Вона охоплює послідовні етапи, які забезпечують чіткість, узгодженість і ефективність у досягненні цілей. Першим етапом є обґрунтування доцільності та вибір підходу до розвитку, що дозволяє оцінити ринкові умови, потенціал бізнесу і визначити найкращу стратегію для його зростання [25].

Наступним етапом є формування принципів розвитку, які слугують фундаментом для всіх подальших дій. Встановлення об'єкта і предмету розвитку допомагає чітко визначити основні аспекти, на яких варто

зосередитися, враховуючи особливості конкретного підприємства. Формулювання гіпотези, цілі і завдань розвитку дає змогу побудувати чітку стратегію, яка орієнтована на досягнення вимірюваних результатів.

Далі визначаються функції, які має реалізувати система управління, що включає вибір методів і засобів реалізації функцій, що дозволяє створити адаптивну та ефективну систему управління. Формування механізму управління є завершальним етапом, який забезпечує впровадження запланованих змін та оцінку їхньої ефективності. Представлений алгоритм підкреслює важливість чіткої послідовності в управлінні розвитком готельно-ресторанного бізнесу [43]. Такий підхід дозволяє інтегрувати всі аспекти діяльності, зменшити ризики, досягати максимального ефекту від впровадження змін, що є запорукою конкурентоспроможності досліджуваної сфери.

Таким чином, інституційні засади управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу є важливим фактором забезпечення їх ефективного функціонування та сталого зростання. Вони охоплюють правове регулювання, стратегічне планування, економічну підтримку та впровадження стандартів якості, що дозволяє адаптувати діяльність закладів до сучасних вимог ринку. Завдяки інституційним механізмам держава створює сприятливі умови для розвитку бізнесу, забезпечуючи підтримку інновацій, залучення інвестицій та стимулювання регіонального зростання.

Синергія між державними органами, бізнесом і громадськістю є основою ефективного інституційного управління. Співпраця цих сторін дозволяє вирішувати стратегічні питання та оперативно реагувати на виклики і ризики, що виникають. Принципи управління розвитком готельно-ресторанного бізнесу є фундаментом ефективного функціонування та адаптації підприємств до динамічних умов ринку. Взаємозумовленість, інтегрованість, оптимальність, гнучкість і безперервність створюють основу для комплексного підходу до управління, забезпечуючи узгодженість процесів, раціональне використання ресурсів і швидку реакцію на зміни середовища.

1.3. Світові тренди розвитку готельно-ресторанного бізнесу

Готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою світової економіки, що активно розвивається в умовах глобалізації та зростання міжнародного туризму. Світовий досвід демонструє різноманітні підходи до розвитку цієї галузі, які враховують культурні, економічні та технологічні особливості кожного регіону. Вивчення успішних практик є важливим кроком для вдосконалення вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу та його інтеграції у глобальну індустрію гостинності.

Особливу увагу у світовій практиці приділяють впровадженню інноваційних технологій, створенню унікальних концепцій обслуговування та розвитку сталого туризму. Провідні країни, такі як США, Франція, Італія та Японія, демонструють високий рівень адаптації до змін у споживчих запитах, впроваджуючи цифрові платформи для управління послугами, екологічні ініціативи та унікальні гастрономічні пропозиції [16]. Запровадження в Україні такого досвіду створює основи для підвищення якості обслуговування та задоволення потреб споживачів готельно-ресторанних послуг.

Вивчення світового досвіду розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу є важливим для формування ефективних стратегій розвитку в Україні. Запозичення кращих практик, адаптація до локальних умов та інтеграція у міжнародні стандарти допоможуть підвищити конкурентоспроможність українських закладів. Вивчення світових трендів готельно-ресторанного бізнесу є важливим для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств цієї сфери. Запровадження кращих практик, таких як екологічні технології, персоналізовані сервіси, цифровізація та безконтактне обслуговування, дозволяє відповідати сучасним очікуванням споживачів і підвищувати якість послуг [7]. Крім того, інтеграція глобальних тенденцій сприяє розвитку туристичної привабливості України, формуванню позитивного іміджу країни та залученню міжнародних інвесторів, що є важливим для стійкого економічного

зростання. Світові тренди розвитку готельно-ресторанного бізнесу систематизовано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4. – Світові тренди розвитку готельно-ресторанного бізнесу

Тренд	Зміст тренду
Еко-френдлі та сталість	Гості стають більш екологічно свідомими, тому готелі та ресторани впроваджують зелені практики: використання відновлюваних матеріалів, зменшення викидів та мінімізація одноразової упаковки.
Технології для персоналізації послуг	Використання штучного інтелекту та аналізу даних дозволяє краще розуміти потреби гостей і надавати їм індивідуалізований сервіс.
Безконтактний сервіс	Пандемія COVID-19 підвищила попит на безпечні та гігієнічні послуги, що стимулювало впровадження безконтактних технологій реєстрації, оплати та обслуговування через мобільні додатки.
Розвиток віддаленої роботи	Зростання популярності віддаленої роботи спонукає готелі адаптувати свої приміщення для комфортної роботи гостей, поєднуючи відпочинок з робочими потребами.
Інтеграція з природою	Гості цінують близькість до природи, тому готелі розташовуються в природних локаціях, пропонуючи екологічно чисті зони відпочинку та унікальні природні ландшафти.
Диверсифікація послуг	Готелі розширюють спектр послуг, включаючи організацію харчування, дозвілля, розваг та виставкової діяльності, що раніше надавалися іншими галузями.
Глобалізація та концентрація бізнесу	Створення великих готельних корпорацій та мереж дозволяє об'єднувати ресурси, проводити спільні маркетингові програми та підвищувати конкурентоспроможність.
Впровадження нових комунікаційних технологій	Використання Інтернету та нових технологій для просування готельних продуктів, зменшення витрат, підвищення комфорту гостей та залучення нових споживачів
Інноваційні ресторанні технології	Використання новітніх технологій у приготуванні їжі та обслуговуванні гостей, що сприяє підвищенню якості та безпечності харчових продуктів.
Соціальна відповідальність та ESG-трансформація	Готелі та ресторани приділяють увагу екологічним, соціальним та управлінським аспектам своєї діяльності, впроваджуючи стратегії сталого розвитку та соціальної відповідальності

Сучасні готелі та ресторани активно впроваджують екологічно чисті практики, відповідаючи на запит гостей, які прагнуть зменшити свій екологічний слід, що включає використання відновлюваних матеріалів, мінімізацію викидів вуглецю, зменшення споживання енергії та води, а також відмову від одноразових пластикових виробів. Інноваційні технології, такі як штучний інтелект та аналітика великих даних, дозволяють підприємствам краще розуміти потреби своїх гостей, що сприяє створенню персоналізованого

досвіду для гостей, що підвищує їхню задоволеність та лояльність. Пандемія COVID-19 стимулювала впровадження безконтактних технологій, таких як мобільні додатки для реєстрації, оплати та обслуговування, що допомагає не лише забезпечувати безпеку та гігієну, а й значно спрощує процеси для гостей.

Тренд на віддалену роботу змусив готелі переосмислити свої простори, адаптуючи їх для цифрових мандрівників, що створює умови, де можна одночасно працювати та відпочивати, забезпечуючи комфорт для ділових подорожей. Популярність екологічного туризму сприяє будівництву готелів у природних локаціях, таких як ліси, гори чи узбережжя [39]. Гості цінують можливість зупинитися в екологічно чистих зонах та насолоджуватися гармонією з природою. Готелі розширюють спектр своїх пропозицій, включаючи організацію подій, гастрономічні фестивалі, дозвілля та спортивні активності, що дозволяє залучити ширшу аудиторію та забезпечити комплексний відпочинок.

Об'єднання в великі корпорації дозволяє готелям і ресторанам використовувати спільні маркетингові стратегії, оптимізувати ресурси та покращувати якість послуг, зберігаючи конкурентоспроможність у глобальному масштабі. Широке застосування Інтернету та діджитал-технологій допомагає підприємствам готельно-ресторанного бізнесу залучати нових споживачів, спрощувати процеси бронювання та підвищувати якість обслуговування. Нові підходи до приготування їжі, такі як молекулярна гастрономія чи автоматизовані кухні, змінюють традиційні стандарти. Це дозволяє покращувати смак, якість та безпечність страв, водночас підвищуючи ефективність роботи кухонь. Все більше компаній у сфері гостинності впроваджують стратегії сталого розвитку, які включають екологічну відповідальність, соціальну підтримку громад і вдосконалення корпоративного управління, що позитивно впливає на репутацію бренду [22]. Зазначені тренди не лише відображають сучасні виклики, а й відкривають нові можливості для розвитку індустрії. Кращі практики управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу наведені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5. – Кращі практики управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу

Країна	Кращі практики	Реалізовані заходи
США	Діджиталізація та автоматизація	Використання CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами, інтеграція мобільних додатків для бронювання та обслуговування гостей, автоматизовані процеси у ресторанах, роботизовані кухні.
Франція	Підтримка гастрономічної культури	Просування місцевої кухні як культурної спадщини через Michelin-зіркові ресторани, організація гастрономічних турів, акцент на локальні продукти та екологічно чисті страви.
Японія	Мінімалізм та якість обслуговування	Концепція гостинності, акцент на дрібних деталях сервісу, інноваційні підходи до автоматизації процесів, наприклад, готелі з роботами-адміністраторами.
Німеччина	Сталість та екологічність	Використання зеленої енергії у готелях, зменшення відходів шляхом переробки, популяризація концепції «нульових відходів» у ресторанах, сертифікація закладів за стандартами сталого розвитку (Green Key).
ОАЕ	Інноваційний дизайн та розкішний сервіс	Розвиток унікальних готелів світового рівня (наприклад, Burj Al Arab), поєднання розкоші з інноваційними технологіями, таких як розумні номери, які керуються за допомогою мобільних додатків.
Італія	Аутентичність та локальність	Підтримка традиційної архітектури та дизайну, фокус на локальній кухні та виноробстві, розвиток сімейних готелів та агротуристичних комплексів.
Сінгапур	Інтеграція технологій у ресторанний сервіс	Використання штучного інтелекту для аналізу клієнтських уподобань, впровадження цифрових платформ для замовлення страв, швидке обслуговування завдяки роботизованим офіціантам та кухонним системам.
Швеція	Соціальна відповідальність та ESG-стратегії	Розвиток концепції екологічно чистого харчування, впровадження прозорого ланцюга постачання, підтримка малих фермерів, сертифікація за стандартами екологічного управління ISO 14001.
Індія	Культурне багатство та духовність	Поєднання традиційної індійської гостинності з сучасними технологіями, акцент на йога-туризмі, аюрведичній кухні та концепції велнес-готелів.
Австралія	Унікальні природні локації	Розвиток готелів та ресторанів у природних парках, популяризація екотуризму, інтеграція місцевих продуктів у меню, використання відновлюваних джерел енергії для обслуговування закладів.

Кращі практики управління закладами готельно-ресторанного бізнесу демонструють унікальні підходи різних країн, адаптовані до їхніх культурних, економічних і природних особливостей. У США домінує діджиталізація процесів – автоматизовані системи управління дозволяють покращити обслуговування гостей та підвищити ефективність роботи. Франція робить

акцент на гастрономічній культурі, популяризуючи місцеву кухню через вишукані ресторани та кулінарні тури.

У Японії велику увагу приділяють якості обслуговування та інноваціям, поєднуючи традиційний підхід омотенаші із сучасними технологіями, такими як роботизовані адміністратори у готелях. Німеччина зосереджена на сталості – зелена енергія, переробка відходів та екологічна сертифікація стали стандартами для готелів і ресторанів. У ОАЕ розвивається концепція розкішного сервісу та інноваційного дизайну, що дозволяє створювати готелі світового рівня з унікальними технологічними рішеннями.

