

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 «БАКАЛАВР»
ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ІНДУСТРІЇ
ГОСТИННОСТІ (НА ПРИКЛАДІ РК «СРІБНІ ЛЕЛЕКИ»)

спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

Виконав: здобувач вищої освіти
групи ГРС41

_____ **ТРОХИМЧУК Андрій Степанович**
(підпис)

Керівник:
_____ д.е.н., проф. ЧЕПУРДА Л.М.
(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2025 р.
Гарант освітньої програми:

к.т.н., доц. ПОДОЛЯК В.М.

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет *митної справи, матеріалів та технологій*

Кафедра *туризму та готельно-ресторанної справи*

Ступінь вищої освіти: *бакалавр*

Галузь знань: *24 Сфера обслуговування*

Спеціальність: *241 Готельно-ресторанна справа*

Освітня програма: *Готельно-ресторанна справа*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Л.Ю. Матвійчук

«__» _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Трохимчуку Андрію Степановичу

1. Тема кваліфікаційної роботи *Інноваційні напрямки удосконалення діяльності підприємства індустрії гостинності (на прикладі РК «Срібні Лелеки»)*
Керівник роботи: *Чепурда Лариса Михайлівна, д.е.н., професор*
затверджені наказом вищого навчального закладу № 2/01-02 від 02.01.2025.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи 01.06.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: звіти Асоціації індустрії гостинності України, законодавчі та нормативні акти України щодо розвитку кав'ярень, статистичні матеріали Державної служби статистики України, міждержавні та національні стандарти індустрії гостинності, наукова та практична література з досліджуваної тематики.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):
Розділ 1. Теоретичні засади інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності.
Розділ 2. Дослідження інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності.
Розділ 3. Стратегічні напрямки інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності.
5. Перелік графічного матеріалу:
 1. Динаміка кількості суб'єктів гостинності.
 2. Результати аналізу сайту РК «Срібні Лелеки» щодо враження гостей від рівня сервісу .Результати аналізу сайту РК «Срібні Лелеки» щодо якості послуг.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Розділ 1. Теоретичні засади інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності</i>	проф. Чепурда Л.М.		
<i>Розділ 2. Дослідження інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності</i>	проф. Чепурда Л.М.		
<i>Розділ 3. Стратегічні напрямки інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності</i>	проф. Чепурда Л.М.		
<i>Висновки</i>	проф. Чепурда Л.М.		
<i>Нормо контроль</i>	доц. Подоляк В.М.		

7. Дата видачі завдання «02» січня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування вибору теми кваліфікаційної роботи</i>	до 01.12.2024 р.	
2.	<i>Огляд літератури та досліджування проблеми для написання кваліфікаційної роботи</i>	20.01.2025 р.	
3.	<i>Написання теоретичної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.02. 2025 р.	
4.	<i>Написання аналітичної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.03. 2025 р.	
5.	<i>Написання проектної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.04. 2025 р.	
6.	<i>Висновки</i>	01.05. 2025 р.	
7.	<i>Формування і організація списку використаних джерел</i>	10.05. 2025 р.	
8	<i>Попередній захист кваліфікаційної роботи бакалавра</i>	20.05. 2025 р.	
9	<i>Нормоконтроль</i>	21.05. 2025 р.	
10	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	до 30.05. 2025 р.	
11	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	01.06. 2025 р.	

Здобувач вищої освіти

_____ (Трохимчук А.С.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (Чепурда Л.М.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Анотація *Трохимчук А.С.* Інноваційні напрямки удосконалення діяльності підприємства індустрії гостинності (на прикладі РК «Срібні Лелеки»). – На правах рукопису. Кваліфікаційна робота першого (бакалаврського) рівня, освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа», за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа, галузі знань 24 Сфера обслуговування – Луцький національний технічний університет, кафедра туризму та готельно-ресторанної справи. – Луцьк, 2025. – 60 с., список джерел – 51 найменування.

У кваліфікаційній роботі досліджено інноваційні напрямки удосконалення діяльності підприємства індустрії гостинності на прикладі РК «Срібні Лелеки». Розглянуто теоретичні основи інноваційного розвитку у сфері гостинності, проаналізовано сучасні виклики сфери гостинності, оцінено конкурентне середовище та якість послуг закладу. Особливу увагу приділено виявленню сильних і слабких сторін у функціонуванні підприємства, а також формуванню практично орієнтованих рішень, що відповідають світовим тенденціям цифровізації та сталого розвитку.

Запропоновано комплекс інноваційних заходів, що включає цифрову трансформацію сервісу, екологічні ініціативи, модернізацію рекреаційної та гастрономічної інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження smart-технологій. Впровадження запропонованих напрямків сприятиме комплексній модернізації підприємства, підвищенню рівня сервісу, ефективності управління, екологічній відповідальності та конкурентоспроможності. Практична цінність роботи полягає у можливості застосування запропонованих рішень для підвищення ефективності діяльності РК «Срібні Лелеки» та інших закладів індустрії гостинності, що сприятиме зростанню їхньої конкурентоспроможності й адаптації до нових вимог ринку.

Ключові слова: конкурентні переваги, сфера гостинності, потенціал інноваційний розвиток, діяльність підприємств.

ANNOTATION

Abstract *Trokhymchuk A.S.* Innovative directions for improving the activities of a hospitality industry enterprise (using the example of the RK «Silver Storks»). – As a manuscript. Qualification work of the first (bachelor's) level, educational and professional program «Hotel and restaurant business», specialty 241 Hotel and restaurant business, knowledge areas 24 Service sector – Lutsk National Technical University, Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business. – Lutsk, 2025. – 60 p., list of sources from 51 names.

The qualification work explores innovative directions for improving the activities of a hospitality industry enterprise using the example of the RK «Silver Storks». The theoretical foundations of innovative development in the hospitality industry are considered, modern challenges in the hospitality industry are analyzed, the competitive environment and quality of services of the institution are assessed. Particular attention is paid to identifying strengths and weaknesses in the functioning of the enterprise, as well as the formation of practically oriented solutions that meet global trends in digitalization and sustainable development.

A set of innovative measures is proposed, including digital transformation of service, environmental initiatives, modernization of recreational and gastronomic infrastructure, staff training and implementation of smart technologies. The implementation of the proposed areas will contribute to the comprehensive modernization of the enterprise, increasing the level of service, management efficiency, environmental responsibility and competitiveness. The practical value of the work lies in the possibility of applying the proposed solutions to increase the efficiency of the activities of the Silver Storks Resort and other hospitality industry establishments, which will contribute to increasing their competitiveness and adapting to new market requirements.

Keywords: competitive advantages, hospitality industry, innovative development potential, enterprise activities.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	10
1.1. Зміст і значення інновацій в діяльності підприємств індустрії гостинності	10
1.2. Класифікація інновацій в індустрії гостинності	17
1.3. Досвід провідних країн світу в інноваційному розвитку підприємств індустрії гостинності	25
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	33
2.1. Характеристика стану та розвитку підприємств індустрії гостинності України	33
2.2. Аналіз діяльності РК «Срібні Лелеки»	39
2.3. Оцінка інноваційного розвитку РК «Срібні Лелеки»	45
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	54
3.1. Впровадження інноваційних інструментів підприємств індустрії гостинності	54
3.2. Розробка пропозицій щодо інноваційного розвитку РК «Срібні Лелеки»	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. В умовах стрімкої цифровізації, зростаючої конкуренції та зміни поведінки споживачів індустрія гостинності потребує системних трансформацій, спрямованих на впровадження інноваційних підходів до обслуговування, управління та комунікації з споживачами. Гості сучасних готельно-рекреаційних закладів очікують високої якості базових послуг та інтеграції цифрових технологій, персоналізованого сервісу, екологічної відповідальності та емоційно насиченого досвіду. У такому контексті актуальність дослідження інноваційних напрямків удосконалення діяльності підприємств індустрії гостинності полягає у необхідності систематичного переосмислення моделей функціонування, розвитку нових сервісних продуктів та посилення стійкості підприємств до ринкових викликів.

Особливої ваги набуває дослідження таких процесів на прикладі конкретного підприємства – РК «Срібні Лелеки», який вже має усталене положення на регіональному ринку, але прагне зберегти конкурентоспроможність і вийти на якісно новий рівень сервісу. Аналіз його поточної діяльності дозволяє визначити сильні сторони, виявити зони для удосконалення та сформулювати практичні інноваційні рішення, що можуть бути масштабованими для інших представників сфери гостинності. Таким чином, обрана тема є надзвичайно актуальною з позиції підвищення ефективності конкретного суб'єкта господарювання та у ширшому контексті трансформації туристично-рекреаційного сектору України відповідно до світових тенденцій.

Стан вивченості проблеми. Питання інноваційних напрямків удосконалення діяльності підприємства індустрії гостинності відображено у наукових працях Благополучної А., Матвійчук Л., Поворознюк І., Подоляка В., Сидорук С., Ткаченко А. Штангеевої Н. Однак, окремі питання потребують додаткових досліджень. Зокрема, недостатньо уваги приділено процесам розробки інноваційних рішень для діяльності рекреаційних закладів.

Метою роботи є дослідження та обґрунтування інноваційних напрямків удосконалення діяльності підприємства індустрії гостинності на прикладі рекреаційного комплексу «Срібні Лелеки», з урахуванням сучасних тенденцій, потреб споживачів, конкурентного середовища, можливостей трансформації.

З метою досягнення зазначеного були поставлені такі завдання:

- визначити зміст і значення інновацій в діяльності підприємств індустрії гостинності;*
- вивчити досвід провідних країн світу в інноваційному розвитку підприємств індустрії гостинності;*
- провести аналіз діяльності РК «Срібні Лелеки»;*
- оцінити конкурентні переваги РК «Срібні Лелеки»;*
- розробити проєктне рішення щодо інноваційних напрямків удосконалення діяльності РК «Срібні Лелеки».*

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність підприємства індустрії гостинності, що функціонують у сучасних умовах економічних трансформацій, підвищеної конкуренції та зростаючих вимог споживачів до якості послуг.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади інноваційного розвитку підходів, технологій та управлінських рішень, що спрямовані на удосконалення діяльності підприємств індустрії гостинності, зокрема рекреаційного комплексу «Срібні Лелеки».

Перелік використаних у ході проведення дослідження методів. З метою досягнення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі бакалавра використовувалися такі методи дослідження: аналіз та синтез – для опрацювання теоретичних основ і систематизації понять; порівняльний метод – для зіставлення рівня інноваційності підприємств індустрії гостинності; моніторинг та контент-аналіз – для дослідження відгуків споживачів і відкритих джерел; графічний метод – для візуалізації результатів; експертно-оцінювальний метод – для визначення ефективності запропонованих інновацій; проєктний метод – для формування конкретного інноваційного рішення на прикладі РК «Срібні Лелеки».

Джерела інформаційної бази дослідження. нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність підприємств індустрії гостинності; статистичні дані Державної служби статистики України та профільних галузевих організацій; офіційні матеріали, фінансова та аналітична інформація рекреаційного комплексу «Срібні Лелеки»; наукові праці українських та зарубіжних дослідників з питань інноваційного розвитку, менеджменту, сервісу та маркетингу; результати моніторингу електронних платформ бронювання (зокрема, Booking.com); а також власні спостереження, узагальнення та аналітичні висновки, зроблені в процесі дослідження.

Новизна дослідження полягає у формуванні практично орієнтованого проєктного рішення щодо впровадження інноваційних напрямків удосконалення діяльності підприємства індустрії гостинності на прикладі РК «Срібні Лелеки», з урахуванням сучасних цифрових технологій, сервісних трендів та екологічної відповідальності. Запропоновано комплекс інноваційних заходів (мобільні сервіси, автоматизація обслуговування, smart-інфраструктура, екоініціативи), що спрямовані на підвищення якості обслуговування, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Практична цінність одержаних результатів роботи полягає у можливості їх безпосереднього використання для удосконалення діяльності РК «Срібні Лелеки» через впровадження запропонованих інноваційних рішень. Отримані результати також можуть бути використані іншими підприємствами індустрії гостинності для підвищення їх конкурентоспроможності, а також у навчальному процесі при підготовці фахівців з готельно-ресторанної справи та туризму.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки та результати дослідження апробовані та опубліковані у вигляді тез у Студентському науковому віснику ЛНТУ, серія технічні науки (Луцьк, 2025 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, трьох розділів та висновків; містить 65 сторінок тексту, 7 рисунків, 13 таблиць. Список джерел включає 56 найменувань літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Зміст і значення інновацій в діяльності підприємств індустрії гостинності

Важливість дослідження інноваційних напрямків удосконалення діяльності підприємств індустрії гостинності обумовлена стрімкими змінами у поведінці споживачів, зростаючою конкуренцією, розвитком цифрових технологій та необхідністю адаптації до глобальних викликів, зокрема наслідків пандемії, військових дій та економічної нестабільності. У сучасних умовах гості очікують якісного обслуговування та персоналізованого досвіду, зручних цифрових сервісів, безпеки та екологічної відповідальності. Це вимагає від підприємств сфери гостинності впровадження інноваційних рішень у процеси обслуговування, управління, маркетингу та комунікації.

Інноваційна трансформація стає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності, стійкості та прибутковості підприємств індустрії гостинності. Застосування новітніх технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація сервісів, використання енергозберігаючих систем і розвиток креативних форматів обслуговування (наприклад, безконтактне заселення чи віртуальні тури), дає змогу ефективніше задовольняти потреби гостей, оптимізувати ресурси та формувати позитивний імідж бренду. Таким чином, дослідження інноваційних напрямків розвитку підприємств у цій сфері є актуальним та необхідним для забезпечення їх сталого функціонування у динамічному ринковому середовищі.

Стрімкий розвиток технологій та зміна вимог споживачів змушують готельні, ресторани та інші гостинні заклади постійно адаптуватися і впроваджувати нові ідеї. Зміст і значення інновацій в їхній діяльності не обмежується лише технологічними аспектами, але охоплює й організаційні та

стратегічні рішення, що відкриває нові можливості для поліпшення обслуговування споживачів, оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності управління. Технологічні інновації значно спрощують і поліпшують процеси в готельному та ресторанному бізнесі. Впровадження цифрових рішень у бронювання номерів, керування ресурсами і взаємодію з споживачами робить взаємодію більш ефективною та зручною. Наприклад, інтерактивні додатки для замовлення послуг у номері або в ресторані дозволяють гостям замовляти все необхідне без прямого контакту з персоналом, що підвищує комфорт та задоволення від перебування. Організаційні інновації дозволяють оптимізувати внутрішні процеси і витрати. Впровадження нових систем управління готелями та ресторанами дозволяє автоматизувати облік товарів, контроль за якістю обслуговування та прогнозування попиту, що сприяє зменшенню витрат та оптимізації ресурсів, що є важливим аспектом в умовах жорсткої конкуренції на ринку гостинності.

Зміст системи інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності представлено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1. Зміст системи інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності

Джерело: складено на основі [7, 18].

Зміст системи інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності пропонуємо визначити на основі чотирьох важливих елементів, що визначають стратегічні напрями інноваційного вдосконалення у цій сфері. Першим елементом є створення та розвиток нових продуктів і послуг, що передбачає впровадження оригінальних концепцій обслуговування, адаптацію до змін у споживчому попиті та розробку унікальних пропозицій, які задовольняють сучасні вимоги гостей, що можуть бути інноваційні формати харчування, нові туристичні пакети, цифрові послуги (наприклад, мобільні додатки для замовлення сервісів), що сприяють підвищенню якості обслуговування та розширенню бази споживачів.

Розвиток організаційної культури як інструмент інноваційного розвитку, акцентує увагу на важливості внутрішнього середовища підприємства, яке має стимулювати творчість, ініціативність та відкритість до змін. Організаційна культура, орієнтована на інновації, сприяє підвищенню мотивації працівників, ефективнішому впровадженню нововведень і підвищенню гнучкості підприємства. Інтеграція послуг на нові ринки, відображає необхідність географічної та цільової експансії, що дозволяє підприємствам індустрії гостинності виходити на нові сегменти, розширювати партнерства та підвищувати впізнаваність бренду. Впровадження трендів та інновацій у формування послуг, включає використання сучасних технологій (AI, smart-рішення), екологічно чистих практик і соціальних трендів, які визначають конкурентоспроможність підприємств на сучасному етапі розвитку. У сукупності ці елементи формують системний підхід до інноваційного розвитку сфери гостинності.

Індустрія гостинності охоплює широке коло видів діяльності, зокрема готельний бізнес, ресторанну справу, туристичне обслуговування та інші послуги, орієнтовані на задоволення потреб споживача. Особливість цієї сфери полягає у високій залежності від якості сервісу, гнучкості управлінських рішень і здатності адаптуватися до нових викликів. У цьому контексті інновації

виступають основним інструментом удосконалення діяльності, підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокових переваг.

Зміст інновацій у сфері гостинності охоплює сукупність нововведень, спрямованих на оновлення продуктів, процесів, форм обслуговування, управлінських підходів та організаційної культури. Інновації можуть мати як технологічний, так і нетехнологічний характер. Технологічні інновації включають впровадження нових цифрових рішень – онлайн-бронювання, мобільні додатки, системи керування досвідом споживачів, автоматизацію обслуговування тощо. Нетехнологічні інновації охоплюють нові концепції сервісу, тематичні пропозиції, гнучкі моделі взаємодії з гостями, організаційні зміни в колективах, інноваційний маркетинг і просування. Особливої актуальності набувають екологічні та соціальні інновації, які відповідають вимогам сталого розвитку.

Інноваційна діяльність підприємств індустрії гостинності має багаторівневий характер. На стратегічному рівні вона реалізується через зміну бізнес-моделі, впровадження нових форматів обслуговування, розвиток партнерств і вихід на нові ринки. На тактичному рівні йдеться про запровадження нових процедур, навчання персоналу, адаптацію організаційної структури до нових умов. На операційному рівні реалізуються конкретні інноваційні заходи – автоматизація процесів, впровадження систем зворотного зв'язку, оптимізація логістики, покращення досвіду споживачів. Кожен рівень вимагає узгодженості, ресурсної підтримки та відкритості до змін.

Впровадження інновацій забезпечує цілу низку переваг для підприємств гостинності: підвищення якості обслуговування, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності гостей і їх лояльність; інновації сприяють зниженню витрат завдяки автоматизації процесів, оптимізації використання ресурсів і зменшенню частки ручної праці; застосування інноваційних маркетингових інструментів дозволяє краще розуміти потреби цільової аудиторії та ефективно з нею комунікувати; підприємства, які активно впроваджують інновації, мають більші

шанси вийти на нові ринки, диверсифікувати свою діяльність і швидше реагувати на зміни середовища.

Особливо вагомим є значення цифрових інновацій, які трансформують традиційні бізнес-процеси у сфері гостинності. Штучний інтелект, аналітика великих даних, віртуальна та доповнена реальність, чат-боти, системи управління відносинами споживачів, усі ці технології знаходять дедалі ширше застосування у готелях, ресторанах та туристичних компаніях. Наприклад, впровадження smart-room у готелях дозволяє гостям керувати освітленням, температурою чи замовленнями через мобільний додаток, створюючи персоналізований досвід перебування. Ресторани використовують безконтактне замовлення та оплату, цифрові меню з AR-ефектами, що спрощують обслуговування та підвищують привабливість закладу.

Не менш важливим є значення інновацій для формування сучасної організаційної культури. Створення відкритого, адаптивного середовища, яке підтримує ініціативу співробітників, стимулює творчість і швидке навчання, є запорукою успішного інноваційного розвитку. Підприємства, які інвестують у розвиток персоналу, формування командних цінностей, впровадження гнучких форм управління (наприклад, Agile-підходів), отримують конкурентні переваги завдяки підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів і формуванню позитивного внутрішнього іміджу.

Інновації також є важливою складовою стратегії сталого розвитку індустрії гостинності. Усе більше підприємств орієнтуються на принципи екологічної відповідальності, використання енергозберігаючих технологій, зменшення відходів, впровадження повторного використання ресурсів (reuse/recycle), підтримку місцевих виробників. Наприклад, багато готелів запроваджують «зелені» сертифікати, еко-номери, заміну одноразових пластмасових предметів на багаторазові або біорозкладні альтернативи. Такі ініціативи знижують вплив на довкілля та формують позитивне сприйняття бренду серед гостей, орієнтованих на етичне споживання.

Варто також зазначити, що інновації відіграють важливу роль у кризовому управлінні. Пандемія COVID-19 яскраво продемонструвала необхідність швидкої адаптації підприємств до нових реалій. Ті гравці ринку, які впровадили онлайн-сервіси, дистанційне обслуговування, нові санітарні стандарти, змогли зберегти споживачів і забезпечити безперервність діяльності. У сучасному світі гнучкість і здатність до інноваційного мислення стають основними факторами виживання та успіху підприємств у нестабільному середовищі. Ефективне впровадження інновацій потребує низки передумов: наявності інноваційної стратегії, підтримки керівництва, достатнього фінансування, кваліфікованого персоналу, розвиненої цифрової інфраструктури та сприятливого середовища.

Отже, інновації є невід'ємним чинником сучасного розвитку підприємств індустрії гостинності. Вони дозволяють формувати унікальні конкурентні переваги, забезпечувати високий рівень сервісу, відповідати очікуванням споживачів і реагувати на глобальні виклики. Інноваційна активність перетворює підприємства з пасивних учасників ринку на лідерів змін, формуючи нові стандарти якості, ефективності та соціальної відповідальності у сфері гостинності. Інновації в діяльності підприємств індустрії гостинності є ключовим фактором їхнього успіху та сталого розвитку в умовах сучасного ринку. Впровадження технологічних, організаційних та сервісних нововведень дозволяє підвищити якість обслуговування, оптимізувати бізнес-процеси та задовольнити зростаючі вимоги споживачів. Таким чином, інновації забезпечують конкурентоспроможність підприємств та створюють нові можливості для розвитку та зміцнення їхньої позиції на ринку гостинності.

Система інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності ґрунтується на комплексному впровадженні нових продуктів і послуг, формуванні прогресивної організаційної культури, освоєнні нових ринків та активному застосуванні сучасних трендів і технологій. Поєднання цих елементів забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища та створює умови для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій підприємств на ринку.

1.2. Класифікація інновацій в індустрії гостинності

У сучасних умовах трансформації світової економіки та активного впровадження цифрових технологій індустрія гостинності зазнає суттєвих змін, що потребують постійного оновлення підходів до ведення бізнесу. Високий рівень конкуренції, динамічність споживчих уподобань, вимоги до екологічної та соціальної відповідальності стимулюють підприємства шукати нові інструменти для забезпечення ефективної діяльності та зміцнення ринкових позицій. У цьому контексті інновації виступають ключовим чинником розвитку, що дозволяє підприємствам адаптуватися до зовнішніх змін та формувати стійкі конкурентні переваги. Важливою передумовою успішного управління інноваційною діяльністю є розуміння сутності, типів та особливостей інновацій, які застосовуються в сфері гостинності.

Класифікація інновацій в індустрії гостинності дозволяє систематизувати різні види нововведень за певними критеріями, виявити специфіку їх застосування та оцінити потенційний вплив на діяльність підприємств. Залежно від напрямку змін, інновації можуть стосуватися продуктів, процесів, маркетингу, організаційної структури або форм обслуговування. Чітке розмежування типів інновацій сприяє кращому стратегічному плануванню, оптимізації ресурсів та більш ефективному впровадженню нововведень відповідно до цілей конкретного підприємства. Таким чином, класифікація інновацій є важливим інструментом управління, що забезпечує основу для розробки інноваційних стратегій у сфері гостинності.

У сучасному середовищі стрімких змін і зростаючих очікувань споживачів підприємства індустрії гостинності змушені постійно шукати нові шляхи вдосконалення. Інновації відіграють вирішальну роль у цьому процесі, забезпечуючи оперативну реакцію на виклики ринку та створення довгострокових конкурентних переваг. Щоб ефективно управляти інноваційною діяльністю, важливо чітко розуміти її різновиди, що дозволяє обґрунтовано планувати розвиток, оптимізувати ресурси та адаптувати нововведення до

конкретного бізнес-контексту. У зв'язку з цим класифікація інновацій у сфері гостинності виступає як аналітичний інструмент, що дає змогу систематизувати різні типи інновацій і зрозуміти їхнє значення для ефективного функціонування підприємства (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація інновацій в індустрії гостинності

Ознака класифікації	Тип інновацій	Зміст
За напрямком змін	Продуктові інновації	Створення нових видів послуг (ексклюзивні номери, тематичні меню, нові туристичні маршрути)
	Процесні інновації	Автоматизація бронювання, впровадження CRM-систем, smart-room технології
	Маркетингові інновації	Цифровий маркетинг, персоналізовані програми лояльності, відеореклама з VR
	Організаційні інновації	Гнучкі форми управління, команда мультифункціональних співробітників
За джерелом виникнення	Внутрішні	Розроблені власними силами підприємства (R&D, ініціативи персоналу)
	Зовнішні	Запозичені ззовні (консалтинг, франшиза, партнерство зі стартапами)
За ступенем новизни	Радикальні	Значні зміни в бізнес-моделі або створення нових ринків
	Інкrementальні	Покращення існуючих процесів або продуктів
За тривалістю впливу	Короткострокові	Швидкий результат, зокрема сезонні пропозиції чи акції
	Довгострокові	Інновації, що змінюють стратегію підприємства (сталий розвиток, автоматизація)

Джерело: складено на основі

Систематизація інновацій в індустрії гостинності дозволяє системно осмислити типи нововведень, які застосовуються для підвищення ефективності, привабливості та конкурентоспроможності підприємств. Одним із базових критеріїв є напрямок змін, який охоплює кілька видів інновацій. Зокрема, продуктові інновації передбачають створення нових або модернізацію наявних послуг. Це може бути запуск ексклюзивних готельних номерів, розробка унікальних туристичних маршрутів чи тематичних меню в ресторанах. Вони спрямовані на вдосконалення досвіду споживачів та розширення цільової аудиторії. Процесні інновації полягають у зміні механізмів надання послуг, автоматизація бронювання, використання smart-room технологій, впровадження систем управління відносинами з споживачами тощо. Такі нововведення

забезпечують ефективність і швидкість обслуговування. У свою чергу, маркетингові інновації охоплюють нові способи просування, цифрові кампанії, персоналізовані програми лояльності, відеореклама з використанням VR. Вони сприяють глибшій взаємодії з потенційними гостями. Організаційні інновації стосуються внутрішньої структури підприємства, це може бути впровадження гнучких форм управління, створення мультифункціональних команд, делегування відповідальності та розвиток корпоративної культури, відкритої до змін.