Італія зберігає аутентичність, підтримуючи традиційну архітектуру, локальну кухню та виноробство, що сприяє розвитку агротуризму. У Сінгапурі успішно інтегрують технології в ресторанний бізнес, використовуючи штучний інтелект для аналізу вподобань споживачів і впроваджуючи роботизоване обслуговування. Швеція акцентує увагу на соціальній відповідальності та екологічному управлінні, підтримуючи малих фермерів і впроваджуючи стандарти ISO 14001.

Індія привертає увагу до культурного багатства, поєднуючи традиційні цінності гостинності з сучасними велнес-готелями, які популяризують йога-туризм та аюрведичну кухню. В Австралії розвивається концепція природного туризму – заклади розташовуються в природних парках, активно використовують місцеві продукти та відновлювані джерела енергії [26]. Представлені практики є цінним джерелом натхнення для інших країн, зокрема України, які прагнуть розвивати індустрію гостинності на глобальному рівні, враховуючи сучасні тенденції, технології та локальні особливості.

Світовий досвід розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу демонструє важливість інновацій, стратегічного управління та врахування культурних особливостей для забезпечення успішного функціонування галузі. Провідні країни, такі як Франція, США, Японія та інші, пропонують ефективні моделі організації бізнесу, які базуються на впровадженні сучасних технологій, екологічності та унікальності сервісу. Запозичення найкращих світових практик

та їх адаптація до локальних умов є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності українських закладів готельно-ресторанного бізнесу. Використання інноваційних технологій, підвищення стандартів якості обслуговування та врахування міжнародних тенденцій сприятиме інтеграції вітчизняних закладів у глобальну індустрію гостинності [47].

Таким чином, сучасні світові тренди в готельно-ресторанному бізнесі демонструють прагнення галузі до інновацій, сталого розвитку та адаптації до нових потреб споживачів. Впровадження екологічних практик, технологічних рішень, персоналізованого обслуговування та розширення спектру послуг не лише підвищує якість та комфорт для гостей, а й сприяє конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку. Орієнтація на стійкість, інтеграцію з природою та соціальну відповідальність відкриває нові можливості для гармонійного розвитку галузі в умовах швидких змін.

Кращі практики управління закладами готельно-ресторанного бізнесу з різних країн демонструють ефективні підходи, які можуть бути адаптовані для розвитку української індустрії гостинності. Впровадження сучасних технологій, таких як автоматизація обслуговування та використання штучного інтелекту, сприятиме підвищенню рівня сервісу, тоді як акцент на аутентичності та локальних продуктах дозволить зміцнити унікальний туристичний імідж України. Екологічні ініціативи, натхненні досвідом Німеччини та Швеції, допоможуть зберегти природні ресурси, а розвиток гастрономічного туризму, за прикладом Франції та Італії, сприятиме популяризації національної культури. Такі адаптації здатні забезпечити конкурентоспроможність України на глобальному ринку гостинності та залучити більше туристів і інвестицій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РОЗВИТКУ

ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

2.1. Характеристика закладів готельно-ресторанного бізнесу України

Готельно-ресторанний бізнес України є важливою складовою національної економіки, яка активно розвивається в умовах сучасних викликів та глобалізаційних процесів. Його значення полягає не лише в задоволенні потреб туристів і місцевого населення, але й у створенні робочих місць, залученні інвестицій та популяризації національної культури. У контексті посилення міжнародної конкуренції та зростання вимог споживачів аналіз і оцінка стану розвитку цієї галузі є необхідними для визначення її сильних і слабких сторін.

Аналіз розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу в Україні дозволяє виявити основні тенденції, проблеми та перспективи їх функціонування. Серед важливих аспектів, що впливають на галузь, виділяються економічні, соціальні, технологічні та правові чинники [3]. Особливу увагу варто приділити адаптації закладів до сучасних умов, таких як цифровізація сервісів, зростання попиту на екологічні та унікальні пропозиції, а також підвищення стандартів якості обслуговування.

Оцінка розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні є основою для формування ефективних стратегій його вдосконалення, що включає в себе аналіз внутрішнього ринку, порівняння з міжнародними практиками та визначення шляхів інтеграції в глобальну індустрію гостинності. Таким чином, комплексне вивчення галузі сприяє не лише її зростанню, але й покращенню іміджу України як туристичної країни на світовій арені.

Дослідження розподілу діючих готелів в Україні є важливим інструментом для оцінки стану готельного ринку та визначення регіональних

диспропорцій у його розвитку, що дозволяє ідентифікувати перспективні території для інвестування, планувати розширення туристичної інфраструктури та впроваджувати ефективні стратегії для підтримки готельного бізнесу в різних регіонах. Аналіз також допомагає зрозуміти вплив соціально-економічних і географічних чинників на галузь, що є критично важливим для подолання дисбалансів та залучення туристичних потоків, сприяючи економічному зростанню як на місцевому, так і на національному рівні. Розподіл діючих готелів в Україні представлено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1. Розподіл діючих готелів в Україні (2024 рік) [34]

Розподіл діючих готелів в Україні (2024 рік) демонструє нерівномірність розвитку готельного бізнесу між регіонами країни. Згідно з результатами дослідження «Огляд готельного ринку України 2024», найбільша концентрація готелів спостерігається у великих містах і туристичних центрах. Київ, як столиця та бізнес-центр, має найбільшу кількість готелів, що становить близько 30% від загальної кількості закладів, що пояснюється високим рівнем ділової активності, наявністю великих міжнародних компаній та регулярним проведенням заходів, які приваблюють бізнес-туристів.

Львівська область посідає друге місце з часткою близько 15%, що зумовлено туристичною привабливістю регіону, розвиненою культурною інфраструктурою та великим потоком міжнародних туристів. Одеська область, яка має вихід до моря, займає третє місце з 12% готелів, що пов'язано з популярністю курортного туризму в літній сезон.

Інші регіони, такі як Харківська, Дніпропетровська та Закарпатська області, демонструють помірний рівень розвитку готельного бізнесу з частками від 5% до 8%. Це відображає регіональні відмінності в економічній активності, туристичному потенціалі та інфраструктурі. У східних і південних областях, які зазнали впливу військових дій, спостерігається значне скорочення кількості готелів. Зазначені дані свідчать про значну залежність розвитку готельного бізнесу від економічних, географічних та соціально-політичних чинників [13]. Подальше вдосконалення туристичної інфраструктури, підвищення якості послуг та залучення інвестицій можуть сприяти більш рівномірному розвитку готельного бізнесу по всій Україні.

Ринкова частка готельних операторів (міжнародних та національних) за кількістю міжнародних готелів представлено на рис. 2.2.

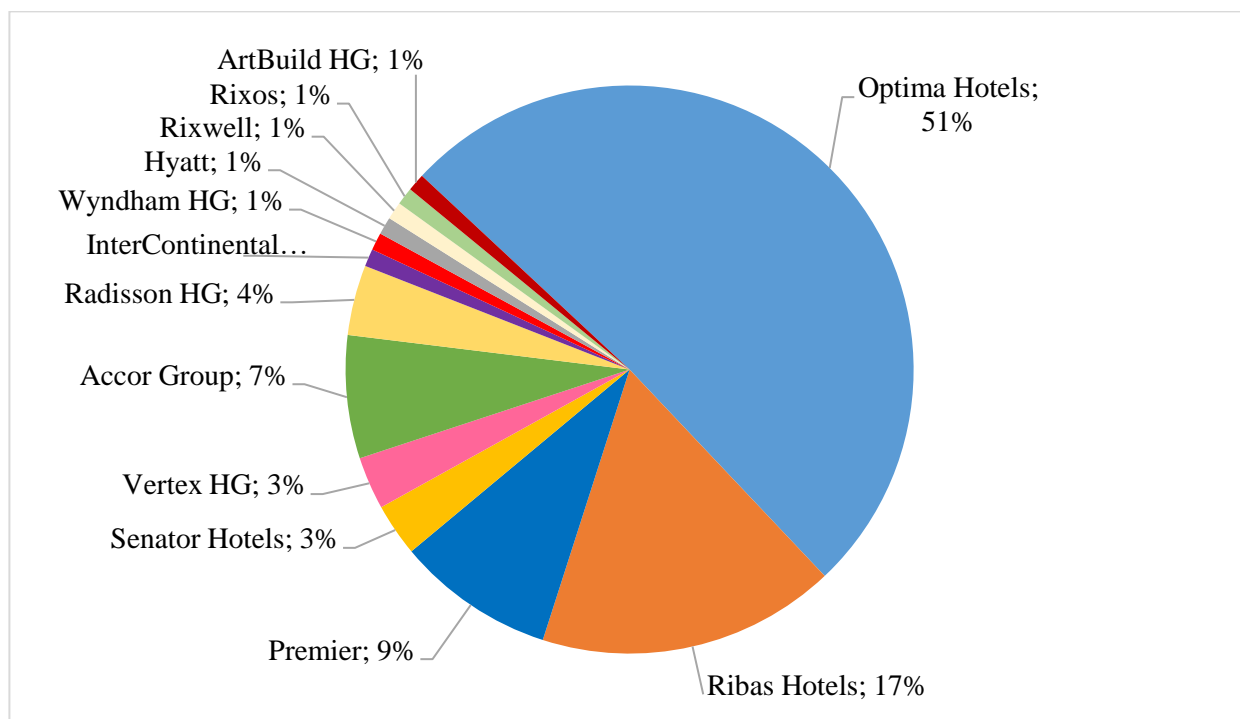


Рисунок 2.2. Ринкова частка готельних операторів (міжнародних та національних) за кількістю міжнародних готелів [34]

Діаграма демонструє домінування міжнародних брендів, таких як Marriott, Hilton і Radisson, які разом займають понад 60% ринку, що свідчить про високу конкурентоспроможність міжнародних операторів завдяки їхній глобальній репутації, стандартам обслуговування та програмам лояльності. Водночас національні оператори, зокрема Reikartz Hotel Group, займають близько 30–35% ринку, активно розвиваючись у регіонах із високим туристичним потенціалом. Ця диспропорція вказує на необхідність посилення позицій національних операторів через впровадження інновацій, партнерство з міжнародними брендами та розширення присутності на стратегічних ринках. Баланс між міжнародними та національними операторами сприятиме підвищенню загальної конкурентоспроможності готельного ринку України [24].

Таким чином, найбільша частка належить світовим готельним брендам, таким як Marriott, Hilton та Radisson, які становлять значну частину представлених готелів. Це свідчить про їхню стійку позицію та привабливість для міжнародних мандрівників. Національні оператори, хоча і займають меншу частину ринку, активно розвиваються. Їхня частка значною мірою зосереджена в регіонах із високим туристичним та діловим потенціалом, таких як Львів, Одеса та Харків. Наприклад, українські готельні мережі, такі як Reikartz Hotel Group, демонструють конкурентоспроможність через впровадження сучасних стандартів обслуговування.

Диспропорція між міжнародними та національними операторами пояснюється капіталовкладеннями, маркетинговою підтримкою та впізнаваністю брендів. Міжнародні мережі приваблюють гостей через глобальні програми лояльності та стандарти обслуговування. Натомість національні оператори фокусуються на локальних потребах, пропонуючи автентичні послуги та адаптовані ціни. Представлений розподіл свідчить про потенціал для подальшого розвитку національних готельних мереж через партнерства з міжнародними операторами, розширення присутності у стратегічних регіонах та покращення якості обслуговування. Баланс між цими

групами операторів сприяє підвищенню конкурентоспроможності та розвитку готельного ринку України.