За джерелом виникнення інновацій, розрізняють внутрішні інновації, які розробляються безпосередньо на підприємстві. Це можуть бути результати роботи власного відділу досліджень і розробок, ініціативи персоналу, внутрішні експерименти. Такі інновації часто краще адаптовані до специфіки діяльності підприємства. Натомість зовнішні інновації запозичуються ззовні, через придбання франшиз, консультації зі спеціалізованими компаніями, співпрацю з технологічними стартапами або освітніми установами. Обидва типи мають свої переваги: внутрішні, у гнучкості та відповідності цілям організації, зовнішні, у швидкому доступі до вже перевірених рішень.

Ще одним аспектом є ступінь новизни інновацій. Тут виділяють радикальні інновації, які змінюють засадничі основи діяльності підприємства. Це може бути, наприклад, перехід до повністю безконтактного обслуговування або створення гібридної моделі готельно-туристичного комплексу з використанням доповненої реальності. Вони мають потенціал кардинально змінити ринок або створити нові ніші. Інкрементальні інновації, натомість, є менш масштабними, але частішими. Це поступові вдосконалення вже існуючих продуктів або процесів, наприклад, модернізація системи онлайн-бронювання чи оновлення меню ресторану відповідно до сезонного попиту.

За тривалістю впливу інновацій, їх поділяють на короткострокові та довгострокові. Короткострокові інновації орієнтовані на швидкий ефект. Наприклад, розробка акційних пропозицій до свят, тимчасове розширення асортименту послуг або сезонні заходи. Вони ефективні для оперативного

реагування на ринкову кон'юнктуру. Довгострокові інновації, навпаки, мають стратегічне значення. Це, зокрема, впровадження політики сталого розвитку, перехід до енергоощадних технологій, формування нових каналів дистрибуції чи редизайн усього комплексу послуг. Такі нововведення змінюють загальну траєкторію розвитку підприємства й забезпечують стабільність у майбутньому.

Таким чином, класифікація інновацій в індустрії гостинності дозволяє глибше усвідомити напрями інноваційної діяльності, ефективно розподіляти ресурси, визначати пріоритети та забезпечувати адаптивність підприємств до сучасних викликів. Вона є базою для розробки інноваційної стратегії та системного впровадження змін на всіх рівнях функціонування бізнесу. Інновації в індустрії гостинності відіграють важливу роль у формуванні конкурентоспроможності та розвитку підприємств, що працюють у сфері готельного, ресторанного та туристичного бізнесу. Враховуючи динамічність ринку та постійні зміни у вподобаннях споживачів, класифікація інновацій допомагає систематизувати різноманітні нововведення та визначити їхній вплив на діяльність підприємств. Такий підхід дозволяє ефективніше впроваджувати інновації, спрямовані на покращення якості послуг і підвищення рівня задоволення гостей.

Класифікація інновацій у гостинності базується на різних критеріях: технологічні, організаційні, маркетингові та сервісні інновації. Технологічні інновації охоплюють нові технічні рішення, що покращують функціонування закладів та роботу з гостями. Організаційні інновації спрямовані на вдосконалення внутрішніх процесів управління, а маркетингові – на розробку нових стратегій просування та залучення гостей. Сервісні інновації підвищують якість обслуговування та створюють унікальний досвід для гостей. Крім цього, інновації в індустрії гостинності можуть класифікуватися за ступенем новизни та масштабом впровадження – від радикальних, що кардинально змінюють діяльність підприємства, до поступових, які покращують існуючі процеси. Така систематизація допомагає керівникам і фахівцям обирати найбільш ефективні

стратегії інноваційного розвитку, що відповідають поточним потребам ринку та ресурсам підприємства.

Основні критерії інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності систематизовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні критерії інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності

Критерії	Зміст
Безпечність	Послуги індустрії гостинності, зважаючи на ряд небезпек (епідемії, фізична загроза), не мають давати приводу для сумнівів щодо безпечності.
Доступність	Послуги індустрії гостинності мають бути доступні, зрозумілі, надаватись в зручному місці, в потрібний час, без особливого очікування.
Компетентність	Обслуговуючий персонал підприємств індустрії гостинності має володіти необхідними компетенціями, навиками і знаннями щодо надання якісних послуг.
Відчутність	Відгуки споживачів про послуги свідчать про рівень їх якості та культури.
Комплексність	Асортимент послуг індустрії гостинності має бути значним та задовольняти усі наявні потреби споживачів.

Джерело: складено на основі

Критерії інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності розкривають характеристики, які визначають якість та ефективність послуг у даній сфері в контексті впровадження інновацій. Вона систематизує критерії, що відображають очікування споживачів, сучасні стандарти сервісу та пріоритети розвитку індустрії. Безпечність, що передбачає абсолютну довіру споживача до послуг, які надаються. У сфері гостинності, де споживач безпосередньо контактує з інфраструктурою, персоналом та іншими відвідувачами, забезпечення санітарно-епідеміологічних норм, охорони та медичного супроводу стає обов'язковою умовою. Особливо актуальним цей критерій став після пандемії COVID-19, що загострила увагу до безконтактного обслуговування, використання дезінфекторів, вентиляції приміщень та безпеки персоналу.

Доступність охоплює фізичну, часову та інформаційну складову надання послуг. Інноваційний розвиток передбачає застосування цифрових технологій, мобільних додатків для бронювання, чат-ботів для консультацій, геолокаційних сервісів, які полегшують доступ до послуг у зручний час, без очікування в чергах.

Доступність також означає адаптацію послуг для осіб з інвалідністю, спрощення мовного бар'єра та уніфікацію процедур обслуговування.

Компетентність стосується професійного рівня працівників. Інноваційний підхід вимагає постійного підвищення кваліфікації персоналу, навчання новим технологіям, мовній підготовці, цифровій грамотності та розвитку емоційного інтелекту. Гість очікує ввічливості та здатності працівника швидко та грамотно вирішити проблему або надати консультацію. Саме компетентність персоналу значною мірою формує репутацію підприємства.

Відчутність, як критерій, акцентує на суб'єктивному сприйнятті послуг, відгуках, рекомендаціях, рейтингах. Цей показник є важливим зворотним зв'язком для підприємств, які прагнуть розвиватися інноваційно. Він дозволяє виявляти недоліки, тестувати нововведення та приймати рішення, спираючись на реальний досвід гостей. Відчутність також включає емоційний аспект, наскільки послуга залишає позитивне враження, формує прихильність до бренду та мотивує до повторного візиту.

Комплексність вказує на необхідність формування широкого спектра взаємопов'язаних послуг. У сучасній індустрії гостинності вже недостатньо просто надати одну послугу, гість очікує отримання пакета: проживання, харчування, дозвілля, трансферу, додаткових сервісів (SPA, екскурсій, дитячих кімнат тощо) в єдиному просторі. Комплексність підвищує цінність пропозиції та спрощує обслуговування, а впровадження цифрових платформ дозволяє гнучко формувати індивідуальні пакети відповідно до потреб споживача.

Таким чином, ці критерії відображають основні орієнтири інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності та формують основу для стратегічного вдосконалення сервісу відповідно до очікувань ринку. Критерії інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності (безпека, доступність, компетентність, відчутність та комплексність) формують базис для ефективного удосконалення послуг у відповідності до сучасних вимог ринку та споживацьких очікувань. Кожен з них відображає ключові аспекти, які впливають на якість сервісу, рівень задоволеності гостей і здатність

підприємства адаптуватися до нових викликів. Інтеграція цих критеріїв у щоденну практику та стратегічне планування дозволяє підвищити конкурентоспроможність та створити інноваційно орієнтовану модель розвитку, що забезпечує стале функціонування і зростання у високодинамічному середовищі індустрії гостинності.

Уніфіковані принципи інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності систематизовано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Уніфіковані принципи інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності

Принцип	Характеристика
Орієнтація на споживача	Визначення та задоволення потреб і очікувань споживачів, забезпечення високого рівня обслуговування та персоналізації послуг для покращення досвіду гостей.
Лідерство	Створення єдиного бачення та спрямованості для всіх працівників, мотивація своєї команди на досягнення високих стандартів якості.
Залучення працівників	Залучення працівників на всіх рівнях до процесу забезпечення якості, забезпечення належного навчання та розвитку персоналу для підвищення їхньої компетентності та залученості.
Процесний підхід	Розгляд діяльності як системи взаємопов'язаних процесів, оптимізація та управління цими процесами для досягнення ефективності та результативності.
Системний підхід до управління	Розуміння та управління системою взаємопов'язаних процесів як єдиного цілого, забезпечення узгодженості та інтеграції всіх елементів системи якості.
Постійне вдосконалення	Постійне вдосконалення всіх аспектів діяльності, впровадження інновацій та нових технологій для підвищення якості та ефективності.
Інновації та адаптивність	Впровадження інновацій та здатність швидко адаптуватися до змін на ринку, забезпечення гнучкості та готовності до змін для конкурентоспроможності.
Соціальна відповідальність	Дотримання принципів соціальної відповідальності, включаючи екологічну стійкість та етичне ведення бізнесу, внесок у розвиток місцевих громад та охорону довкілля.

Джерело: складено на основі

Уніфіковані принципи інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності містить орієнтири, на яких повинна базуватися інноваційна діяльність сучасних підприємств у сфері гостинності. Ці принципи формують стратегічну та операційну основу для забезпечення високої якості обслуговування, підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку бізнесу в умовах постійних змін ринкового середовища.

Фундаментальним принципом є орієнтація на споживача. Інноваційний розвиток починається з чіткого розуміння потреб і очікувань гостей. Персоналізація послуг, створення комфортного сервісного середовища та емоційний досвід відвідувача стають пріоритетами. Підприємства мають активно збирати зворотний зв'язок, аналізувати поведінку споживачів, використовувати аналітику даних для вдосконалення своїх пропозицій. Успішна інноваційна стратегія неможлива без врахування споживацьких преференцій.

Лідерство передбачає наявність чіткого бачення та ініціативної управлінської команди. Керівники мають задавати вектор розвитку та надихати співробітників на зміни, бути носіями інноваційної культури та прикладом для наслідування. Лідерство в контексті інновацій – це також управління ризиками, підтримка нових ідей, стимулювання креативності та стратегічне мислення.

Інновації в індустрії гостинності значною мірою реалізуються «на передовій», у безпосередньому контакті з гостем. Тому важливо, щоб персонал був виконавцем та активним учасником інноваційного процесу, що передбачає навчання, розвиток, делегування повноважень, створення умов для професійного зростання. Мотивація працівників та їхня участь у генерації нових рішень сприяє підвищенню якості послуг та створенню атмосфери довіри.

Принцип процесного підходу полягає в управлінні всіма діями як взаємопов'язаними процесами. Індустрія гостинності охоплює багато операційних ланок: бронювання, поселення, харчування, прибирання, логістику тощо. Кожен із цих процесів має бути чітко налагодженим, оптимізованим і інтегрованим в загальну систему. Інновації допомагають покращити ці процеси, зменшити витрати, прискорити виконання, мінімізувати помилки та покращити досвід споживача. Із цим тісно пов'язаний системний підхід до управління, що передбачає цілісне бачення діяльності підприємства як єдиної системи, де всі елементи – персонал, процеси, технології, партнери, гості, мають бути інтегрованими. Системне мислення дозволяє виявляти вузькі місця, враховувати взаємозв'язки та впливи, забезпечувати узгодженість рішень на всіх рівнях управління.

Важливим постулатом сучасного бізнесу є постійне вдосконалення. Підприємства мають бути орієнтовані на безперервне оновлення послуг, технологій, стандартів обслуговування, корпоративної культури. Це не одноразові акції, а постійна стратегічна діяльність. Застосування методологій Kaizen, lean-менеджменту, регулярні внутрішні аудити та оцінки задоволеності споживачів сприяють сталому вдосконаленню.

Принцип інновацій та адаптивності набуває особливого значення в умовах високої динаміки зовнішнього середовища. Підприємства повинні впроваджувати новації та бути готовими до змін, гнучко реагувати на кризові ситуації, зміну попиту, технологічні прориви, що передбачає проактивне мислення, тестування нових підходів, інвестування у дослідження та інноваційні платформи.

Соціальна відповідальність охоплює дотримання екологічних стандартів та етичне ставлення до споживачів, працівників, партнерів, а також внесок у розвиток місцевих громад. Інноваційний розвиток у сучасному розумінні неможливий без урахування соціальних та екологічних аспектів, впровадження екологічно чистих технологій, енергоощадних систем, підтримки культурних ініціатив, створення інклюзивного сервісу тощо.

Таким чином, сукупність цих принципів формує концептуальну основу ефективної інноваційної стратегії підприємств індустрії гостинності, орієнтованої на стале зростання, гнучкість, якість та соціальну відповідальність. Уніфіковані принципи інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності виступають стратегічним орієнтиром для формування ефективної, гнучкої та відповідальної моделі управління. Вони охоплюють усі аспекти діяльності, від фокусування на потребах споживача й активної участі персоналу до забезпечення цілісності процесів, постійного вдосконалення, впровадження новацій та дотримання соціальних зобов'язань. Дотримання цих принципів дозволяє підприємствам успішно реагувати на виклики зовнішнього середовища, підвищувати якість сервісу, зміцнювати конкурентні позиції та сприяти сталому розвитку в динамічній сфері гостинності.

Отже, класифікація інновацій в індустрії гостинності є важливим інструментом для розуміння різноманіття нововведень і їхнього впливу на розвиток підприємств. Вона дозволяє систематизувати інновації за типами, масштабом і напрямками, що сприяє більш цілеспрямованому їх впровадженню та ефективному використанню ресурсів. Завдяки цьому підприємства гостинності можуть підвищувати якість обслуговування, оптимізувати бізнес-процеси і зміцнювати свою конкурентоспроможність на ринку. Класифікація інновацій в індустрії гостинності дозволяє визначити найбільш релевантні типи нововведень відповідно до потреб підприємства, його цілей та ресурсного потенціалу. Системне осмислення продуктових, процесних, маркетингових, організаційних, внутрішніх і зовнішніх інновацій забезпечує глибше розуміння механізмів змін та сприяє впровадженню ефективних рішень. Зважаючи на динаміку сучасного ринку, правильна ідентифікація та поєднання різних типів інновацій стають запорукою стійкого розвитку та зростання підприємств сфери гостинності. Такий підхід надає можливість комплексно формувати інноваційні стратегії відповідно до специфіки підприємства, його цільової аудиторії та конкурентного середовища.

Розмежування інновацій на продуктові, процесні, маркетингові, організаційні, внутрішні та зовнішні дозволяє краще орієнтуватися в умовах мінливого ринку, швидше адаптуватися до нових технологій і підвищувати рівень сервісу. Крім того, акцент на поєднанні радикальних і поступових (інкрементальних) інновацій дає змогу як оперативно вирішувати поточні завдання, так і формувати довгострокові конкурентні переваги. Застосування класифікації у практиці управління відкриває нові можливості для інтеграції інновацій у всі рівні діяльності підприємств, забезпечуючи їхню сталість, ефективність і успішність у динамічному середовищі індустрії гостинності.

1.3. Досвід провідних країн світу в інноваційному розвитку підприємств індустрії гостинності

У сучасному глобалізованому світі індустрія гостинності є однією з найбільш динамічних та конкурентних сфер економіки, де інноваційний розвиток виступає ключовим чинником успіху. Провідні країни світу, зокрема США, Японія, Сінгапур, Швеція, Об'єднані Арабські Емірати, активно впроваджують новітні технології, цифрові рішення, екологічно орієнтовані підходи та сучасні стандарти сервісу у готельному, ресторанному та туристичному бізнесі. Їхній досвід демонструє, що інновації сприяють підвищенню якості обслуговування та формують нові ринкові ніші, стимулюють сталий розвиток і дозволяють країнам утримувати лідерські позиції на світовому туристичному ринку.

Аналіз міжнародної практики інноваційного розвитку в галузі гостинності є надзвичайно важливим для формування ефективних стратегій модернізації вітчизняних підприємств. Вивчення досвіду провідних країн дозволяє ідентифікувати найбільш успішні моделі впровадження інновацій, від автоматизованих систем управління готелем до створення персоналізованого сервісу, розумних номерів (smart rooms), сталого дизайну та технологій безконтактного обслуговування. Такий досвід має прикладне значення для адаптації передових рішень в українських реаліях та для розробки власних моделей інноваційного розвитку, які поєднують міжнародні стандарти з національними особливостями.

Вивчення досвіду провідних країн також показує важливість комплексного підходу, який поєднує технологічні, соціальні та екологічні інновації. Успішні підприємства гостинності орієнтуються на задоволення потреб гостей та на сталий розвиток, що включає екологічну відповідальність і соціальну взаємодію. Такий досвід є цінним орієнтиром для підприємств інших країн, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність і відповідати викликам сучасного ринку.

Досвід провідних країн світу в інноваційному розвитку підприємств індустрії гостинності систематизовано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Досвід провідних країн світу в інноваційному розвитку підприємств індустрії гостинності

Країна	Інноваційні практики	Особливості досвіду в умовах війни / кризи
Ізраїль	Цифровізація сервісу, мобільні додатки для бронювання та безконтактного обслуговування, кібербезпека для готельного бізнесу, розумні готельні системи.	В умовах постійної військової загрози активно впроваджуються технології безпеки, резервне енергозабезпечення, психологічна підготовка персоналу.
Польща	Розвиток гастрономічного туризму, підтримка стартапів у сфері гостинності, модернізація малих готелів за програмами ЄС, впровадження "зелених" технологій.	Після Другої світової війни Польща зробила ставку на регіональне відновлення, а після 2022 року посилила підтримку українських біженців через розширення інфраструктури.
Хорватія	Реставрація туристичної інфраструктури, цифрові сервіси, брендування регіонів, розвиток еко-туризму, інтеграція з ЄС-програмами.	Після воєнних дій у 1990-х роках активно використовувала туризм як відновлювальний сектор економіки, зосередившись на сталому розвитку.
Південна Корея	Роботизовані готелі, big data-аналітика, розумні кімнати, VR/AR для туристичних маршрутів, автоматизація процесів обслуговування.	Після Корейської війни країна інвестувала у високі технології, що згодом стали основою інноваційної сфери гостинності.
Німеччина	Smart-готелі, енергоефективність, індустрія 4.0 в готельному бізнесі, інтеграція цифрових платформ.	Після Другої світової війни активно підтримувала реконструкцію туристичної галузі як інструмент культурного відновлення.

Джерело: складено на основі

Досвід провідних країн світу в інноваційному розвитку підприємств індустрії гостинності ілюструє практичні підходи до модернізації та адаптації сфери гостинності в державах, які стикалися з викликами війни, криз або потребували постконфліктного відновлення. Акцент зроблено на таких країнах, як Ізраїль, Польща, Хорватія, Південна Корея та Німеччина, оскільки їхній досвід є особливо цінним для України в умовах сьогодення. Представлені інноваційні практики демонструють, як сфера гостинності може зберігати життєздатність під час кризових подій та виступати важливим драйвером економічного, культурного та соціального відновлення.

Ізраїль є прикладом країни, де постійна військова напруга сформувала стійкий підхід до безпеки в туристичному секторі. Тут активно впроваджуються цифрові сервіси, мобільні застосунки для бронювання, безконтактне обслуговування та елементи кіберзахисту. Розумні готельні системи, здатність до автономного функціонування у разі надзвичайних ситуацій, а також психологічна підготовка персоналу є відповіддю на виклики збройного конфлікту. Такий досвід є надзвичайно корисним для українських підприємств, що також працюють в умовах ризику.

Досвід Польщі в інноваційному розвитку індустрії гостинності є прикладом успішної трансформації посткризової економіки в конкурентоспроможну сферу туризму та обслуговування. Після Другої світової війни країна зосередила зусилля на відновленні інфраструктури, розвитку внутрішнього туризму та підтримці малого бізнесу. З вступом до Європейського Союзу Польща отримала доступ до програм фінансування, які сприяли модернізації готельної та ресторанної галузі, впровадженню енергоефективних технологій та підвищенню якості обслуговування відповідно до європейських стандартів. Польща, як сусід України, має тісний зв'язок із її проблематикою, особливо після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році. Крім того, Польща має історичний досвід відбудови після Другої світової війни. Сьогодні в країні розвивається гастрономічний туризм, підтримуються стартапи в індустрії гостинності, модернізуються малі готелі, а також активно впроваджуються «зелені» технології. Особливо важливою є практика масштабної адаптації інфраструктури для розміщення біженців, що може слугувати зразком швидкої мобілізації ресурсів у кризовий період.

Особливо важливою є роль Польщі як країни, що після 2022 року оперативно адаптувала індустрію гостинності до нових викликів, пов'язаних із прийомом мільйонів українських біженців. Готелі, гуртожитки, санаторії були переобладнані для тимчасового проживання, водночас не втрачаючи комерційну функцію. Польський уряд забезпечив швидке узгодження механізмів фінансування, а місцева влада разом із бізнесом розгорнула масштабну

гуманітарну логістику, частиною якої стали підприємства гостинності. Така гнучкість і здатність адаптуватися до гуманітарних і соціальних потреб показують, як індустрія гостинності може відігравати економічну та суспільно важливу роль у період кризи. Україна може запозичити ці підходи для післявоєнного відновлення туристичної інфраструктури та створення інклюзивного середовища для внутрішньо переміщених осіб і повернення туристичного потоку.

Хорватія після воєн у 1990-х роках змогла використати туризм як ключовий інструмент національного відновлення. Її досвід доводить, що індустрія гостинності здатна стати основою економічного зростання навіть у постконфліктний період. Серед провідних інновацій, цифрові сервіси, брендування регіонів, інтеграція з європейськими програмами підтримки, а також розвиток еко-туризму, що відповідає вимогам сталого розвитку. Хорватський підхід демонструє, як цінність локальних культурних ресурсів може бути переосмислена й подана через сучасні інструменти інноваційного маркетингу.

Південна Корея після завершення Корейської війни взяла курс на індустріалізацію та інноваційний прорив, який у майбутньому охопив і сферу гостинності. Країна впроваджує роботизовані готелі, аналітику великих даних, використання віртуальної та доповненої реальності, а також смарт-кімнати. Такі високотехнологічні рішення дозволяють значно підвищити ефективність обслуговування, зменшити витрати та водночас надати унікальний досвід гостям. Цей приклад демонструє, як інвестиції в технології трансформують навіть традиційні галузі.

Німеччина після Другої світової війни активно підтримувала реконструкцію туристичної інфраструктури як інструмент формування позитивного міжнародного іміджу та культурного відновлення. Сьогодні її готельний бізнес активно використовує концепції smart-готелів, енергоефективність, індустрію 4.0 та цифрові платформи управління. Німецький підхід поєднує технологічні новації з високими стандартами сервісу та акцентом

на екологічність, що особливо актуально для формування нової моделі сталого туризму. Досвід цих країн підтверджує, що інновації в індустрії гостинності можуть бути реакцією на виклики та фундаментом для національного відновлення. Для України важливо інтегрувати найкращі світові практики з урахуванням власного контексту, щоб забезпечити не просто збереження туристичної та готельно-ресторанної галузі, а її динамічне, адаптивне і стійке зростання в умовах післявоєнного відновлення.

Отже, аналіз досвіду провідних країн світу, які зазнали війни чи масштабних криз, демонструє, що інновації в індустрії гостинності можуть стати інструментом виживання та каталізатором відновлення національної економіки. Приклади Ізраїлю, Хорватії, Південної Кореї, Німеччини та Польщі доводять, що впровадження цифрових технологій, розвиток безпечного сервісу, автоматизація, екологічні стандарти, інклюзивна інфраструктура та підтримка малого підприємництва забезпечують гнучкість, адаптивність і стабільність галузі навіть у складних умовах. Їхній підхід ґрунтується на комплексній взаємодії держави, бізнесу та громади, що дозволяє трансформувати гостинність у стійку й інноваційно орієнтовану систему.

Для України цей досвід є надзвичайно актуальним. З огляду на реалії війни, країна вже сьогодні має закладати основи майбутнього відновлення через підтримку інновацій у сфері гостинності. Українські підприємства можуть адаптувати найкращі світові практики, зокрема цифровізацію сервісу, розвиток екотуризму, брендування регіонів, створення smart-готелів і центрів тимчасового розміщення з функціями соціальної інтеграції. Досвід Польщі може бути використаний для регіональної підтримки внутрішньо переміщених осіб, а підходи Ізраїлю – для підвищення безпеки та функціональної стійкості туристичних об'єктів. Таким чином, інтеграція перевірених міжнародних моделей допоможе Україні побудувати конкурентоспроможну, стійку та соціально відповідальну індустрію гостинності в післявоєнний період.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

2.1. Характеристика стану та розвитку підприємств індустрії гостинності України

Індустрія гостинності є однією з найдинамічніших складових сфери послуг, що інтегрує готельний, ресторанний, туристичний бізнес, а також організацію дозвілля і заходів. Її розвиток має стратегічне значення для економіки України, оскільки сприяє створенню робочих місць, розвитку малого і середнього бізнесу, активізації міжрегіональної мобільності та зростанню міжнародного туристичного потоку. Протягом останніх десятиліть індустрія гостинності України зазнала суттєвих трансформацій під впливом глобалізації, цифровізації, зміни споживчих вподобань, а також соціально-політичних та економічних викликів, зокрема пандемії COVID-19 і повномасштабної війни, що триває з 2022 року.

Стан підприємств індустрії гостинності в Україні нині відзначається складністю і неоднорідністю. З одного боку, у прифронтових і окупованих територіях сектор фактично припинив функціонування, а підприємства зазнали втрат інфраструктури, персоналу та інвестицій. З іншого боку, у відносно безпечних регіонах, зокрема на заході та в центрі країни, спостерігається поступове відновлення діяльності, розвиток внутрішнього туризму, переформатування закладів гостинності під потреби тимчасово переміщених осіб. Багато підприємств адаптували свої бізнес-моделі, впроваджуючи цифрові сервіси, безконтактне обслуговування, інноваційні форми надання послуг і нові канали комунікації зі споживачами.

Водночас розвиток галузі стикається з низкою системних проблем, обмеженим доступом до фінансування, нестачею кваліфікованого персоналу, нерозвиненістю туристичної інфраструктури в окремих регіонах, а

також слабкою інтеграцією до європейських і глобальних стандартів. Попри це, потенціал індустрії гостинності в Україні залишається високим. Зростаючий попит на внутрішній туризм, підтримка локального бізнесу, ініціативи щодо сталого розвитку, а також досвід провідних країн створюють передумови для побудови більш стійкої, інноваційної та конкурентоспроможної моделі гостинності, здатної забезпечити економічне зростання у післявоєнний період.

Індустрія гостинності України охоплює підприємства, що надають послуги у сфері розміщення, харчування, дозвілля та супутніх сервісів, і є важливою складовою національної економіки та туризму. Станом на останні роки, ця галузь демонструє ознаки відновлення після кризових явищ, зумовлених пандемією COVID-19, економічною нестабільністю та повномасштабною війною. Частка підприємств гостинності у загальній структурі малого та середнього бізнесу зростає, зокрема у туристично привабливих регіонах, таких як Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська та Одеська області. Спостерігається поступова адаптація готельно-ресторанного бізнесу до умов підвищеного попиту на безпеку, гнучкість сервісу та цифрові рішення.