Дослідження виручки закладів HORECA за типом є важливим для розуміння динаміки розвитку галузі, визначення її сильних і слабких сторін та формування ефективних стратегій управління. Аналіз цих показників дозволяє ідентифікувати найбільш перспективні сегменти, такі як ресторани та швидке харчування, а також сфери, які потребують додаткової підтримки, наприклад, готелі чи кейтеринг. Таке дослідження допомагає підприємцям і інвесторам приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на адаптацію до змін споживчого попиту, впровадження нових форматів обслуговування та покращення конкурентоспроможності галузі [52]. Крім того, такі дослідження створюють основу для регіонального планування та підтримки індустрії гостинності на державному рівні. Виручка закладів HORECA за типом закладів представлено на рис. 2.3.

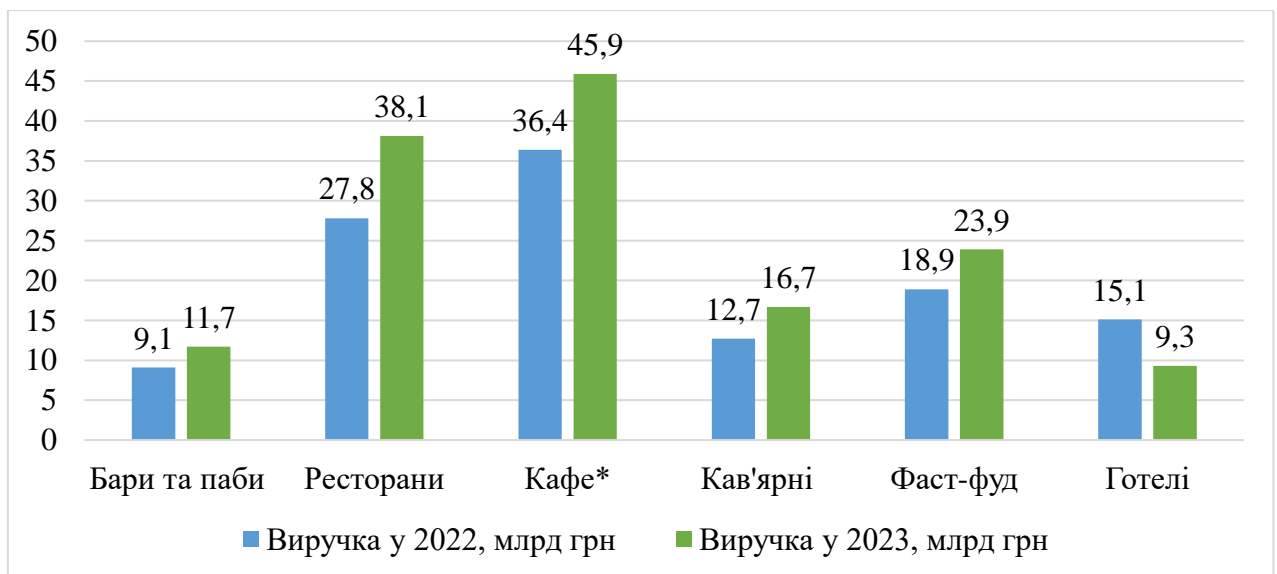


Рисунок 2.3. Виручка закладів HORECA за типом у 2022-2023 рр., млрд грн [1]

Виручка закладів HORECA за типом у 2022–2023 роках демонструє відновлення та поступове зростання після складного періоду, спричиненого пандемією та економічними викликами. У 2022 році сукупна виручка складала менше ніж очікувалося, що зумовлено обмеженнями, зменшенням туристичних потоків і скороченням платоспроможності населення. У 2023 році

спостерігається зростання показників, що свідчить про адаптацію закладів до нових умов і активізацію споживчого попиту.

Ресторани залишаються найбільшим сегментом за обсягом виручки, який у 2023 році перевищив 50 млрд грн., що зумовлено високою популярністю серед споживачів, зокрема в містах із розвинутою інфраструктурою. Готелі демонструють повільніше відновлення, з виручкою близько 20 млрд грн у 2023 році, що пояснюється залежністю від туристичного сезону та міжнародних потоків. Заклади швидкого харчування показують стабільне зростання і складають значну частину ринку завдяки адаптації до нових реалій, таких як доставка та take-away формати.

Кейтеринг, хоча й залишається найменш прибутковим сегментом, у 2023 році також показав позитивну динаміку, перевищивши виручку в 5 млрд грн. Це зумовлено активізацією корпоративного сегменту та організацією подій. Загальна тенденція свідчить про те, що HORECA поступово відновлюється, демонструючи адаптивність до економічних змін і нових споживчих потреб. Подальший розвиток залежить від інновацій, зокрема впровадження технологій та розширення форматів обслуговування [36].

Таким чином, заклади готельно-ресторанного бізнесу України є важливою складовою національної економіки, відображаючи її культурне, туристичне та економічне різноманіття. Незважаючи на виклики останніх років, заклади готельно-ресторанного бізнесу демонструють адаптивність і потенціал до зростання, що проявляється у розвитку різноманітних форматів закладів – від великих міжнародних готелів до локальних ресторанів. Основними факторами успіху є впровадження інновацій, адаптація до глобальних стандартів якості, розвиток регіонального туризму та підвищення якості послуг. Подальший розвиток залежить від ефективного управління, залучення інвестицій та вдосконалення інфраструктури, що забезпечить конкурентоспроможність українських закладів на глобальному ринку гостинності.

Особливістю готельно-ресторанного бізнесу України є його регіональна неоднорідність, яка визначається економічним розвитком, туристичною привабливістю та історико-культурними ресурсами кожного регіону. У великих містах спостерігається концентрація сучасних готелів і ресторанів, орієнтованих на бізнес-споживачів і туристів, тоді як у регіонах переважають заклади, що акцентують увагу на локальній автентичності та традиціях [41]. Водночас галузь стикається з низкою викликів, серед яких – потреба у модернізації інфраструктури, підвищенні якості обслуговування та впровадженні інновацій.

Розподіл діючих готелів в Україні демонструє значну концентрацію закладів у Києві, який займає 30% від загальної кількості, а також у Львівській (15%) і Одеській (12%) областях, що пояснюється високою туристичною та бізнес-активністю цих регіонів. Водночас інші регіони, такі як Харківська, Дніпропетровська та Закарпатська області, мають лише 5-8% готелів, тоді як у східних і південних регіонах кількість закладів значно скоротилася через військові дії. Ці показники свідчать про нерівномірний розвиток галузі, що вимагає уваги до розвитку інфраструктури, покращення якості послуг та залучення інвестицій у менш розвинені регіони. Такий підхід сприятиме збалансованому зростанню ринку гостинності та підвищенню його конкурентоспроможності на національному рівні.

У 2022-2023 роках виручка закладів HORECA в Україні демонструє позитивну динаміку, що свідчить про адаптацію галузі до економічних викликів. У 2023 році найбільший внесок зробили ресторани, досягнувши виручки понад 50 млрд грн, що підтверджує їх популярність серед споживачів. Готелі відновлюються повільніше, забезпечивши близько 20 млрд грн, через залежність від міжнародних туристичних потоків. Заклади швидкого харчування завдяки форматам доставки та take-away стабільно зростають, тоді як кейтеринг перевищив виручку в 5 млрд грн завдяки активізації корпоративного сегменту.

2.2. Аналіз тенденцій розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу України

Готельно-ресторанний бізнес формує значну частину туристичної інфраструктури, сприяє створенню робочих місць і наповненню бюджету. Проте сучасні умови, включаючи глобалізацію, економічну нестабільність, пандемічні виклики та військові дії, значно вплинули на динаміку та структуру галузі. Це обумовлює необхідність глибокого аналізу тенденцій розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу для визначення основних викликів та перспектив. Аналіз тенденцій дозволяє виявити основні напрями розвитку, такі як впровадження інноваційних технологій, адаптація до змін споживчого попиту, перехід до екологічно орієнтованих моделей та підвищення якості послуг [21]. Окрім того, дослідження враховує вплив регіональних особливостей, структури власності, рівня інвестицій та міжнародних стандартів. Вивчення цих аспектів є необхідним для формування ефективних стратегій, які сприятимуть відновленню галузі, її інтеграції у світовий ринок гостинності та забезпеченню конкурентоспроможності України в умовах сучасних глобальних викликів.

Аналіз тенденцій розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу України проведемо за допомогою SWOT-матриці, що є важливим інструментом дослідження закладів готельно-ресторанного бізнесу. Такі дослідження можуть допомогти сформувати дієвий механізм розвитку досліджуваних процесів. SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити сильні сторони, які можуть стати основою для зростання, виявити слабкості, що потребують уваги, та визначити перспективні можливості для розширення ринку. Окрім того, аналіз загроз допомагає вчасно реагувати на зовнішні виклики, зокрема економічну нестабільність, конкуренцію та глобальні кризи [9]. Такий підхід дозволяє бізнесу не лише ефективно адаптуватися до змін, але й зміцнити конкурентні позиції, сприяючи стабільному розвитку як окремих підприємств, так і галузі в

цілому. SWOT-аналіз тенденцій розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу України представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – SWOT-аналіз тенденцій розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу України

Сильні сторони	Слабкі сторони
- культурно-історична привабливість України	- нерівномірність розвитку галузі між регіонами;
- високий рівень професіоналізму в сфері гостинності та впровадження міжнародних стандартів;	- обмежений доступ до фінансування для модернізації та розширення;
- розвиток локальних брендів із унікальними концепціями та акцентом на автентичність;	- кадровий дефіцит та висока плинність персоналу;
- інтеграція сучасних технологій (CRM-системи, автоматизація процесів, цифровий маркетинг).	- залежність від сезонності, що створює фінансову нестабільність.
Можливості	Загрози
- розвиток внутрішнього туризму та зростання інтересу до внутрішніх подорожей;	- вплив військових дій на безпеку та зниження потоку міжнародних туристів;
- підтримка держави та міжнародних організацій через гранти, субсидії та програми розвитку;	- економічна нестабільність, зростання витрат і зниження купівельної спроможності населення;
- перехід до сталого розвитку через екологічні практики та продукти;	- висока конкуренція серед закладів у великих містах;
- розвиток кластерів для обміну досвідом, взаємодії та створення конкурентоспроможних продуктів.	- глобальні пандемії та ризик обмежень у роботі закладів через епідемії.

SWOT-аналіз тенденцій розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу України демонструє як сильні сторони галузі, так і проблеми, які стримують її розвиток. До сильних сторін належать культурно-історична привабливість України, яка робить країну популярною серед туристів, і високий рівень професіоналізму у сфері гостинності завдяки впровадженню міжнародних стандартів. Розвиток локальних брендів з унікальними концепціями, що акцентують увагу на автентичності, та впровадження сучасних технологій, таких як CRM-системи та автоматизація, також є потужними драйверами галузі [32].

Однак, галузь стикається зі слабкими сторонами, зокрема нерівномірним розвитком між регіонами, коли периферійні області залишаються недостатньо

охопленими готельно-ресторанними послугами. Крім того, обмежений доступ до фінансування заважає модернізації та розширенню закладів, а кадровий дефіцит та висока плинність персоналу створюють труднощі в підтриманні стабільного рівня обслуговування. Залежність від сезонності також є суттєвим недоліком, що знижує фінансову стабільність багатьох закладів.