У структурі підприємств індустрії гостинності переважають малі підприємства, зокрема сімейні готелі, кав'ярні, ресторани та заклади харчування швидкого обслуговування. Однією з ключових тенденцій є цифровізація бізнес-процесів, зокрема впровадження онлайн-бронювання, CRM-систем, електронних меню та систем безконтактного обслуговування. Розширюється також сегмент екологічно орієнтованих та концептуальних закладів, що відповідають вимогам сталого розвитку та свідомого споживання. Водночас, нерівномірність розвитку підприємств між регіонами зумовлює суттєві відмінності в рівні якості послуг, інфраструктури та професійної підготовки кадрів.

Головними зовнішніми чинниками, що впливають на стан індустрії гостинності в Україні, є військова агресія Росії, внутрішня міграція, інфляційні процеси, обмеження транспортної логістики, зростання енергетичних витрат, а також ризики безпеки туристів. Багато підприємств були змушені призупинити роботу або переміститися в безпечніші регіони. Водночас зростає роль західних

областей як нових центрів гостинності, особливо завдяки внутрішньому туризму та попиту з боку ВПО. Сектор демонструє стійкість через здатність до швидкої адаптації та динамічної зміни бізнес-моделей.

Державна підтримка розвитку індустрії гостинності реалізується через програми для малого бізнесу, інвестиційні ініціативи, діджитал-платформи для популяризації туризму, а також грантові конкурси для розвитку туристичної інфраструктури. Водночас, ефективність таких програм обмежується складною процедурою отримання фінансування, нестачею кваліфікованого персоналу, низьким рівнем інноваційної культури та фрагментарністю стратегічного планування. Важливою є також співпраця з міжнародними партнерами, зокрема у сфері навчання персоналу, обміну досвідом і залучення інвестицій у відновлення постраждалих об'єктів гостинності.

Майбутній розвиток підприємств індустрії гостинності в Україні має ґрунтуватися на інтеграції інноваційних технологій, формуванні кластерів гостинності, орієнтації на екологічні стандарти та підвищенні якості сервісу. Пріоритетним є розвиток внутрішнього туризму як стабільного джерела попиту, а також залучення української діаспори та іноземних гостей після завершення воєнних дій. Осучаснення професійної освіти, впровадження міжнародних стандартів обслуговування та розвиток інфраструктури (транспорт, логістика, цифрова доступність) стануть основою конкурентоспроможності української індустрії гостинності на європейському ринку в післявоєнний період.

Індустрія гостинності є однією з ключових галузей економіки, що формує імідж країни, створює робочі місця, сприяє розвитку суміжних секторів та забезпечує мультиплікативний ефект для національного господарства. В умовах трансформаційних змін, спричинених пандемією, військовими діями та зміною споживчих запитів, підприємства цієї сфери в Україні стикаються з необхідністю швидкої адаптації до нових викликів. Вивчення динаміки розвитку таких підприємств дозволяє оцінити ефективність наявних інституційних механізмів підтримки, виявити структурні зрушення в сфері гостинності та визначити перспективи її сталого функціонування в посткризовий період. Динаміка

кількості суб'єктів гостинності у розрізі їх різновидів графічно представлено на рис. 2.1.

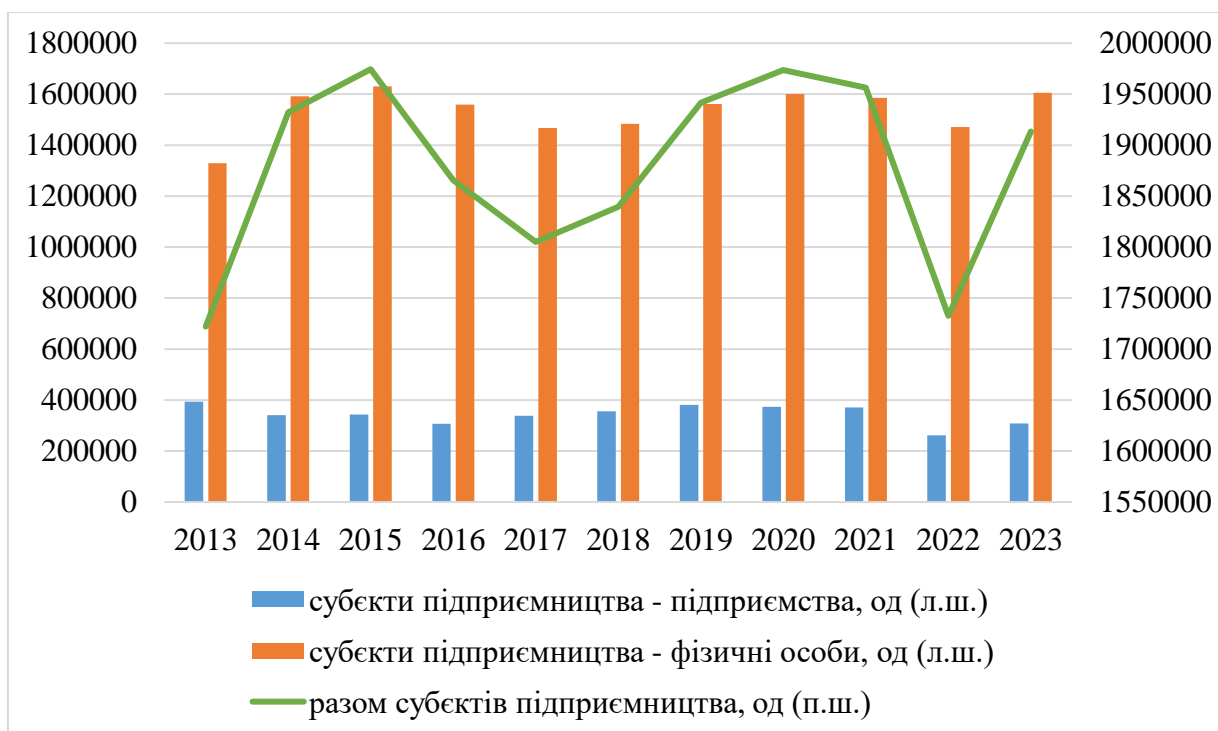


Рисунок 2.1. Динаміка кількості суб'єктів гостинності у розрізі їх різновидів протягом 2013-2023 років

Джерело: складено на основі

Стан та розвиток підприємств індустрії гостинності України впродовж 2013-2023 років демонструє змінну динаміку під впливом економічних, соціальних та воєнно-політичних факторів. Загальна кількість суб'єктів гостинності у 2013 році становила 5196 одиниць, а вже у 2019 році вона зросла до 6532, що свідчить про поступове зростання попиту на послуги індустрії. Проте у 2020-2022 роках спостерігається зниження чисельності підприємств, зокрема внаслідок пандемії COVID-19 та початку повномасштабної війни – у 2022 році кількість таких суб'єктів зменшилася до 5784. У 2023 році зафіксовано ознаки часткового відновлення – 5930 одиниць, що свідчить про адаптаційні процеси та спроби стабілізації сфери. Найстійкішими до зовнішніх шоків залишаються заклади розміщення малого формату та підприємства громадського харчування, які активно впроваджують цифрові технології та орієнтуються на внутрішнього споживача.

Чинники впливу на стан та інноваційний розвиток підприємств індустрії гостинності України систематизовано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Чинники впливу на стан та інноваційний розвиток підприємств індустрії гостинності України

Чинники	Зміст
Матеріально-технічне забезпечення	Включає обладнання, інфраструктуру, технології та інші ресурси, що використовуються для надання послуг.
Професійний рівень персоналу	Включає освіту, тренінги, навички та досвід працівників, що впливають на інноваційність сервісу.
Дотримання стандартів та нормативів	Виконання національних та міжнародних стандартів якості, таких як ISO 9001, ДСТУ тощо.
Ефективність управління	Організація, планування, контроль та мотивація працівників, що впливають на загальний рівень якості.
Інновації та технології	Впровадження сучасних технологій та інновацій для покращення процесів обслуговування і продукції.
Зворотній зв'язок від споживачів	Оцінка та аналіз відгуків споживачів для виявлення сильних і слабких сторін та їх усунення.
Гігієна та санітарія	Дотримання санітарно-гігієнічних норм і правил для забезпечення безпеки і якості послуг.
Конкурентне середовище	Вплив конкурентів на рівень якості послуг та необхідність постійного вдосконалення.
Екологічні стандарти	Впровадження екологічно чистих практик та відповідність екологічним стандартам.

Джерело: складено на основі

Чинники впливу на стан та інноваційний розвиток підприємств індустрії гостинності України мають багатовимірну структуру, що визначається ефективністю функціонування підприємств сфери. Одним з основних факторів виступає матеріально-технічне забезпечення, яке охоплює наявність сучасного обладнання, інфраструктури, технологій. Високий рівень технічної оснащеності сприяє впровадженню інновацій у процеси обслуговування, дозволяючи підприємству підвищити якість послуг і розширити спектр пропозицій.

Професійний рівень персоналу є важливим компонентом інноваційного розвитку, адже кваліфіковані працівники з відповідною освітою, навичками та досвідом здатні ефективно використовувати нові технології, адаптуватися до змін ринку та створювати цінність для споживача. Водночас дотримання стандартів та нормативів, як національних, так і міжнародних, забезпечує сталість якості та конкурентоспроможність на туристичному ринку.

Фактор ефективності управління охоплює стратегічне планування, організацію внутрішніх процесів, мотивацію персоналу, що у сукупності впливає на готовність підприємства до змін та інновацій. Інновації та технології розглядаються як рушійна сила оновлення бізнес-моделей, вдосконалення сервісу та автоматизації операцій. Для РК «Срібних Лелек» це може включати впровадження електронного бронювання, CRM-систем або екологічних технологій у побуті. Реакція від споживачів дозволяє оперативно виявляти проблемні зони та адаптувати послуги відповідно до потреб ринку. Позитивний досвід споживачів виступає показником рівня інноваційності підприємства. Важливим у сучасних умовах є дотримання санітарно-гігієнічних норм, особливо після пандемічного періоду, що посилило увагу до безпеки та гігієни. Дотримання високих стандартів у цій сфері підвищує довіру споживачів і покращує імідж закладу.

Конкурентне середовище спонукає до постійного вдосконалення, а екологічні стандарти, до впровадження сталих практик і технологій, таких як енергозбереження, управління відходами, зменшення вуглецевого сліду. Для підприємств, що прагнуть зберігати актуальність і відповідати сучасним викликам, дотримання цих чинників є необхідною умовою розвитку. Усі перераховані елементи формують системну основу для розробки інноваційної стратегії удосконалення діяльності підприємства в індустрії гостинності.

Отже, стан і розвиток підприємств індустрії гостинності України характеризується поступовим відновленням та зростанням, попри наявні виклики, такі як недостатній рівень інвестицій, застаріла інфраструктура та нестача кваліфікованого персоналу. Українська індустрія гостинності має значний потенціал для подальшого розвитку, особливо завдяки впровадженню інновацій, підтримці внутрішнього туризму та розвитку нових напрямів, таких як екологічний та гастрономічний туризм. Активна співпраця держави, бізнесу та міжнародних партнерів стане запорукою зміцнення конкурентоспроможності галузі на внутрішньому та світовому ринках.

2.2. Аналіз діяльності РК «Срібні Лелеки»

Аналіз діяльності РК «Срібні Лелеки» у місті Луцьку є актуальним дослідницьким напрямом у контексті загального розвитку індустрії гостинності в регіоні. Досліджуваний комплекс є одним із яскравих прикладів багатофункціонального туристичного об'єкта, що поєднує у своїй структурі елементи готельного сервісу, ресторанного обслуговування, оздоровчої інфраструктури та рекреаційних послуг. Його діяльність відображає сучасні тенденції попиту на якісні, комфортні та інноваційні послуги, а також дає змогу оцінити рівень конкурентоспроможності подібних підприємств у західному регіоні України.

З огляду на посилення вимог споживачів до рівня сервісу, екологічності та безпеки, підприємства індустрії гостинності мають постійно адаптувати свої бізнес-моделі, вдосконалювати матеріально-технічну базу та впроваджувати інновації. РК «Срібні Лелеки» є прикладом закладу, який надає традиційні послуги та активно впроваджує нові підходи до організації обслуговування, орієнтуючись на потреби різних цільових груп – від родинного відпочинку до корпоративних заходів. Тому вивчення його діяльності дозволяє з'ясувати ефективність управлінських рішень та виявити сильні та слабкі сторони функціонування в умовах ринкової конкуренції.

Досвід функціонування цього комплексу має значну прикладну цінність у контексті розвитку туристичної інфраструктури Волинської області та формування позитивного туристичного іміджу міста Луцька. Комплекс виступає також прикладом синергії приватної ініціативи та регіонального потенціалу, адже сприяє розвитку внутрішнього туризму та створенню нових робочих місць, залученню інвестицій та поширенню сучасних сервісних практик. Таким чином, аналіз діяльності РК «Срібні Лелеки» дозволяє окреслити сучасні виклики та перспективи інноваційного розвитку підприємств гостинності в Україні.