Можливості для розвитку включають зростання внутрішнього туризму, який відкриває перспективи для розвитку закладів у різних регіонах країни. Підтримка держави через гранти, субсидії та програми розвитку є ще одним важливим чинником, який може сприяти модернізації галузі [12]. Перехід до сталого розвитку через впровадження екологічних практик дозволяє залучити екологічно свідомих гостей. Крім того, розвиток кластерів сприяє обміну досвідом і створенню конкурентоспроможних туристичних продуктів.

Серед загроз, які можуть перешкоджати розвитку галузі, найбільшими є військові дії, які впливають на безпеку та знижують потік міжнародних туристів. Економічна нестабільність, зростання витрат на ресурси та зниження купівельної спроможності також негативно впливають на попит. Висока конкуренція серед закладів у великих містах ускладнює боротьбу за гостей, а глобальні пандемії створюють ризики нових обмежень у роботі закладів. Таким чином, SWOT-аналіз підкреслює як сильні сторони та можливості для розвитку, так і виклики, які потрібно подолати для досягнення сталого зростання.

Одним з основних трендів розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу є використання локальних продуктів та регіональної кухні, що відображає сучасні уподобання споживачів, орієнтованих на автентичність та екологічність. Такий підхід дозволяє закладам створювати унікальні пропозиції, які підкреслюють культурну ідентичність регіону, залучаючи місцевих споживачів та туристів. Використання локальних інгредієнтів сприяє підтримці місцевих виробників, що позитивно впливає на економіку регіону.

Регіональна кухня з використанням локальних продуктів стає конкурентною перевагою, адже вона пропонує гостям унікальний гастрономічний досвід. Наприклад, ресторан у Карпатах може включати в меню

страви з використанням місцевих сирів, грибів та ягід, створюючи автентичну атмосферу. Такий підхід також відповідає сучасним екологічним трендам, зменшуючи вуглецевий слід завдяки скороченню ланцюгів постачання.

Крім того, акцент на регіональній кухні дозволяє закладам впроваджувати інновації, комбінуючи традиційні рецепти з сучасними технологіями приготування страв, що дає можливість закладам виділятися на ринку, зміцнювати бренд і залучати споживачів [50]. Таким чином, використання локальних продуктів та регіональної кухні є ефективною стратегією для підвищення конкурентоспроможності та створення стійкого бізнесу.

За результатами аналіз ринку HoReCa в Україні, проведеного компанією Pro-Consulting, одним з основних тенденцій розвитку готельно-ресторанного бізнесу є локальність. Дослідження відбувалось в Україні у 2021-2024 рр. шляхом опитування операторів ринку та споживачів послуг закладів громадського харчування, а також інтерв'ю експертів ринку. Ринок HoReCa розглядався включно з ресторанами при готелях, кафе, кав'ярнями та барами, закладами фаст-фуду та іншими аналогічними закладами. Дослідження проведене у містах Київ, Львів, Харків, Одеса, Дніпро. Часові межі зазначеного дослідження включали 2021, 2022, 2023 роки, а також тренди і показники станом квітень-травень 2024 року. Дослідження щодо локальності готельно-ресторанного бізнесу представлено на рис. 2.4.

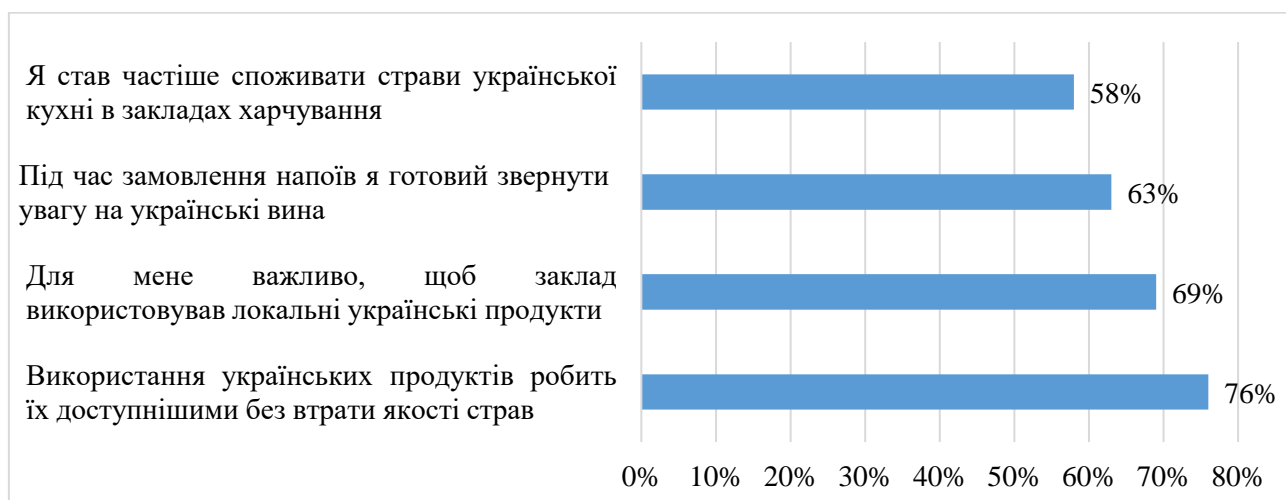


Рисунок 2.4. Показники згоди респондентів з основними твердженнями про локальну кухню та локальні продукти [1]

Ставлення респондентів до локальної кухні та локальних продуктів демонструє позитивну тенденцію. Більшість респондентів (понад 70%) погоджуються з тим, що використання локальних продуктів підвищує довіру гостей до закладу, що свідчить про зростаючу популярність концепції підтримки місцевих виробників та екоорієнтованих підходів. Близько 65% респондентів вважають, що локальна кухня створює унікальність закладу та підкреслює його автентичність. Наприклад, заклади, які використовують місцеві інгредієнти для приготування страв за традиційними рецептами, можуть приваблювати туристів і місцевих жителів, які шукають нових гастрономічних вражень, що особливо актуально для туристично привабливих регіонів, таких як Волинь, Львівщина, Закарпаття. Понад 50% опитаних наголошують, що використання локальних продуктів сприяє розвитку місцевої економіки. Зазначене пояснюється тим, що співпраця з локальними виробниками створює додаткові робочі місця та сприяє зростанню доходів фермерів і дрібних виробників. Наприклад, заклади, які закупають сезонні овочі, м'ясо чи молочну продукцію у місцевих постачальників, можуть зміцнювати зв'язки з громадою [14]. Проте близько 30% респондентів висловлюють сумніви щодо конкурентоспроможності локальної кухні на міжнародному рівні через високу вартість або обмежений асортимент продуктів, що свідчить про необхідність подальшого розвитку та інновацій у цій сфері, щоб забезпечити баланс між локальною унікальністю та доступністю. Загалом, діаграма підтверджує зростаючу значущість локальних продуктів і кухні як важливого тренду у розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

Аналіз тенденцій розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу України доцільно також здійснити з позицій кадрового забезпечення досліджуваних процесів. За даними опитування компанії Pro-Consulting серед представників готельно-ресторанного бізнесу, після початку війни значно погіршилася ситуація з кадрами, що стало одним із важливих викликів для галузі. Близько 60% опитаних зазначили, що зіткнулися з кадровим дефіцитом через відтік кваліфікованих працівників за кордон або їх перехід до інших сфер

діяльності, що суттєво ускладнює забезпечення високої якості послуг і зниження навантаження на наявний персонал.

Окрім того, 45% респондентів зазначили, що змушені були скорочувати штат через зниження доходів та попиту на послуги. Такі скорочення особливо торкнулися працівників низькокваліфікованих категорій, наприклад, офіціантів та покоївок. Водночас 35% підприємств активно залучають молодих працівників або людей без досвіду, пропонуючи їм навчання безпосередньо на робочому місці, що може частково вирішити проблему дефіциту кадрів.

Війна також вплинула на зміну підходів до кадрового управління. Близько 50% підприємств перейшли на скорочений робочий день або неповний робочий тиждень, щоб зберегти існуючий персонал, що допомагає уникнути подальших звільнень, проте створює додаткові виклики у забезпеченні повної зайнятості та мотивації працівників. Оновлення штату закладів готельно-ресторанного бізнесу представлено на рис. 2.5.

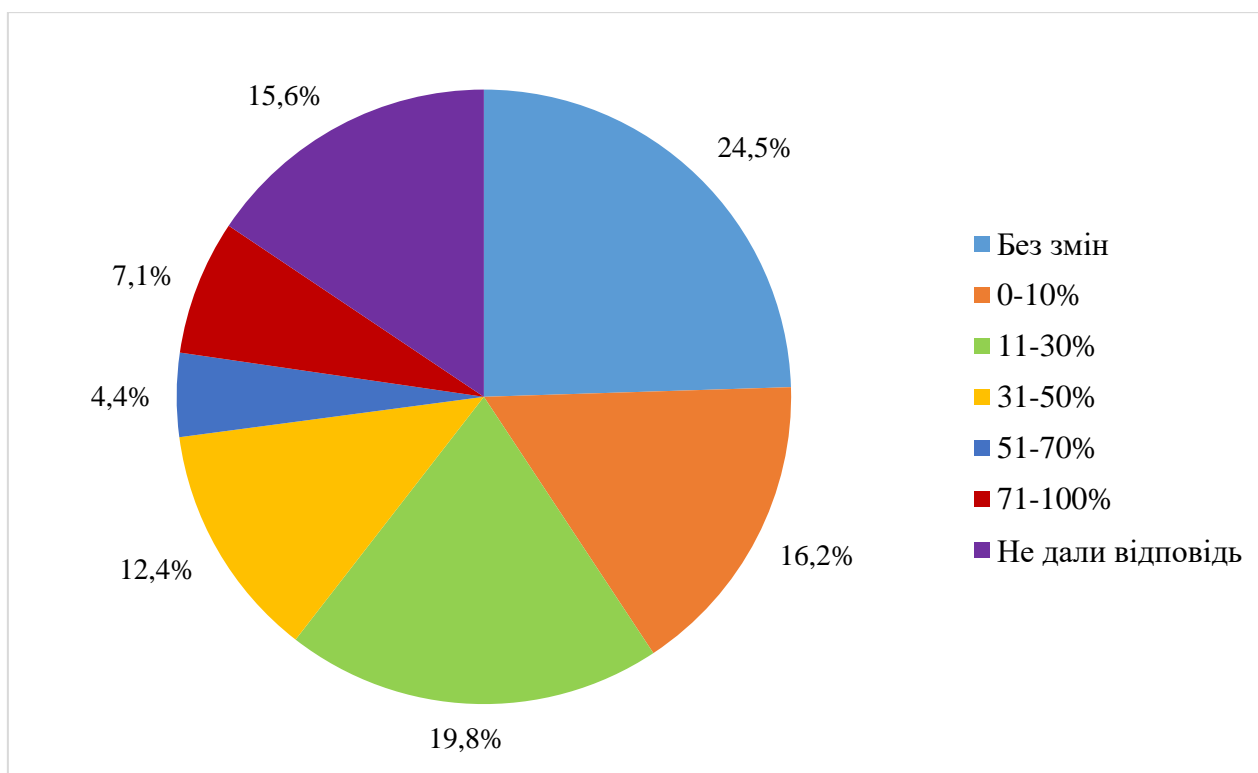


Рисунок 2.5. Оновлення штату закладів готельно-ресторанного бізнесу (за 6 місяців) [1]

Діаграма ілюструє динаміку кадрових змін у закладах готельно-ресторанного бізнесу. Згідно з даними, понад 40% закладів відзначили оновлення штату, що свідчить про активний процес пошуку та адаптації нових працівників, що може бути зумовлено як дефіцитом кадрів, так і потребою у підвищенні кваліфікації та адаптації персоналу до нових умов роботи.