Характеристика рекреаційного комплексу «Срібні Лелеки» у м. Луцьк представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика рекреаційного комплексу «Срібні Лелеки» у м. Луцьк

Показник	Характеристика
Назва закладу	Рекреаційний комплекс «Срібні Лелеки»
Місцезнаходження	м. Луцьк, Волинська область, Україна
Тип закладу	Багатофункціональний рекреаційний комплекс
Основні послуги	Готельні послуги, ресторанне обслуговування, сауна, басейн, конференц-зали
Цільова аудиторія	Туристи, сім'ї, бізнес-гості, організатори святкових і корпоративних подій
Кількість номерів (готель)	68 номерів різного рівня комфортності
Ресторанна інфраструктура	Банкетні зали, тераса, традиційна та європейська кухня
Додаткові зручності	Парковка, дитячий майданчик, зона відпочинку, SPA-зона
Рівень цінової політики	Середній сегмент, орієнтація на доступність та якість
Матеріально-технічна база	Сучасне обладнання, облаштовані готельні номери, енергоощадні технології
Інноваційні елементи	Онлайн-бронювання, відеоспостереження, екологічно чисті технології прибирання
Кількість персоналу	Близько 30-40 працівників (адміністрація, обслуговуючий персонал, кухня)
Позиціонування на ринку	Один із провідних закладів відпочинку у Луцьку та Волинській області
Наявність партнерств/акцій	Участь у туристичних фестивалях, партнерські програми з турагентствами. Членство в Туристичному альянсі міста Луцьк

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів РК «Срібні Лелеки».

Рекреаційний комплекс «Срібні Лелеки» у Луцьку є сучасним багатофункціональним закладом, який поєднує готельні та ресторанный послуги, оздоровчі та розважальні компоненти. Розташований у зеленій зоні міста, на вулиці Чорновола, 17, комплекс пропонує своїм гостям комфортне розміщення, смачну кухню та високий рівень обслуговування. Його стратегічне розташування в обласному центрі забезпечує зручний доступ як для місцевих жителів, так і для туристів. Комплекс пропонує різноманітні сервіси, від комфортного розміщення у номерах до оздоровлення в SPA-зоні, що робить його привабливим для широкого кола гостей. Ресторанна інфраструктура дозволяє організовувати корпоративні заходи, святкові події та ділові зустрічі. Особливу увагу приділено екологічності, гігієні та використанню інноваційних технологій обслуговування, що підвищує рівень довіри гостей.

РК «Срібні Лелеки» демонструє ефективну модель поєднання традицій та новітніх тенденцій індустрії гостинності, що дозволяє йому зберігати конкурентні позиції на ринку, розширювати аудиторію та забезпечувати стабільний розвиток. Фінансовий стан РК «Срібні Лелеки» представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Фінансовий стан РК «Срібні Лелеки»

Показник	Значення показника
Річний дохід (виручка), тис. грн	34 000
Чистий прибуток, тис. грн	5 100
Рентабельність, %	15,0
Витрати на персонал, тис. грн	7 800
Адміністративні витрати, тис. грн	4 500
Оборотні активи, тис. грн	10 000
Постійні витрати, тис. грн	12 500
Капітальні інвестиції, тис. грн	3 000
Заборгованість перед контрагентами	850
Джерела фінансування	Власні кошти – 65%, кредити – 35%
Поточна ліквідність (коефіцієнт)	1,6

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів РК «Срібні Лелеки».

Фінансовий стан рекреаційного комплексу «Срібні Лелеки» у місті Луцьку свідчить про стабільну та прибуткову діяльність закладу. Річна виручка підприємства становить приблизно 34 000 тис. грн, що свідчить про значний обсяг реалізованих послуг у сфері готельного, ресторанного та рекреаційного обслуговування. Чистий прибуток на рівні 5 100 тис. грн демонструє ефективне управління витратами та позитивну динаміку прибутковості, а рентабельність на рівні 15,0 % вказує на достатньо високий фінансовий результат з кожної вкладеної гривні.

Важливу частину бюджету підприємства становлять витрати на персонал – 7 800 тис. грн, що є характерним для закладів, орієнтованих на якісний сервіс. Адміністративні витрати становлять 4 500 тис. грн і включають управлінське забезпечення, маркетинг і рекламу, що свідчить про прагнення комплексу підтримувати високі стандарти обслуговування та ефективне функціонування внутрішніх процесів.

Фінансові активи «Срібних Лелек» складаються переважно з оборотних коштів у розмірі 10 000 тис. грн, що забезпечує закладу достатню ліквідність. Поточний коефіцієнт ліквідності на рівні 1,6 вказує на спроможність підприємства вчасно покривати свої короткострокові зобов'язання. Постійні витрати, що сягають 12 500 тис. грн, включають оплату комунальних послуг, оренду приміщень, амортизацію та інші необхідні видатки для щоденного функціонування комплексу.

Капітальні інвестиції обсягом 3 000 тис. грн свідчать про модернізаційні процеси, зокрема оновлення номерного фонду, обладнання та інфраструктури. Фінансова модель підприємства базується переважно на власному капіталі (65%), а також частково на зовнішньому кредитуванні (35%), що свідчить про збалансовану та обґрунтовану політику фінансового забезпечення. Низький рівень заборгованості перед контрагентами (850 тис. грн) дозволяє вважати фінансову дисципліну підприємства задовільною.

Таким чином, проведений аналіз засвідчує, що РК «Срібні Лелеки» перебуває у стабільному фінансовому становищі, демонструє позитивну рентабельність і здатність до подальшого інвестування у свій розвиток. Цей фінансовий профіль є надійною основою для впровадження нових послуг, модернізації інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності на регіональному ринку гостинності.

Діяльність РК «Срібні Лелеки» свідчить про високий потенціал розвитку рекреаційних послуг в Україні за умови впровадження інновацій, дотримання стандартів якості та стратегічного менеджменту. З урахуванням викликів і змін на туристичному ринку, комплекс має перспективи для подальшого зростання, модернізації послуг і активної участі у формуванні позитивного іміджу туристичного Луцька як привабливого напрямку для внутрішнього та в'їзного туризму.

2.3. Оцінка конкурентних переваг РК «Срібні Лелеки»

Оцінка конкурентних переваг рекреаційного комплексу «Срібні Лелеки» є важливою складовою аналізу його ринкових позицій та потенціалу розвитку в умовах сучасного конкурентного середовища індустрії гостинності. Враховуючи динамічні зміни в потребах споживачів, зростання вимог до якості послуг та посилення конкуренції серед туристичних об'єктів, визначення унікальних характеристик і сильних сторін комплексу дозволяє виявити чинники його стійкості на ринку. Такий аналіз сприяє формуванню ефективної стратегії розвитку та дає змогу забезпечити тривалу конкурентоспроможність у регіональному та національному масштабах.

РК «Срібні Лелеки», розташований у місті Луцьку, поєднує широкий спектр послуг: від готельного обслуговування і ресторанного харчування до рекреаційно-оздоровчих процедур, що формує його як багатофункціональний туристичний продукт. Комплекс має вигідне географічне розташування, розвинену інфраструктуру, сучасну матеріально-технічну базу, високий рівень сервісу та гнучку систему цін, що дає змогу обслуговувати як масового туриста, так і споживачів з вищими вимогами до комфорту. Водночас активне впровадження цифрових рішень, екологічно безпечних практик та орієнтація на інноваційність дозволяють підприємству відповідати світовим тенденціям розвитку індустрії гостинності. Комплекс також вирізняється активною маркетинговою політикою, участю в туристичних виставках, співпрацею з туристичними агентствами та організацією подієвих заходів, що позитивно впливає на його впізнаваність і попит серед споживачів. Визначення і систематизація таких переваг дає можливість формувати стратегічні конкурентні позиції, визначати ключові ринкові ніші та реагувати на нові виклики, що постають перед туристичним бізнесом. У цьому контексті оцінка конкурентних переваг РК «Срібні Лелеки» є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищення ефективності функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Аналіз конкурентного середовища РК «Срібні Лелеки» за відгуками розміщеними на сервісі «Booking» представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.1 – Аналіз конкурентного середовища РК «Срібні Лелеки» за відгуками розміщеними на сервісі «Booking»

Назва	Параметри	Кількість відгуків	Оцінка за критеріями		
			розташування	за коментарями	загальна
«Срібні Лелеки»	Wi-Fi, критий басейн і сауна	717	9,3	чудово	9,2
«Моjo»	бар, тераса, ресторан, Wi-Fi	435	9,4	чудово	9,0
«Noble»	бар, зона для відпочинку	532	9,7	відмінно	9,5
«Ромбус»	бар, спільний лаунж, тераса	866	9,6	чудово	9,4
«Світязь»	Wi-Fi та парковка, центр міста	511	9,2	добре	7,3
«Україна»	розташований у центрі, за 1 км від Луцького замку	514	9,6	блискуче	8,7
«Maximus»	ресторан, фітнес-центр, бар і спільний лаунж	211	8,7	добре	7,9

Джерело: сформовано автором на основі аналізу сервісу «Booking».

Аналіз конкурентного середовища рекреаційного комплексу «Срібні Лелеки», на основі відгуків користувачів сервісу «Booking», дозволяє зробити висновки щодо позиціонування закладу серед аналогічних готельно-рекреаційних об'єктів Луцька. Комплекс отримав 717 відгуків, що свідчить про високу зацікавленість з боку гостей і стабільний туристичний потік. Це один із найвищих показників серед аналізованих закладів, що свідчить про популярність та усталене місце на ринку.

Згідно з оцінками гостей, «Срібні Лелеки» мають загальну оцінку 9,2, що класифікується як «чудово». За критерієм розташування комплекс також демонструє високу оцінку – 9,3, що є важливою конкурентною перевагою, з огляду на важливість зручності розміщення для туристів. Це свідчить про добру транспортну доступність, привабливе природне або інфраструктурне оточення та близькість до ключових об'єктів.

Серед послуг, що позитивно оцінені споживачами, наявність Wi-Fi, критого басейну та сауни, які формують додану вартість комплексу в очах потенційних споживачів. У порівнянні з конкурентами, наприклад, «Світязем» (загальна оцінка 7,3) чи «Maximus» (7,9), «Срібні Лелеки» мають явну перевагу в сприйнятті якості послуг.

Хоча окремі конкуренти, зокрема готелі «Noble» та «Ромбус», отримали дещо вищі загальні оцінки (9,5 та 9,4 відповідно), варто врахувати, що ці заклади мають менше відгуків, що може означати нижчий рівень заповненості або сезонний характер роботи. Таким чином, «Срібні Лелеки» вирізняються якістю послуг та стабільним попитом, що забезпечує сталу присутність на ринку та підтримку високої репутації. Отже, проведений аналіз свідчить про те, що РК «Срібні Лелеки» має міцні конкурентні позиції, зокрема за такими критеріями, як кількість позитивних відгуків, рівень сервісу, набір рекреаційних послуг та зручність розташування. Ці переваги створюють підґрунтя для подальшого розвитку, зміцнення бренду та розширення цільової аудиторії.

Проведемо більш детальний аналіз відгуків гостей щодо їх вражень від рівня сервісу та якості послуг. Зробимо це на основі середньозважених показників задоволення гостей висвітлених на сайті закладу. Результати аналізу сайту РК «Срібні Лелеки» щодо враження гостей від рівня сервісу представлено на рис. 2.2.

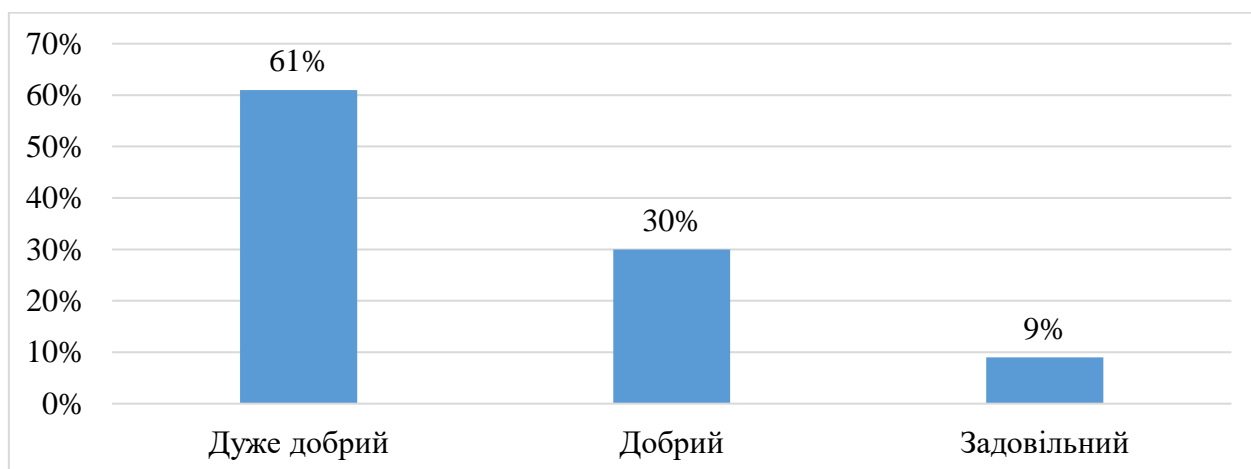


Рисунок 2.2. Результати аналізу сайту

РК «Срібні Лелеки» щодо враження гостей від рівня сервісу

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів РК «Срібні Лелеки».

Аналізовані показники ґрунтуються на зведених даних з офіційного сайту закладу та є індикаторами рівня задоволеності гостей.