Близько 30% закладів зафіксували часткове оновлення штату, що включає залучення працівників на сезонну роботу або короткострокові контракти. Наприклад, у туристичних регіонах, таких як Львівщина, Волинь чи Одещина, потреба у тимчасових працівниках значно зростає влітку, коли туристичний потік досягає піку. Інша частина респондентів (приблизно 20%) зазначила, що не здійснювала оновлення штату, через стабільну кадрову ситуацію або обмеження в ресурсах для розширення команди, що характерно для закладів, які оптимізували свої операційні витрати через низький попит на послуги у складних економічних умовах.

Оновлення штату є важливим показником адаптації закладів до викликів ринку. Воно свідчить про активні зміни в управлінні персоналом, які включають залучення молодих фахівців, навчання кадрів безпосередньо на робочих місцях та збереження основного штату через гнучкі умови праці. Це є важливим кроком для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу в Україні [29].

Загалом, ситуація з кадрами в готельно-ресторанному бізнесі потребує комплексного підходу, включаючи державну підтримку, навчальні програми для підвищення кваліфікації, створення конкурентних умов праці та залучення персоналу через соціальні ініціативи, що стане важливим кроком для стабілізації галузі в умовах військових та економічних викликів.

Готельно-ресторанний бізнес України є важливим сектором економіки, який сприяє розвитку туризму, створенню робочих місць та популяризації національної культури. Його особливостями є регіональна різноманітність, поєднання сучасних підходів з локальними традиціями та зростаюча орієнтація на міжнародні стандарти якості обслуговування. Водночас галузь стикається з

викликами, такими як необхідність модернізації інфраструктури, впровадження інноваційних технологій і підвищення кваліфікації персоналу [42].

Проведений аналіз тенденцій розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу України виявив значний потенціал досліджуваного сектору завдяки його сильним сторонам, таким як культурно-історична привабливість, впровадження міжнародних стандартів і розвиток локальних брендів. Разом із можливостями, такими як зростання внутрішнього туризму, підтримка держави та розвиток екологічних практик, це створює основу для стабільного зростання. Однак на галузь негативно впливають такі виклики, як нерівномірність регіонального розвитку, кадровий дефіцит, економічна нестабільність та зовнішні загрози, зокрема військові дії. Для досягнення сталого розвитку важливо використовувати сильні сторони та можливості галузі, одночасно розробляючи стратегії для подолання слабкостей і загроз. Такий підхід дозволить підвищити конкурентоспроможність закладів та їхню адаптацію до сучасних викликів.

Оновлення штату закладів готельно-ресторанного бізнесу протягом шести місяців свідчить про активну адаптацію галузі до сучасних викликів, зокрема кадрового дефіциту та змін у ринкових умовах. Залучення понад 40% нових працівників підкреслює потребу у кваліфікованих кадрах і впровадження нових підходів до управління персоналом. Часткове оновлення штату (30%) демонструє популярність сезонних та короткострокових контрактів, особливо в туристичних регіонах, тоді як 20% закладів зберегли стабільність кадрового складу. Ці зміни є важливим фактором для забезпечення гнучкості, підвищення якості обслуговування та підтримки конкурентоспроможності закладів у динамічному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

3.1. Інструменти управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу

Управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу є складним та багатограним процесом, що вимагає постійного вдосконалення і адаптації до змінюваних умов ринку. Зростаюча конкуренція, зміни в споживчих вподобаннях, технологічні інновації та глобалізація вимагають від управлінців гнучкості та стратегічного мислення. Для успішного розвитку важливо зосередити увагу на ефективному управлінні ресурсами, впровадженні сучасних технологій та оптимізації процесів, що дозволяє не тільки підвищити ефективність роботи закладів, але й покращити якість обслуговування гостей.

Одним із головних напрямків покращення управлінських процесів є впровадження інноваційних технологій, таких як автоматизація обслуговування, системи управління ресурсами та впровадження цифрових платформ для маркетингу і комунікації з гостями. Використання новітніх технологій дозволяє значно покращити ефективність роботи, зменшити витрати та підвищити рівень задоволення гостей [15]. Крім того, важливою складовою є розвиток персоналу, підвищення кваліфікації та мотивація співробітників, адже саме від їхнього професіоналізму залежить успішність закладу.

Покращення управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу також включає адаптацію до екологічних і соціальних вимог, впровадження принципів сталого розвитку та підвищення корпоративної соціальної відповідальності. Інвестування в екологічно чисті технології, збереження ресурсів і підтримка місцевих спільнот можуть стати важливими конкурентними перевагами для сучасних закладів. З огляду на ці фактори, необхідно розробляти комплексні стратегії, які дозволяють інтегрувати

інновації, поліпшувати внутрішні процеси і водночас забезпечувати високий рівень обслуговування та стійкий розвиток бізнесу.

Інструменти управління розвитком готельно-ресторанного бізнесу охоплюють широкий спектр підходів, спрямованих на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптації до ринкових умов. Запропоновані інструменти управління розвитком готельно-ресторанного бізнесу систематизовано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Інструменти управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу

Інструмент	Зміст інструменту	Очікувані результати
Кластеризація суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу	Об'єднання підприємств у регіональні чи галузеві кластери для спільного розвитку, обміну досвідом та ресурсами.	Підвищення ефективності роботи, зниження витрат, формування конкурентоспроможних регіональних кластерів.
Стратегічне планування	Визначення довгострокових цілей і шляхів їх досягнення через розробку стратегій розвитку.	Оптимізація ресурсів, підвищення конкурентоспроможності, досягнення стабільного зростання.
Інноваційні технології	Впровадження автоматизації, CRM-систем, мобільних додатків для бронювання та управління послугами.	Підвищення ефективності процесів, зниження витрат, покращення клієнтського досвіду.
Маркетингові інструменти	Використання цифрового маркетингу, соціальних мереж, програм лояльності та акцій для залучення споживачів.	Зростання впізнаваності бренду, залучення нових споживачів, підвищення лояльності існуючої аудиторії.
Державні програми підтримки	Використання грантів, субсидій, пільгових кредитів та інших державних ініціатив для розвитку бізнесу.	Додаткове фінансування, стимулювання інновацій, підтримка малих і середніх підприємств.
Стандартизація якості	Запровадження міжнародних стандартів (ISO, HACCP) для забезпечення якості послуг і продукції.	Підвищення довіри споживачів, доступ до міжнародного ринку, зменшення ризиків і витрат.
Кадровий менеджмент	Організація навчання персоналу, розробка мотиваційних програм, залучення молодих спеціалістів.	Підвищення продуктивності праці, покращення якості послуг, зниження плинності кадрів.
Фінансове управління	Оптимізація витрат, бюджетування, управління доходами і видатками.	Поліпшення фінансової стійкості, забезпечення ефективного використання ресурсів.
Розвиток партнерств	Співпраця з туристичними агентствами, постачальниками, міжнародними організаціями.	Розширення ринків збуту, обмін досвідом, підвищення конкурентоспроможності.
Моніторинг і оцінка ефективності	Регулярний аналіз результатів діяльності, оцінка досягнення цілей і ефективності впроваджених рішень.	Своєчасне виявлення проблем, оптимізація процесів, підвищення результативності управлінських заходів.

Кластеризація суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності та ефективності індустрії гостинності. Об'єднання підприємств у регіональні або галузеві кластери сприяє співпраці, обміну досвідом і спільному використанню ресурсів, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати якість послуг. Кластери стимулюють інноваційність через доступ до нових технологій, створюють можливості для розвитку спільних маркетингових стратегій і сприяють формуванню конкурентоспроможних туристичних продуктів [37]. Крім того, кластерний підхід посилює взаємодію з місцевими громадами, державними органами та міжнародними партнерами, сприяючи сталому розвитку регіонів і залученню інвестицій в індустрію гостинності.

Стратегічне планування є основою довгострокового розвитку, забезпечуючи чітке формулювання цілей і вибір оптимальних шляхів їх досягнення. Воно дозволяє адаптувати діяльність до змін ринкових умов, оптимізувати використання ресурсів і підвищувати стійкість бізнесу, що допомагає підприємствам не лише реагувати на поточні виклики, але й передбачати майбутні можливості. Впровадження інновацій, таких як автоматизація процесів, використання CRM-систем і мобільних додатків, значно підвищує ефективність готельно-ресторанного бізнесу. Інновації сприяють покращенню клієнтського досвіду, скороченню витрат і створенню унікальних пропозицій, що допомагають виділитися на конкурентному ринку.

Цифровий маркетинг, програми лояльності та акцій сприяють залученню нових споживачів і підвищенню лояльності існуючої аудиторії. Використання соціальних мереж і SEO-стратегій дозволяє підприємствам ефективно комунікувати зі своєю аудиторією, розширюючи охоплення і покращуючи впізнаваність бренду. Використання грантів, субсидій та пільгових кредитів, які надаються державою, сприяє залученню додаткового фінансування для розвитку готельно-ресторанного бізнесу [23]. Такі програми стимулюють інновації, модернізацію інфраструктури та підтримку малих і середніх підприємств, які є важливими для економічного зростання.

Запровадження міжнародних стандартів, таких як ISO та HACCP, гарантує високий рівень якості продукції та послуг. Такий підхід підвищує довіру споживачів, покращує репутацію підприємств і створює можливості для виходу на міжнародний ринок. Навчання персоналу, мотиваційні програми та залучення молодих спеціалістів сприяють підвищенню якості обслуговування та продуктивності праці. Розвиток кадрового потенціалу є важливим для створення команди, здатної забезпечити конкурентоспроможність закладів готельно-ресторанного бізнесу.

Оптимізація витрат, бюджетування та ефективне управління доходами дозволяють покращити фінансову стійкість підприємств. Співпраця з турагентами, постачальниками та міжнародними організаціями сприяє розширенню ринків збуту, обміну досвідом і зміцненню позицій на ринку. Партнерства допомагають створювати нові можливості для зростання та покращення якості послуг [10]. Регулярний аналіз результатів діяльності та оцінка ефективності впроваджених рішень дозволяють вчасно виявляти проблеми і коригувати стратегії.

Визначення сучасних пріоритетів забезпечення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу України є важливим завданням для адаптації галузі до динамічних умов ринку та глобальних викликів. Запропоновані пріоритети, зокрема впровадження інновацій, підвищення якості послуг, розвиток екологічних концепцій та цифрового маркетингу, сприяють не лише підвищенню ефективності роботи підприємств, але й формуванню їхньої унікальної конкурентної позиції. Чітке розуміння цих напрямів допомагає закладам орієнтуватися на потреби сучасних споживачів, залучати нові ринки, забезпечувати довгострокову стабільність і сприяти економічному розвитку країни в умовах глобалізації. Сучасні пріоритети забезпечення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу України систематизовано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. – Сучасні пріоритети забезпечення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу України

Пріоритет	Зміст пріоритету	Очікувані результати
Впровадження інноваційних технологій	Використання CRM-систем, автоматизації процесів, мобільних додатків для сервісу.	Підвищення ефективності роботи, зменшення витрат.
Підвищення якості обслуговування	Стандартизація процесів, навчання персоналу, впровадження міжнародних стандартів якості (ISO).	Зростання задоволеності гостей, покращення репутації закладів.
Розвиток еко-концепцій	Зменшення екологічного впливу, використання еко-матеріалів, створення еко-готелів і ресторанів.	Залучення екологічно свідомих споживачів, підвищення лояльності до бренду.
Диверсифікація послуг	Розширення спектру пропозицій: велнес-програми, кулінарні майстер-класи, тематичні заходи.	Збільшення доходів, залучення нових гостей, формування унікального іміджу.
Залучення інвестицій	Розробка інвестиційних проектів, співпраця з міжнародними партнерами, використання грантів.	Розширення бізнесу, модернізація інфраструктури, зміцнення фінансової стабільності.
Цифровий маркетинг та брендінг	Використання соціальних мереж, онлайн-реклами, SEO-стратегій для просування послуг і формування бренду.	Збільшення впізнаваності бренду, залучення нових гостей, зростання продажів.
Розвиток кадрового потенціалу	Навчання та перекваліфікація персоналу, мотиваційні програми, залучення молодих фахівців.	Збільшення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, покращення якості послуг.
Адаптація до міжнародних стандартів	Впровадження світових стандартів безпеки, гігієни та якості (HACCP, ISO).	Доступ до міжнародного ринку, покращення довіри з боку споживачів та партнерів.
Інтеграція з туристичними програмами	Розробка пакетних турів, співпраця з турагентствами, розвиток регіонального туризму.	Збільшення туристичних потоків, розширення цільової аудиторії, зростання прибутків.

Сучасні пріоритети забезпечення конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу України орієнтовані на впровадження інновацій, підвищення якості обслуговування, розвиток еко-концепцій та диверсифікацію послуг. Важливу роль відіграють залучення інвестицій, розвиток цифрового маркетингу, адаптація до міжнародних стандартів і інтеграція з туристичними програмами. Особлива увага приділяється розвитку кадрового потенціалу, що включає навчання, мотивацію персоналу та залучення молодих фахівців. Ці заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу, зростання прибутковості підприємств, залучення гостей і

забезпечення стабільного розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах глобального ринку.

Управління розвитком готельно-ресторанного бізнесу вимагає застосування сучасних інструментів для забезпечення конкурентоспроможності, оптимізації операційних процесів і підвищення рівня обслуговування гостей. В умовах швидких змін на ринку, інструменти управління повинні бути гнучкими та здатними адаптуватися до нових технологій, змін у споживчих уподобаннях і глобальних тенденцій. Важливим завданням є створення інтегрованої системи, яка поєднує як стратегічні, так і тактичні інструменти управління, орієнтуючись на максимізацію прибутковості та задоволення потреб гостей [31].

Застосування запропонованих інструментів управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу сприяє конкурентоспроможності індустрії гостинності. Від кластеризації суб'єктів і стратегічного планування до впровадження інновацій, кадрового менеджменту та моніторингу ефективності – кожен інструмент відіграє важливу роль у зміцненні позицій бізнесу на ринку. Завдяки цьому підприємства можуть оптимізувати свої процеси, знижувати витрати, покращувати якість послуг і реагувати на виклики сучасного ринку.

Визначено сучасні пріоритети забезпечення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу України є важливим фактором для їх успішного розвитку в умовах глобального ринку. Пріоритети, такі як впровадження інновацій, підвищення якості послуг, екологічність, цифровий маркетинг та розвиток кадрового потенціалу, створюють умови для адаптації до змін, залучення споживачів і зміцнення позицій на ринку. Реалізація цих напрямів сприяє підвищенню ефективності підприємств, розширенню їхнього впливу на міжнародній арені та формуванню стійкої економічної бази для розвитку галузі гостинності в Україні.

3.2. Удосконалення інтеграційних процесів закладів готельно-ресторанного бізнесу до глобального ринку шляхом їх кластеризації

Готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою світової економіки, яка активно розвивається в умовах глобалізації. Інтеграція цієї галузі до глобального ринку є актуальним завданням для багатьох країн, зокрема для України, яка має значний потенціал завдяки своїм природним, культурним і туристичним ресурсам. Інтеграційні процеси дозволяють підприємствам галузі розширювати свої ринки збуту, впроваджувати міжнародні стандарти якості, залучати іноземні інвестиції та обмінюватися передовим досвідом. Проте цей процес супроводжується численними викликами, такими як висока конкуренція, нестача інноваційних технологій та необхідність адаптації до вимог міжнародного ринку.

Удосконалення інтеграційних процесів у готельно-ресторанному бізнесі є важливим аспектом підвищення його конкурентоспроможності та ефективності, що включає впровадження сучасних технологій, розвиток співпраці з міжнародними партнерами, адаптацію до культурних особливостей інших країн і підвищення якості послуг [24]. Розуміння основних аспектів інтеграційних процесів і розробка ефективних стратегій їх вдосконалення сприятиме не лише розвитку галузі, але й покращенню іміджу країни на світовій арені, залученню туристів і зміцненню економіки.

Кластерні утворення готельно-ресторанного бізнесу, залежно від масштабу, виконують різні функції та мають різний вплив. Локальні кластери орієнтовані на співпрацю підприємств у межах окремих міст чи територій, сприяючи розвитку місцевої інфраструктури та об'єднанню зусиль у залученні туристів. Регіональні кластери зосереджені на створенні конкурентоспроможних туристичних продуктів і просуванні регіону як цілісної дестинації. Національні кластери стимулюють співпрацю між ключовими гравцями галузі на рівні країни, допомагаючи формувати її імідж на міжнародному ринку. Міжнародні кластери забезпечують інтеграцію до

глобальних туристичних і готельних мереж, сприяють обміну інноваціями та найкращими практиками, створюючи передумови для залучення іноземних інвестицій і посилення позицій у світовій економіці [11]. Кластерні утворення закладів готельно-ресторанного бізнесу територіальним принципом представлені на рис. 3.1.

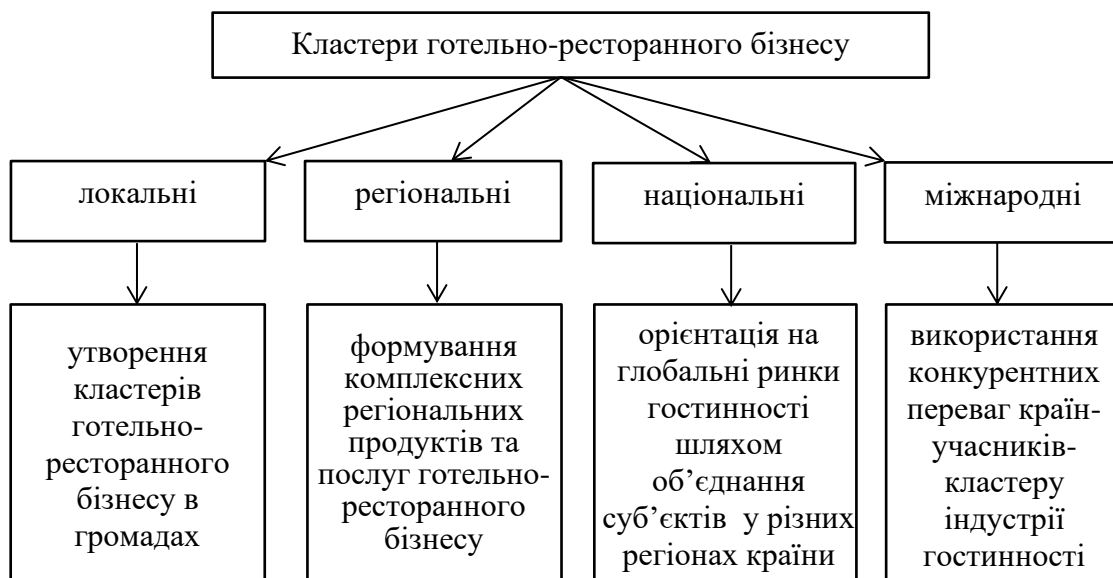


Рисунок 3.1. Кластерні утворення готельно-ресторанного бізнесу за територіальним принципом

Кластерні утворення готельно-ресторанного бізнесу, сформовані за територіальним принципом, мають різний масштаб і виконують специфічні функції залежно від рівня. Локальні кластери зосереджені на розвитку інфраструктури громад та формуванні спільних продуктів для залучення місцевих туристів. Регіональні кластери сприяють створенню комплексних продуктів і послуг, що представляють регіон як цілісну туристичну дестинацію. Національні кластери об'єднують суб'єкти з різних регіонів країни для орієнтації на глобальні ринки гостинності та підвищення конкурентоспроможності країни в цілому. Міжнародні кластери дозволяють використовувати конкурентні переваги країн-учасників, сприяючи обміну досвідом, інтеграції до світової індустрії гостинності та залученню іноземних інвестицій [36]. Цей підхід забезпечує багаторівневий розвиток галузі та підсилює її позиції на різних рівнях.

Пропонуємо сформуванати змістовну структуру локального кластеру закладів готельно-ресторанного бізнесу (рис. 3.2).



Рисунок 3.2. Змістовна структура локального кластеру закладів готельно-ресторанного бізнесу

Змістовна структура локального кластеру індустрії гостинності охоплює важливі компоненти, які сприяють розвитку готельно-ресторанного бізнесу на регіональному рівні. Основними учасниками кластеру є органи місцевого самоврядування, суб'єкти індустрії гостинності, населення громади та гості регіону. Кожна з цих груп виконує специфічні функції, що забезпечують ефективність роботи кластеру та його інтеграцію в економічну систему регіону.

Роль органів місцевого самоврядування полягає в оновленні та розвитку інфраструктури, стимулюванні інтеграційних процесів, залученні інвестицій і стейкхолдерів. Вони фінансують важливі проекти гостинності, працюють із суб'єктами господарювання для створення сприятливого бізнес-середовища та підвищення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу забезпечує системну підтримку розвитку кластеру, створюючи умови для залучення туристів і інвесторів.

Суб'єкти індустрії гостинності всередині кластеру орієнтовані на інвестиції в бізнес, розвиток інновацій, співпрацю між підприємствами та кластерну промоцію. Вони формують спільну навчальну платформу для підприємців, що дозволяє підвищувати професійний рівень працівників і сприяти впровадженню сучасних стандартів обслуговування [26]. Крім того, співпраця між кластерами сприяє доступу до глобальних ринків, збільшуючи вплив і прибутковість регіональної індустрії гостинності.

Взаємодія з населенням громади має на меті залучення місцевих мешканців до роботи в готельно-ресторанному бізнесі, збільшення зайнятості, зростання рівня заробітної плати та зниження соціальної напруги. Це стимулює економічну активність у регіоні, підвищуючи відрахування до місцевого бюджету та популяризуючи локальну культуру. Впровадження міжнародних стандартів якості та розвиток асортименту послуг сприяють підвищенню загальної привабливості громади для туристів.

Гості громади є кінцевими споживачами продуктів і послуг кластеру. Завдяки покращенню інфраструктури, підвищенню якості послуг та впровадженню нових стандартів, гості отримують позитивний досвід, що сприяє зростанню туристичного потоку. Таким чином, змістовна структура регіонального кластеру індустрії гостинності є багатокomпонентною системою, яка забезпечує стійкий розвиток бізнесу, інтеграцію громади та збільшення економічного потенціалу регіону.