Згідно з аналізом відгуків, найвищі оцінки отримали такі показники, як чистота номерів, привітність персоналу та зручність інфраструктури, що вказує на ефективну організацію внутрішніх процесів, увагу до санітарно-гігієнічних норм та вміння персоналу налагодити контакт з гостями. Це важливі елементи, які безпосередньо впливають на перше враження від закладу та на рішення гостей повернутися знову. Дещо нижчі оцінки були зафіксовані щодо таких аспектів, як різноманітність сніданків чи зручність бронювання, що може сигналізувати про можливості для вдосконалення. Наприклад, впровадження ширшого вибору страв або спрощення інтерфейсу онлайн-резервації могли б підвищити загальний рівень задоволеності гостей.

Загалом, діаграма демонструє високий рівень сприйняття сервісу споживачами комплексу, що свідчить про ефективну роботу управлінської команди та якісне виконання стандартів обслуговування. Вона також є цінним інструментом зворотного зв'язку, який дає змогу підприємству вчасно реагувати на очікування споживачів і розробляти адресні покращення сервісу. Такий підхід до аналізу дозволяє РК «Срібні Лелеки» зберігати високу репутацію та адаптуватися до конкурентних викликів ринку.

Результати аналізу якості послуг рекреаційного комплексу «Срібні Лелеки» за оцінками гостей, отримані зі сторінки офіційного сайту закладу, представлено на рис. 2.3. Показники слугують важливим джерелом для оцінки ефективності функціонування сервісних напрямів, які безпосередньо впливають на загальне враження гостей від перебування у комплексі.

Серед показників, які отримали найвищі бали, варто відзначити чистоту номерів, якість обслуговування персоналом, а також зручність і комфорт проживання, що свідчить про високу дисципліну у підтриманні стандартів готельного обслуговування, ефективну роботу працівників та належний рівень оснащення номерного фонду. Такі результати є важливими конкурентними

перевагами на ринку гостинності, де саме ці критерії найчастіше стають вирішальними під час вибору закладу для відпочинку.

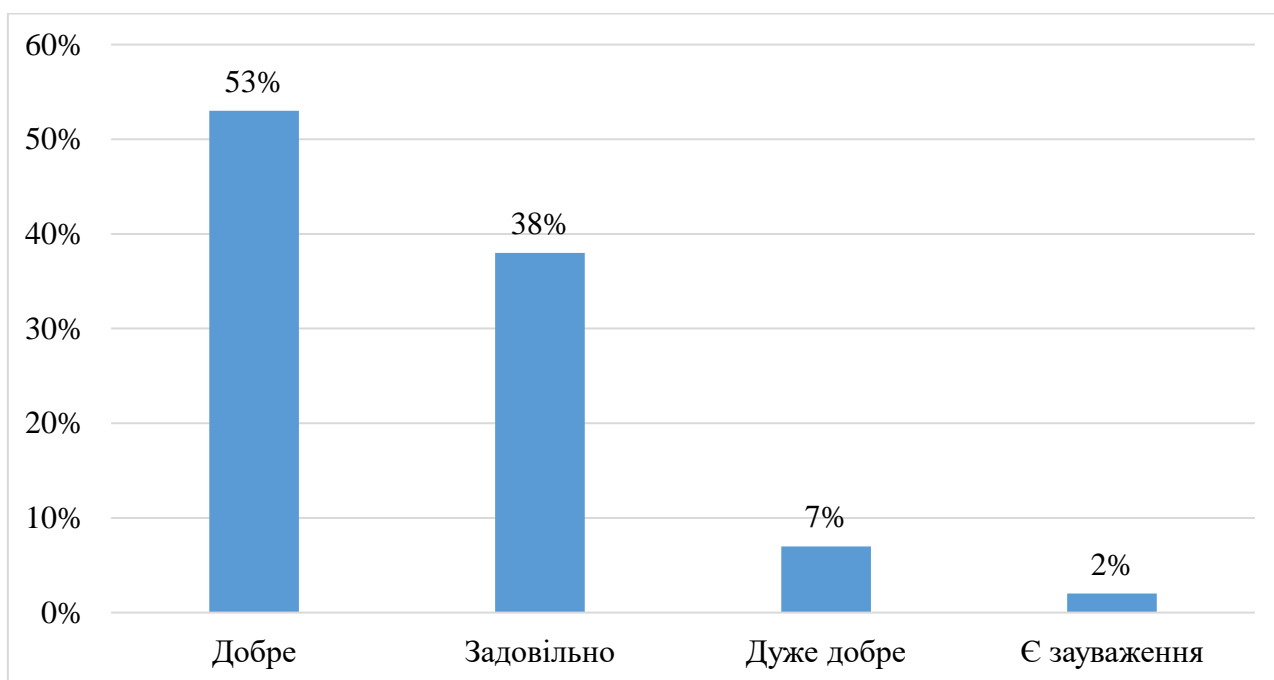


Рисунок 2.3. Результати аналізу сайту
РК «Срібні Лелеки» щодо якості послуг

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів РК «Срібні Лелеки»

Дещо нижчі оцінки отримали послуги, пов'язані з організацією дозвілля, розмаїттям харчування або технічними аспектами, як Wi-Fi або зручність паркування, що може свідчити про певні очікування гостей, які ще не повною мірою задоволені. Наприклад, відсутність широкої культурно-розважальної програми або обмеженість у виборі страв може зменшувати загальний комфорт перебування. Проте такі моменти одночасно є зонами для потенційного покращення і розвитку сервісного пакету.

Аналіз якості послуг у РК «Срібні Лелеки» засвідчив високий рівень задоволеності гостей основними аспектами сервісу, зокрема чистотою, професійністю персоналу та комфортом проживання, що вказує на добре налагоджену внутрішню організацію роботи, дотримання стандартів обслуговування та ефективне управління ресурсами. Подібні переваги формують позитивне враження у споживачів і сприяють зростанню лояльності гостей.

Ідентифіковано окремі аспекти, що мають потенціал для вдосконалення, зокрема розмаїття додаткових послуг, організацію дозвілля та технічне забезпечення. Усвідомлення цих зон розвитку є важливим для формування стратегій покращення сервісного пакету, що дозволить підтримувати високі оцінки та розширити коло постійних гостей. Отже, результати дослідження слугують надійною основою для прийняття управлінських рішень, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та стійкий розвиток підприємства на ринку індустрії гостинності.

Отже, рекреаційний комплекс «Срібні Лелеки» є успішним прикладом багатофункціонального закладу індустрії гостинності, який поєднує якісний готельний сервіс, різноманітні ресторани пропозиції та сучасні СПА-послуги. Завдяки зручному розташуванню, комфортним умовам проживання та широкому спектру послуг, комплекс здатен задовольнити потреби різних категорій гостей, від туристів до учасників святкових подій. Такий підхід сприяє зміцненню його конкурентних позицій на регіональному ринку та створенню позитивного іміджу серед гостей.

Інноваційний розвиток рекреаційного комплексу «Срібні Лелеки» суттєво підвищує його конкурентоспроможність і привабливість для різних категорій споживачів. Впровадження сучасних технологій, удосконалення сервісу та оптимізація внутрішніх процесів сприяють покращенню якості обслуговування та ефективності діяльності комплексу. Такий системний підхід до інновацій створює міцну базу для сталого розвитку і подальшого зміцнення позицій «Срібних Лелек» на регіональному ринку індустрії гостинності.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

3.1. Впровадження інноваційних інструментів розвитку підприємствами індустрії гостинності

Індустрія гостинності в сучасних умовах швидких змін і високої конкуренції потребує постійного впровадження інноваційних інструментів для забезпечення ефективної роботи та задоволення зростаючих вимог споживачів. Інновації у цій сфері охоплюють широкий спектр напрямків, від технологічних рішень до нових методів управління і маркетингу. Впровадження таких інструментів дозволяє підприємствам підвищувати якість послуг, оптимізувати внутрішні процеси та створювати унікальний досвід для споживачів.

Одним із ключових аспектів інновацій є цифровізація бізнесу, яка включає автоматизацію бронювання, управління ресурсами, використання систем CRM та аналітики для більш точного розуміння потреб гостей. Крім того, інноваційні інструменти можуть включати впровадження штучного інтелекту, мобільних додатків, інтерактивних сервісів та віртуальної реальності, що значно розширює можливості підприємств гостинності у взаємодії з гостями, що створює більш персоналізований підхід і підвищує лояльність споживачів.

Окрім технологічних нововведень, важливу роль відіграють інновації в управлінських та маркетингових стратегіях, що допомагають підприємствам адаптуватися до змін ринку та залучати нові сегменти споживачів. Впровадження інноваційних інструментів сприяє підвищенню гнучкості бізнесу, зменшенню витрат і покращенню якості послуг. Таким чином, інновації стають не просто додатковим ресурсом, а необхідною умовою успішного функціонування підприємств індустрії гостинності в сучасному світі.

Перелік інноваційних інструментів посилення конкурентоспроможного розвитку підприємств індустрії гостинності запропоновано на рис. 3.1.



Рисунок 3.1. Перелік інноваційних інструментів конкурентоспроможного розвитку підприємств індустрії гостинності

Джерело: складено автором.

Інноваційні інструменти активно використовуються провідними суб'єктами гостинності у всьому світі для підвищення їх конкурентоспроможності. Серед них провідне місце займають smart-заклади, які передбачають інтеграцію цифрових технологій у всі етапи обслуговування гостей, від бронювання до зворотного зв'язку, що формує новий стандарт якості, заснований на швидкості, зручності та автоматизації процесів. Одним з найбільш поширених інструментів є застосування QR-кодів, які дозволяють гостям безконтактно ознайомлюватися з меню, здійснювати замовлення, отримувати інструкції або оцінювати сервіс. Такий підхід підвищує ефективність взаємодії та мінімізує витрати часу персоналу і покращує сервіс. Важливу роль відіграє цифрове управління підприємством, яке охоплює автоматизовані системи обліку, CRM-платформи, електронні системи логістики та аналітики, що дозволяє оптимізувати операційні процеси, здійснювати гнучке планування та

приймати обґрунтовані управлінські рішення в реальному часі. Серед прогресивних інновацій також виділяється використання роботів в обслуговуванні, роботизованих офіціантів або носіїв багажу, які підвищують ефективність і справляють незабутнє враження на гостей. Такі технології, як штучний інтелект, застосовуються для персоналізації пропозицій, автоматизованих чат-ботів та голосових помічників, що відповідають на запити споживачів у будь-який час.

Концепція «open kitchen» (відкритої кухні) надає можливість гостям спостерігати за процесом приготування їжі, що сприяє прозорості та довірі до закладу. Водночас 3D-моделі номерів і страв дозволяють наочно демонструвати продукти й інтер'єри на сайтах і в додатках, підвищуючи довіру споживачів ще до моменту бронювання. До інших важливих елементів належать вендінгові машини з можливістю безконтактного розрахунку та аудіо-візуальні дисплеї, які використовуються як елементи інтерактивного інтерфейсу: навігація, реклама послуг, мультимедійні презентації. Всі ці інструменти в сукупності створюють інноваційне середовище, яке формує сучасний образ гостинності та забезпечує високий рівень задоволення гостей.

Отже, впровадження інноваційних інструментів становлять основу сучасного розвитку підприємств індустрії гостинності та слугують стратегічним ресурсом для зміцнення їх конкурентоспроможності. Застосування таких технологій, як smart-системи управління, QR-коди, штучний інтелект, відкриті кухні, 3D-моделі та роботизоване обслуговування, дозволяє підприємствам оптимізувати внутрішні процеси та істотно підвищити рівень сервісу, персоналізувати послуги та забезпечити інноваційне позиціонування на ринку. Крім того, цифровізація взаємодії з гостями, інтерактивність та безконтактні сервіси відповідають актуальним очікуванням споживачів, особливо в умовах постпандемічної реальності. Впровадження таких інструментів сприяє формуванню стійкої ділової моделі, що базується на технологічності, ефективності й сервісній орієнтації, забезпечуючи довгострокову конкурентну перевагу закладу у сфері гостинності.

3.2. Проектне рішення щодо інноваційних напрямків удосконалення діяльності РК «Срібні Лелеки»

Світова практика готельного і ресторанного бізнесу свідчить, що в умовах посиленої конкуренції підприємства дедалі більше орієнтуються на впровадження технологічних інновацій та сталих (зелених) рішень. Рекреаційний комплекс «Срібні Лелеки» займає важливе місце серед провідних закладів індустрії гостинності Волинської області, пропонуючи широкий спектр послуг для комфортного відпочинку та організації святкових заходів. Однак сучасні виклики ринку та зростаючі вимоги споживачів вимагають від комплексу постійного вдосконалення та впровадження інноваційних рішень. Розробка пропозицій щодо інноваційного розвитку стане основою для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності РК «Срібні Лелеки». Впровадження інноваційних підходів у різні сфери діяльності комплексу, від технологій обслуговування до управлінських процесів, дозволить оптимізувати роботу, знизити витрати та покращити якість сервісу. Зокрема, важливо звернути увагу на цифровізацію, автоматизацію бронювання, використання сучасних маркетингових інструментів і розвиток унікальних послуг, які б відповідали потребам сучасних гостей. Такі заходи сприятимуть формуванню позитивного іміджу та залученню нових гостей.

Крім технологічних нововведень, необхідно враховувати соціальні та екологічні аспекти інноваційного розвитку, що допоможе закладу відповідати світовим трендам та активно підтримувати сталий розвиток регіону. Розробка комплексних пропозицій дозволить створити збалансовану стратегію розвитку, яка врахує всі фактори успіху та забезпечить довгострокове зростання і процвітання комплексу.