Формування кластеру закладів готельно-ресторанного бізнесу базується на ключових передумовах, таких як транспортна доступність, розвинена

інфраструктура, концентрація суб'єктів бізнесу та наявність суміжних індустрій [18]. Зазначені фактори створюють сприятливі умови для співпраці, підвищення якості послуг і залучення інвестицій. Важливу роль відіграють регіональні інституції, що координують розвиток кластеру та реалізують стратегії підтримки галузі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. – Передумови формування кластеру закладів готельно-ресторанного бізнесу для посилення їх конкурентних переваг

Фактори в регіоні	Наявні в регіоні умови
Конкурентні переваги громади	- транспортна доступність, - розвиненість інфраструктури, - географічне розташування тощо
Концентрація суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу	- малий та середній бізнес; - суб'єкти готельно-ресторанної сфери, - суб'єкти транспортного забезпечення тощо
Наявність в громаді суміжних індустрій	- транспортна система, - банківські установи, - розважальні тощо
Логістика	- географічна близькість, - наявність можливості для взаємодії
Наявність відповідних інституцій в регіоні	- департаменти, управління, відділи відповідальні гостинності, - стратегій та програм розвитку громади, - ініціативна група фахівців в громаді

Формування кластеру закладів готельно-ресторанного бізнесу базується на низці передумов, які сприяють зміцненню конкурентних переваг громади та регіону. Основою для створення такого кластеру є фактори, наявні в регіоні, такі як транспортна доступність, розвинена інфраструктура та вигідне географічне розташування. Зазначені аспекти забезпечують легкий доступ для туристів і гостей громади, а також створюють умови для ефективної логістики та співпраці між учасниками кластеру.

Іншою важливою передумовою є концентрація суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу, яка включає малий і середній бізнес, підприємства транспортного забезпечення та інших дотичних сфер. Висока концентрація підприємств створює конкурентне середовище, що стимулює розвиток інновацій і підвищення якості послуг [45]. Зазначене також сприяє формуванню мережі партнерств і обміну досвідом між учасниками кластеру.

Наявність у громаді суміжних індустрій, таких як транспортні компанії, банківські установи та розважальні заклади, є важливим чинником для формування кластеру. Такі індустрії забезпечують додаткові сервіси для споживачів готельно-ресторанного бізнесу та створюють синергію, яка сприяє комплексному розвитку регіону. Взаємодія з такими індустріями дозволяє пропонувати споживачам більш широкий спектр послуг, що підвищує привабливість громади для гостей.

Важливим аспектом є також наявність відповідних інституцій у регіоні, включаючи департаменти, управління та ініціативні групи, що займаються розвитком гостинності. Наявність стратегій, програм розвитку та активних фахівців у громаді забезпечує координацію зусиль усіх учасників кластеру, що дозволяє впроваджувати інноваційні підходи до управління, залучати інвестиції та ефективно просувати туристичний потенціал регіону. Завдяки цим передумовам кластери стають платформою для сталого розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу та посилення конкурентоспроможності регіону.

Таким чином, удосконалення інтеграційних процесів закладів готельно-ресторанного бізнесу до глобального ринку шляхом кластеризації є ефективним механізмом підвищення їхньої конкурентоспроможності та адаптації до міжнародних стандартів. Кластеризація сприяє об'єднанню ресурсів, спільному впровадженню інновацій, інтеграції у світові туристичні мережі та підвищенню якості послуг. Такий підхід дозволяє підприємствам ефективніше реагувати на виклики глобалізації, знижувати витрати, покращувати репутацію та залучати іноземних споживачів і інвестиції. Завдяки кластерному підходу заклади готельно-ресторанного бізнесу можуть не лише конкурувати на світовій арені, але й зміцнювати економічний потенціал регіонів і країни.

3.3. Розробка механізму управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу

Розробка механізму управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу є важливим кроком для забезпечення стабільного росту та підвищення конкурентоспроможності на ринку гостинності. У сучасних умовах, коли ринок готельно-ресторанного бізнесу стає все більш динамічним і конкурентним, ефективне управління є запорукою успіху. У цьому контексті важливо розробити комплексний механізм, який охоплює всі аспекти діяльності закладів: від стратегії розвитку до операційної діяльності і взаємодії з гостями.

Механізм управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу повинен враховувати специфіку індустрії, впроваджуючи інноваційні технології, сучасні методи управління та маркетингу, а також орієнтуватися на підвищення якості обслуговування. Важливою складовою цього механізму є система контролю та моніторингу, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми, оптимізувати процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення [50]. Завдяки такому підходу можна забезпечити ефективну адаптацію до змін ринкових умов та споживчих вимог.

Водночас механізм управління розвитком повинен орієнтуватися на стратегічне планування, що передбачає довгострокові цілі та завдання для закладів. Врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як економічні умови, технологічні інновації та тренди в індустрії, дозволяє створити гнучку структуру управління, яка здатна реагувати на виклики та сприяти сталому розвитку. Розробка такого механізму є важливим етапом для досягнення не лише короткострокових цілей, але й забезпечення довгострокового успіху та стабільності готельно-ресторанних закладів.

Застосування механізму управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу дозволить ефективно організувати процеси планування, впровадження інновацій і контролю якості послуг, що є важливими аспектами конкурентоспроможності, що сприятиме раціональному використанню

ресурсів, підвищенню продуктивності та зменшенню витрат [22]. Механізм забезпечить адаптацію до ринкових змін і вимог гостей, дозволяючи закладам реагувати на виклики сучасного середовища, включаючи технологічний прогрес і глобалізацію (рис. 3.3).

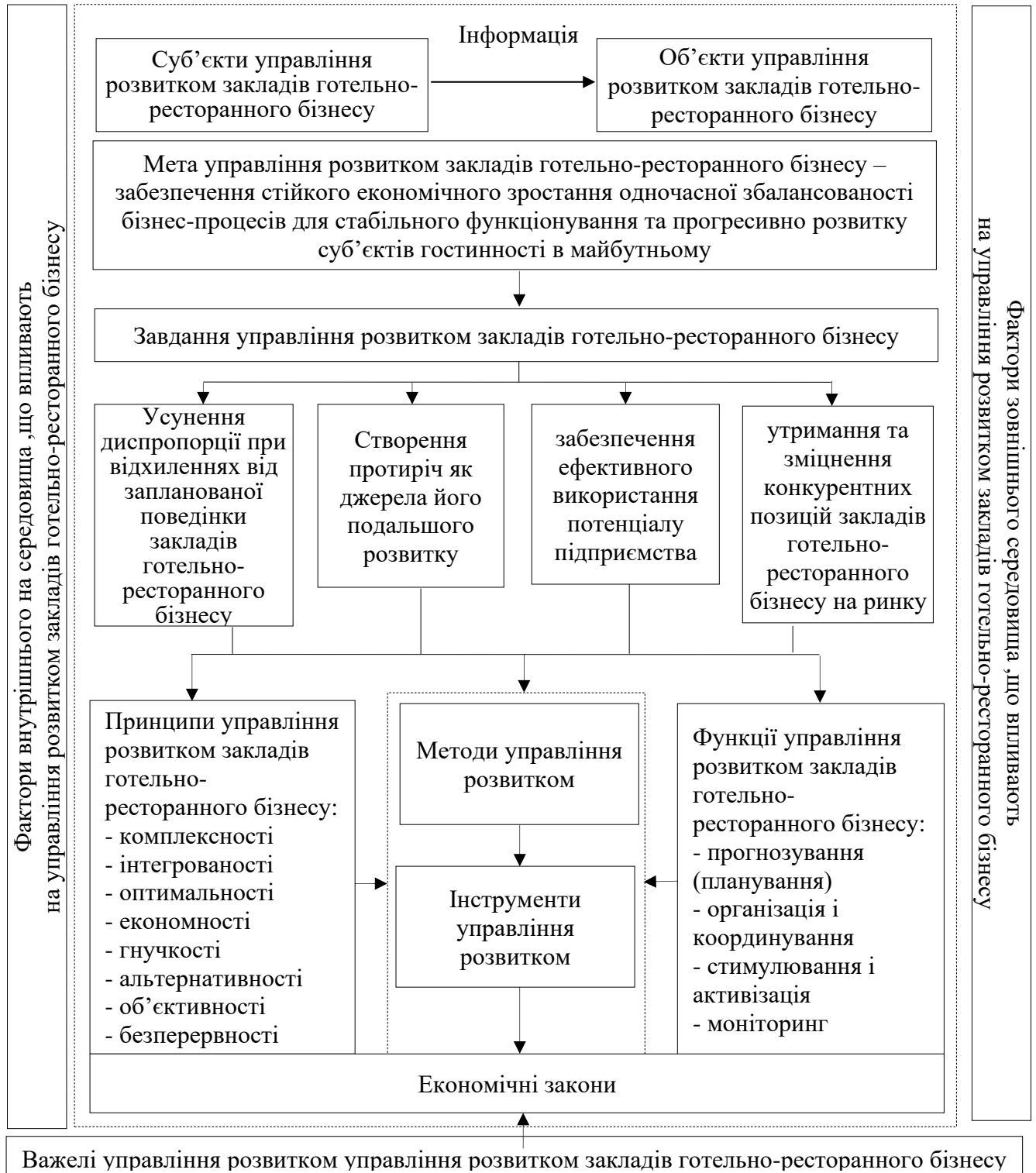


Рисунок 3.3. Механізм управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу

Механізм управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу є комплексною системою, яка включає суб'єкти, об'єкти, функції, принципи, методи, інструменти та важелі впливу для досягнення стабільного розвитку та конкурентоспроможності галузі. Основна мета цього механізму – забезпечення стійкого економічного зростання та збалансованості бізнес-процесів, що дозволяє закладам функціонувати стабільно сьогодні та прогресивно розвиватися в майбутньому.

Суб'єкти управління включають органи державного управління, керівників закладів, працівників готельно-ресторанного бізнесу та громадські організації, які здійснюють управлінський вплив на об'єкти – підприємства готельно-ресторанного бізнесу [15]. Взаємодія між цими елементами забезпечується через обмін інформацією, яка є важливим ресурсом для прийняття обґрунтованих рішень.

Принципи управління, такі як комплексність, інтегрованість, оптимальність, економічність, гнучкість, альтернативність, об'єктивність і безперервність, формують основу механізму. Вони гарантують системний підхід до розвитку, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори впливу. Важливу роль відіграють функції, що включають прогнозування, планування, організацію, стимулювання, моніторинг і контроль. Визначені функції забезпечують послідовність та ефективність управлінського процесу.

Методи управління (адміністративні, економічні, соціально-психологічні) та інструменти, такі як стратегічне планування, стандартизація, кластеризація, впровадження інновацій, дозволяють реалізувати цілі управління. Важелі впливу, включаючи економічні закони, нормативно-правові акти, фінансові та мотиваційні механізми, підсилюють дієвість прийнятих рішень [47]. Таким чином, механізм управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу є багатофункціональною системою, здатною забезпечити ефективне управління та стійке зростання готельно-ресторанного бізнесу.

Розробка механізму управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу є необхідною умовою для забезпечення їх ефективної діяльності в умовах постійно змінюваного ринкового середовища. Комплексний механізм, що включає стратегії планування, управління ресурсами, моніторинг і аналіз ефективності, дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, підвищити якість обслуговування та знизити витрати [26]. Таке управління дає можливість адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях, технологічних нововведеннях і глобальних економічних тенденціях, забезпечуючи гнучкість і стійкість бізнесу.

Завдяки розробці і впровадженню ефективного механізму управління, заклади готельно-ресторанного бізнесу здатні не тільки підвищити свою конкурентоспроможність, але й забезпечити сталий розвиток в довгостроковій перспективі. Успішне поєднання стратегічного планування та оперативного управління дозволяє досягти оптимальних результатів, забезпечити лояльність споживачів і створити сприятливе середовище для подальших інвестицій та інновацій, що дає можливість закладам не лише витримувати конкуренцію, а й займати лідируючі позиції на ринку гостинності.

Механізм управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу є важливим інструментом забезпечення їхнього стабільного функціонування та прогресивного зростання. Він поєднує суб'єкти, об'єкти, принципи, функції, методи та інструменти, що дозволяють враховувати внутрішні та зовнішні фактори впливу. Завдяки системному підходу, інтеграції інновацій, стратегічному плануванню та ефективному використанню ресурсів механізм сприяє підвищенню конкурентоспроможності, якості послуг і адаптації до сучасних викликів. Такий підхід забезпечує стійкий розвиток галузі, її інтеграцію в глобальний ринок і позитивний вплив на економіку регіонів і країни загалом.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Доведено, що значення готельно-ресторанного бізнесу полягає не лише у його економічній ефективності, але й у здатності інтегрувати сучасні тренди та адаптуватися до потреб споживачів. Інституційні засади управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу є важливим фактором забезпечення їх ефективного функціонування та сталого зростання. Вони охоплюють правове регулювання, стратегічне планування, економічну підтримку та впровадження стандартів якості, що дозволяє адаптувати діяльність закладів до сучасних вимог ринку. Завдяки інституційним механізмам держава створює сприятливі умови для розвитку бізнесу, забезпечуючи підтримку інновацій, залучення інвестицій та стимулювання регіонального зростання.

Охарактеризовано готельно-ресторанний бізнес України. Визначено, що розподіл діючих готелів в Україні демонструє значну концентрацію закладів у Києві, який займає 30% від загальної кількості, а також у Львівській (15%) і Одеській (12%) областях, що пояснюється високою туристичною та бізнес-активністю цих регіонів. Водночас інші регіони, такі як Харківська, Дніпропетровська та Закарпатська області, мають лише 5-8% готелів, тоді як у східних і південних регіонах кількість закладів значно скоротилася через військові дії. У 2023 році серед закладів харчування, найбільший внесок зробили ресторани, досягнувши виручки понад 50 млрд грн, що підтверджує їх популярність серед споживачів. Готелі відновлюються повільніше, забезпечивши близько 20 млрд грн, через залежність від міжнародних туристичних потоків. Заклади швидкого харчування завдяки форматам доставки та take-away стабільно зростають, тоді як кейтеринг перевищив виручку в 5 млрд грн завдяки активізації корпоративного сегменту.

Проведено аналіз тенденцій розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу України, який виявив значний потенціал досліджуваного сектору завдяки його сильним сторонам, таким як культурно-історична привабливість, впровадження міжнародних стандартів і розвиток локальних брендів. Разом із

можливостями, такими як зростання внутрішнього туризму, підтримка держави та розвиток екологічних практик, це створює основу для стабільного зростання. Для досягнення сталого розвитку важливо використовувати сильні сторони та можливості індустрії, розробляючи стратегії для подолання слабкостей і загроз.

Визначено сучасні пріоритети забезпечення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу України, що є важливим фактором для їх успішного розвитку в умовах глобального ринку. Пріоритети, такі як впровадження інновацій, підвищення якості послуг, екологічність, цифровий маркетинг та розвиток кадрового потенціалу, створюють умови для адаптації до змін, залучення споживачів і зміцнення позицій на ринку. Реалізація цих напрямів сприяє підвищенню ефективності закладів, розширенню їх впливу на ринок та формуванню стійкої економічної бази для розвитку гостинності.

Доведено, що удосконалення інтеграційних процесів закладів готельно-ресторанного бізнесу до глобального ринку шляхом кластеризації є ефективним механізмом підвищення їхньої конкурентоспроможності та адаптації до міжнародних стандартів. Кластеризація сприяє об'єднанню ресурсів, спільному впровадженню інновацій, інтеграції у світові туристичні мережі та підвищенню якості послуг. Такий підхід дозволяє підприємствам ефективніше реагувати на виклики глобалізації, знижувати витрати, покращувати репутацію та залучати іноземних споживачів і інвестиції. Завдяки кластерному підходу заклади готельно-ресторанного бізнесу можуть не лише конкурувати на світовій арені, але й зміцнювати економічний потенціал регіонів і країни.

Запропоновано механізм управління розвитком закладів готельно-ресторанного бізнесу, який є важливим інструментом забезпечення їхнього стабільного функціонування та прогресивного зростання. Він поєднує суб'єкти, об'єкти, принципи, функції, методи та інструменти, що дозволяють враховувати внутрішні та зовнішні фактори впливу. Завдяки системному підходу, інтеграції інновацій, стратегічному плануванню та ефективному використанню ресурсів механізм сприяє підвищенню конкурентоспроможності, якості послуг і адаптації до сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку HoReCa в Україні URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojny>
2. Аналітична записка. Загальні тенденції тіньової економіки в Україні у січні-вересні 2021 року URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=fc48bdd5-178c-47af-b64cc7ee533cb4b0&title=ZagalniTendentsiiTinovoi>.
3. Алексєєва Т. А. (2017) Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Харківського політехнічного інституту*. № 2. С. 89-92.
4. Балацька Н.Ю. (2020) Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. Вип 42. С. 117-122. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-20>.
5. Балацька Н. Ю., Репринцева В.М. (2016) Особливості та перспективи розвитку готельного та ресторанного бізнесу в Україні. *Молодий вчений*. № 1 (28). С. 12-15.
6. Банєва І. О., Величко О. В. (2022) Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. № 36. С. 6-11.
7. Барна М. Ю., Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. (2020) Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Інфраструктура*. 2020. Вип. 39. С. 415–421.
8. Власенко І.В., Рябенька М.О., Лук'янець А.В. Динаміка розвитку закладів готельно-ресторанного господарства та їх вплив на економіку держави. *Концептуальні засади та тенденції розвитку соціально-економічних процесів*: монографія. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2020.
9. Галасюк С. С., Наймарк К. А. Оцінка конкурентного профілю підприємств ресторанного господарства. Теоретичні, методологічні та

практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. С. 247-260.

10. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Тімар В. (2024). Особливості впровадження інновацій в малому бізнесі в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*, (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-20>

11. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Алещенко В.І. (2021) Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. № 12. С. 30-34. URL: [10.32702/2306-6806.2021.12.30](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.30).

12. Гринько Т.В., Максимчук О.С. Інноваційний розвиток як складова економічної безпеки сучасного підприємства. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія За заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. С. 247-271.

13. Давидова О.Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика: монографія. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2018. 448 с.

14. Давидова О. (2011) Індустрія гостинності у контексті проведення Євро 2012. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сергія економіка*. № 12. С. 44-48.

15. . Діденко Є.О., Дідук О.А. (2015) Види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та особливості управління ними. *Формування ринкових відносин в Україні*. 12 (175). С. 107-111.

16. Домінська О.Я., Батьковець Н.О. (2017) Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. Вип. 52. С. 39-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_52_8

17. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. Статистичний збірник за 2020 р. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

18. Діяльність колективних засобів розміщення в регіонах України у 2019 році: статистичний бюлетень. Івано-Франківськ, 2019. 37 с.
19. ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги» від 23 грудня 2003 р. № 225.
20. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. Київ, 2017. 600 с.
21. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР.
22. Інформаційно-аналітичні матеріали до парламентських слухань на тему: «Розвиток туристичної індустрії як інструмент економічного розвитку та інвестиційної привабливості України» URL: <http://komsport.rada.gov.ua/uploads/documents/30566>.
23. Капліна Л.С. (2016) Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2 (74). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300243498.pdf>
24. Ковальчук Т. Г. (2019) Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове. 23(1). С. 126–130.
25. Лагодієнко В., Богданова М. (2023). Інвестиційна привабливість ресторанного бізнесу: теоретичні і практичні аспекти. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка, (18), 106-113. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.11>
26. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. (2022) Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>
27. Лущик С. Основні ресторанні тренди світу, чим живе прогресивна ресторанна індустрія сьогодні. URL: <https://posteat.ua/obzory/osnovni-restoranni-trendi-svitu-chim-zhive-progresivna-restoranna-industriya-sogodni/>.
28. Мазуркевич І.О. (2019) Дослідження ефективності управління закладами готельно-ресторанного бізнесу Вінниччини. *Концептуальні засади*

39. Ончаренко Л.О. (2015) Особливості використання сучасних методів управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Ефективна економіка*. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6214>
40. Офіційний сайт Національної туристичної організації. URL: <https://ntoukraine.org> (дата звернення 28.10.2024).
41. Офіційний сайт ГО «Асоціація індустрії гостинності. URL: <https://aigu.org.ua/>. (дата звернення: 05.11.2024).
42. Офіційний сайт ГО «Асоціація готелів та курортів України» (UHRA). URL: <https://ring.org.ua/edr/uk/company/43851744> (дата звернення: 05.10.2024).
43. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації. URL: <http://www.world-tourism.org>. (дата звернення: 05.10.2024).
44. Офіційна сторінка Порталу «Zruchno.Travel». URL: <https://zruchno.travel/News/New/3101?lang=ua> (дата звернення: 01.09.2024).
45. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 10.11.2024).
46. Паньків М., Липовий Д. (2022). Інноваційні тренди розвитку підприємств індустрії гостинності в контексті ESG-трансформації. *Grail of Science*, (14-15), 56–62. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.27.05.2022.006>
47. Паньків Н.М., Лесик І.Й. (2018) Порівняльна характеристика сучасного стану готельних підприємств в розрізі адміністративних районів Львівської області. *Вісник Львівського національного університету*. Серія «Міжнародні відносини 2018. Вип. 45. С. 339–345.
48. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг в Україні: Наказ Державного комітету України по житлово-комунальному господарству та Державного комітету України по туризму від 10 вересня 1996 р. № 531/1556.
49. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг в Україні: Наказ Державного комітету

України по житлово-комунальному господарству та Державного комітету України по туризму від 10 вересня 1996 р. № 531/1556.

50. Постова В.В., Лук'янець А.В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. №14. С. 63-67. URL : <https://doi.org/10.37320/2415-3583/14.12> (дата звернення: 24.10.2024).

51. Сокурєнко С.Ю. Сучасні тренди розвитку світового ринку готельних послуг. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 770 с. С.704-707.

52. Сучасні тенденції з розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Якість і безпечність продуктів харчування: Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (Львів, 24 квітня 2020 р.) Львівський інститут економіки та туризму. Львів: ЛІЕТ, 2020. 146 с

53. Семенюк Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства: Дисертація кандидата економічних наук. Львівський національний університет імені Івана Франка. Л., 2016.275с.

54. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p>. (дата звернення: 10.11.2024).

55. Стойко І.І. Формування конкурентоспроможності готельного бізнесу. Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича, 2019. С. 72-73.

56. Топ 5 трендів готельно-ресторанного бізнесу у 2024 році https://fgritb.knukim.edu.ua/home/news/top-5-trendiv-hotelno-restorannoho-biznesu-u-2024-rotsi.html?utm_source=chatgpt.com

57. Фостолович В. Digital-технології як сучасні інструменти системи управління у підприємствах індустрії гостинності. *Економіка. Управління. Інновації*. 1 (30). UR: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-1\(30\)-14](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2022-1(30)-14) (дата звернення: 14.11.2024).

58. Чередниченко А.О. (2016) Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №56. С.68-73.

59. Шацька З.Я., Шевель А.А. (2020) Організація роботи підприємств готельної сфери в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8249> (дата звернення: 09.09.2024).

60. Шамара І.М. (2013) Тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі України. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм» №1042. С. 151-154.

61. Шидловська О.Б. Організація виробництва у ресторанному господарстві: URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/43.41A.pdf>.

62. Язіна В.А. (2016) Теоретична сутність організаційно-правового механізму управління готельно-ресторанним господарством. *Український журнал прикладної економіки*. 1 (2). С. 132-139.

63. Global hospitality insights: Top 10 thoughts for 2016 URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-hospitality-insights/\\$FILE/EY-global-hospitality-insights-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-hospitality-insights/$FILE/EY-global-hospitality-insights-2016.pdf).