Запропоновано проектне рішення, яке базується на результатах аналізу конкурентного середовища, відгуків гостей, оцінки фінансових показників та якості послуг, що надаються рекреаційним комплексом «Срібні Лелеки». Метою проекту є розробка інноваційних заходів для покращення сервісу, підвищення

конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства індустрії гостинності. Інноваційні напрямки удосконалення діяльності РК «Срібні Лелеки» систематизовано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Інноваційні напрямки удосконалення діяльності РК «Срібні Лелеки»

Напрямок інновацій	Зміст проєктного рішення
Цифрова трансформація обслуговування	Розробка мобільного застосунку для гостей, впровадження QR-кодів у номерах, використання CRM-системи для персоналізації сервісу.
Розширення рекреаційно-оздоровчої інфраструктури	Створення міні-SPA-зони, фітнес-залів з віртуальними інструкторами та інноваційним обладнанням.
Удосконалення сервісу харчування	Функціональне меню з зазначенням калорій, білків, жирів, вуглеводів, а також алергенів. Впровадження інтерактивної системи замовлень через планшети або смартфон.
Екологічні інновації	Системи збору дощової води, енергоощадне освітлення, сортування сміття, сертифікація ISO 14001.
Маркетингові інновації та брендинг	Віртуальний 3D-тур, гейміфікація для споживачів, співпраця з тревел-блогерами.
Підвищення кваліфікації персоналу	Внутрішня платформа microlearning, тренінги з цифрових навичок та емоційного сервісу.

Джерело: складено автором.

Інноваційні напрямки удосконалення діяльності РК «Срібні Лелеки» включають вектори модернізації підприємства в контексті нових вимог ринку та очікувань споживачів. Цифрова трансформація обслуговування передбачає впровадження мобільного застосунку для гостей, QR-кодів у номерах для спрощення доступу до послуг, а також CRM-системи, що дозволить глибше персоналізувати взаємодію з споживачами, що сприятиме підвищенню рівня сервісу, зручності користування послугами та формуванню довгострокової лояльності споживачів.

У напрямку розширення рекреаційно-оздоровчої інфраструктури пропонується створення міні-SPA з інноваційними процедурами та сучасний фітнес-зал із віртуальними інструкторами. Такий підхід дозволить задовольнити потреби гостей, орієнтованих на здоровий спосіб життя, та розширити спектр послуг, які формують унікальну ціннісну пропозицію комплексу.

Удосконалення сервісу харчування базується на впровадженні функціонального меню з обов'язковим зазначенням калорій, білків, жирів,

вуглеводів, а також алергенів та алергенів, а також на запровадженні інтерактивної системи замовлень через планшети або смартфони. Це дозволить підвищити прозорість харчування, зробити обслуговування більш оперативним і враховувати індивідуальні особливості гостей.

Екологічні інновації передбачають впровадження практик сталого розвитку, таких як збір дощової води, енергоощадне освітлення, роздільне сортування сміття та екологічна сертифікація, що дозволить зменшити витрати, покращити імідж підприємства та залучити екоорієнтовану аудиторію.

У межах маркетингових інновацій запропоновано створення віртуального 3D-туру, програм гейміфікації для заохочення постійних споживачів і активну співпрацю з тревел-блогерами, що дозволить розширити аудиторію, підвищити впізнаваність бренду та сформувати емоційний зв'язок з гостями.

Завершальним напрямком є підвищення кваліфікації персоналу, що включає мікронавчання через внутрішню платформу та тренінги з цифрових і сервісних навичок, що дає змогу забезпечити якість обслуговування на стабільно високому рівні та швидко адаптувати команду до змін. Реалізація зазначених інновацій забезпечить РК «Срібні Лелеки» конкурентну перевагу, підвищить привабливість закладу для різних категорій споживачів і створить умови для сталого розвитку у середньо- та довгостроковій перспективі.

Впровадження запропонованих інноваційних напрямків удосконалення діяльності РК «Срібні Лелеки» сприятиме комплексній модернізації підприємства, підвищенню рівня сервісу, ефективності управління, екологічній відповідальності та конкурентоспроможності, що в сукупності дозволить забезпечити стабільне зростання, розширення бази споживачів та зміцнення ринкових позицій у сфері індустрії гостинності.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було визначено, що інновації відіграють ключову роль у розвитку підприємств індустрії гостинності, оскільки саме вони забезпечують здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати нові форми сервісу, підвищувати ефективність управління та покращувати досвід споживачів. Інноваційна діяльність охоплює не лише впровадження цифрових технологій, а й розвиток клієнтоорієнтованих моделей обслуговування, екологічну відповідальність, автоматизацію процесів, персоналізацію послуг. Таким чином, інновації є необхідною умовою формування довгострокової конкурентної стратегії у сфері гостинності.

Аналіз міжнародного досвіду, зокрема практик країн ЄС, США, Японії та Південної Кореї, засвідчив, що успішні підприємства сфери гостинності широко використовують smart-технології, системи безконтактного обслуговування, цифрові інструменти керування клієнтськими даними, а також інтегрують екологічні стандарти у свою діяльність. Досвід цих країн доводить, що інновації повинні бути не епізодичними оновленнями, а системною складовою бізнес-моделі. Застосування таких підходів в українському контексті, з урахуванням національної специфіки, є перспективним кроком до інтеграції у світовий ринок туристичних послуг.

Проведений аналіз діяльності РК «Срібні Лелеки» дозволив оцінити його поточний стан, рівень сервісу, матеріально-технічну базу, фінансові показники та спектр наданих послуг. Комплекс демонструє стабільну динаміку розвитку, достатньо високий рівень якості обслуговування та активну роботу з клієнтською аудиторією. Завдяки поєднанню готельних, ресторанних та рекреаційних послуг, він має всі передумови для подальшого зростання та розширення ринку.

Оцінка конкурентних переваг РК «Срібні Лелеки» показала, що серед основних сильних сторін закладу – вигідне розташування, широкий набір послуг, висока оцінка клієнтського досвіду, добре організована інфраструктура, а також

позитивна репутація серед споживачів. Разом з тим виявлено потенціал для вдосконалення, зокрема у напрямках автоматизації сервісу, розширення оздоровчих послуг та підвищення цифрової інтегрованості процесів обслуговування.

У результаті дослідження було розроблено проєктне рішення щодо інноваційних напрямків удосконалення діяльності РК «Срібні Лелеки», що включає шість ключових векторів: цифрову трансформацію сервісу, розширення оздоровчої інфраструктури, удосконалення харчування, екологізацію процесів, розвиток маркетингу і брендингу, а також підвищення кваліфікації персоналу. Реалізація цього рішення дозволить покращити рівень сервісу й операційну ефективність та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку, що динамічно змінюється.

Отримані результати дослідження підтвердили, що успішний розвиток підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах безпосередньо залежить від здатності впроваджувати інновації, адаптуватися до потреб ринку та швидко реагувати на технологічні й соціальні зміни. Важливою передумовою для цього є оновлення матеріально-технічної бази та стратегічне бачення інновацій як інструменту довготривалого підвищення вартості для споживача. Інноваційність стає не окремим елементом, а наскрізною характеристикою всіх сфер діяльності підприємства, від бронювання та обслуговування до маркетингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеева Т.А. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Харківського політехнічного інституту*. 2017. № 2. С. 89-92
2. Банєва І.О., Величко О.В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 6-11.
3. Барна М.Ю., Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 415-421.
4. Бевз А. Дослідження інновацій у готельному бізнесі. *Економічні горизонти*, 2024. 2-3 (28), С. 102-110. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.305695](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305695).
5. Благополучна А., Поворознюк І., Штангеева Н. Роль штучного інтелекту у персоналізації сервісу у готелях та ресторанах. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. 9 (27). С. 69-77.
6. Вдовічена О., Паламарек К. Роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. 2 (12). С. 22-27.
7. 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.
8. Гончар Л.О., Беляк А.О. Нормативно-правове регулювання діяльності підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. *Економіка та суспільство*. № 26. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/332/317> (дата звернення: 15.01.2025).

9. Гудзь П.В. Польський досвід для України у регулюванні розвитку готельного ринку регіону. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки. 1-2 (69-70). 2018. С.60-68.

10. Гузар У.Є., Левчук А.В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління, (9). 2023. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-12-01>. (дата звернення: 09.03.2025).

11. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/ginda.htm (дата звернення: 09.03.2025).

12. Гірняк Л., Глагола В. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Інфраструктура ринку*. Вип. 16. 2018. С. 71-77.

13. Динаміка відвідуваності закладів в 2022-2023 роках. URL: <https://horeca-ukraine.com/dinamika-vidviduvannosti-zakladiv-v-2022-2023-rokah/>

14. Дмитришин Б. В. Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Центральноукраїнський науковий вісник*. Економічні науки: зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. Вип. 9 (42). С. 58-66.

15. Д'яконова А., Тітомир Л., Жовтяк К. Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*, 2023. 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22>.

16. Кащук К.М., Мосійчук І.В., Саух І.В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнес Інформ*. 2023. 6. С. 93-99.

17. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. 6 (12). С. 65-77.

18. Ковтуненко Ю.В., Ольшевська Д.О., Алексеєнко А.А., Савков Є.О. Особливості використання інноваційних технологій за сучасних умов у готельному та ресторанному бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2020. 12. С. 195-201.

19. Ковальчук С. Дослідження стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності України. *Трансформаційна економіка*, 2024. 2 (07), С. 27-32. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-5>.

20. Ковальчук Т.Г. Перспективи розвитку готельно ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. 23, Ч. 1. С. 126-130.

21. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1450>.

22. Мазур В.С. Індустрія гостинності – ефективний інструмент розвитку туристичного бізнесу. *Журнал європейської економіки*. Тернопільський національний економічний університет. 2015. Т. 14 (3). С. 273-286.

23. Мазуркевич І.О. Дослідження ефективності управління закладами готельно-ресторанного бізнесу Вінниччини. Концептуальні засади та тенденції розвитку соціально-економічних процесів: монографія. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019.

24. Матвійчук Л., Чепурда Л., Чепурда Г. Перспективи впровадження системи управління безпечністю та якістю продукції ресторанного господарства. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*, 2022. 2 (6), С. 9-14.

25. Matviichuk L., Karpiuk I. Search for prospects for the development of the hotel business on the example of the regions of Ukraine. *Technology Audit and Production Reserves*, 2021. 4 (60), 24-28.

26. Ратинський В., Шевелюк М., Галицька І. Використання digital-інструментів для підприємств сфери послуг (на прикладі готельно-ресторанного сегменту). *Економіка та суспільство*. 2023. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3695/3625/>.

27. Результати дослідження «Огляд готельного ринку України 2024» URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/rezulytati-issledovaniya-obzor-gostinichnogo-rinka-ukraini-2024/>

- 28.Рішення та послуги для готелів на основі Інтернету рішень. URL: <https://www.se.com/ua/uk/work/solutions/for-business/hotels/>
- 29.Ринок ресторанного бізнесу в Україні. URL: <http://poglyad.com//blog/4/437>
- 30.Рябенюк М. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*, (24). 2021. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-51> (дата звернення: 13.03.2025).
- 31.Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). 297-304.
- 32.Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 33.Офіційний сайт РК «Срібні Лелеки». URL: <https://www.leleky.com.ua/> (дата звернення: 05.12.2025).
- 34.Офіційний сайт сервісу Booking. URL: <https://www.booking.com/index.uk.html?aid> (дата звернення: 05.04.2025).
- 35.Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації. URL: <http://www.world-tourism.org>. (дата звернення: 05.04.2025).
- 36.Офіційний сайт Booking. URL: <https://www.booking.com/index>
- 37.Парубець О. Технологічні інновації в готельному бізнесі: вплив сучасного обладнання на якість обслуговування. *Економіка та суспільство*, 2024. (64). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-15>.
- 38.Подлепіна П.О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2019. № 1042. С.128-131.
- 39.Попик М.М. Корпоративна культура підприємств сфери туризму та індустрії гостинності: сутнісно-структурний аналіз. *Інфраструктура ринку*. Випуск 44. 2020. С. 112-119.
- 40.Прокопюк А. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України та Польщі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. 25 (4) С. 259-265.

41. Скопень М.М., Сукач М.К., Будя О.П., Артеменко О.І., Хрущ Л.А. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі. 2018. К.: Ліра-К. 258 с.

42. Сидорук С.В. Матвійчук Л.Ю., Подоляк В.М. Підвищення якості управління технологічними процесами маркетингових комунікацій у готельно-ресторанних комплексах. *Український економічний часопис*. 2024. №6. С. 132-137.

43. Ткаченко А.М. Інновації та їх роль у готельно-ресторанному господарстві. Держава та регіони. Серія: *Економіка та підприємництво*. 2017. №3. С. 29-33.

44. Трохимчук А.С. Інноваційні напрямки удосконалення діяльності підприємства індустрії гостинності. *Студентський науковий вісник ЛНТУ*, серія технічні науки. Луцьк, 2025 р.

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

46. Шацька З.Я., Шевель А.А. Організація роботи підприємств готельної сфери в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8249> (дата звернення: 09.12.2024).

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

48. Шаповал О.А. Корпоративна культура як складова корпоративного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2021. URL <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/120.pdf> (дата звернення: 29.01.2025).

49. Шидловська О.Б. Організація виробництва у ресторанному господарстві: URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/43.41A.pdf> (дата звернення: 09.02.2025).

50. Шевченко О. В. Трансформація ресторанного господарства України в умовах війни. *Вісник економіки та торгівлі*. 2024. № 1(59). С. 45-52

51. Федосова К.С. Сучасні інформаційні технології у готельному і ресторанному бізнесі: монографія. 2019. Одеса: ТЕС, 264 с.

ДОДАТКИ



Рисунок А 1. Екстер'єр та інтер'єр РК «Срібні Лелеки»