

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С.З. ГЬЖИЦЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ЗЕМЛЕВПОРЯДКУВАННЯ ТА ІНФРАСТРУКТУРНОГО
РОЗВИТКУ
КАФЕДРА ТУРИЗМУ, РЕКРЕАЦІЇ ТА КРАЄЗНАВСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Ступінь вищої освіти БАКАЛАВР

на тему «ІННОВАЦІЇ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ СЕРВІСІ ЯК
ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ТУРИСТИЧНИХ ОБ'ЄКТІВ»

Виконала: здобувачка вищої освіти

IV курсу, групи Тур-42сп
спеціальності 242 Туризм
(шифр і назва спеціальності)

освітньої програми Туризм
КАЛИТОВСЬКА Юлія Анатоліївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник _____
(наук. ступінь, вчене звання, ім'я та прізвище)

Рецензент: _____
(ім'я та прізвище)

ДУБЛЯНИ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ ЗЕМЛЕВПОРЯДКУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
КАФЕДРА ТУРИЗМУ

Ступінь вищої освіти Бакалавр
Галузь знань 24 Сфера обслуговування
(шифр і назва)

Спеціальність 242 Туризм
(шифр і назва)

Освітня програма «Туризм»
(назва ОП)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри
туризму
(назва кафедри)

(підпис)

(ім'я та прізвище)
“ ____ ” _____ 202__ року

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти
КАЛИТОВСЬКОЇ Юлії Анатоліївни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Інновації у готельно-ресторанному сервісі як інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів»

Керівник роботи _____
(ім'я та прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом ЛНУП від «07» січня 2025 р. №07/к-с.

2. Строк подання здобувачем роботи 02 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та Постанови Кабінету Міністрів України, дані Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, Інтернет ресурси та інші інформаційні джерела

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ СЕРВІСІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ОБ'ЄКТІВ

1.1. Місце інновації у готельно-ресторанному сервісі

1.2. Характеристика процесу підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів

1.3. Теоретичний аспекти застосування інновацій у готельно-ресторанному сервісі як інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ В УКРАЇНІ

2.1. Особливості функціонування готельно-ресторанного сервісу в Україні

2.2. Оцінка впливу воєнного стану на функціонування готельно-ресторанного сервісу в Україні

2.3. Основні інновації у готельно-ресторанному сервісі на території України

2.4. Вплив готельно-ресторанного бізнесу на зміни в навколишньому середовищі

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ СЕРВІСІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ОБ'ЄКТІВ

- 3.1. Міжнародний досвід впровадження інновацій у готельно-ресторанному сервісі
3.2. Основні перешкоди до впровадження інновацій у готельно-ресторанному сервісі
3.3. Механізм впровадження інновацій у готельно-ресторанному сервісі

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ

- 4.1. Аналіз стану і заходів поліпшення санітарії і гігієни у готельно-ресторанному сервісі
4.2. Система пожежної безпеки у готельно-ресторанному сервісі
4.3. Обґрунтування організаційно-технічних рекомендацій з охорони праці

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
таблиці й рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата		Відмітка про виконання
		завдання видав	завдання прийняв	
Стан охорони навколишнього середовища				
Охорона праці				

7. Дата видачі завдання «07» січня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Отримання завдання для написання кваліфікаційної роботи	07.01.2025	
2.	Розробка плану кваліфікаційної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою, збір практичних матеріалів	до 03.02.2025	
3.	Написання вступу і I розділу	до 24.02.2025	
4.	Написання II розділу	до 01.04.2025	
5.	Написання III розділу	до 01.05.2025	
6.	Написання IV розділу і висновків	до 12.05.2025	
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи і подання науковому керівнику для написання відгуку	до 02.06.2025	
8.	Перевірка тексту кваліфікаційної роботи на унікальність. Скерування на зовнішню рецензію	до 13.06.2025	
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру	до 16.06.2025	
10.	Захист кваліфікаційної роботи перед Екзаменаційною комісією	26.06.2025	

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Юлія КАЛИТОВСЬКА
(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис) (ім'я та прізвище)

УДК 338.488.2:005.332.4

Кваліфікаційна робота: 60 сторінок текстової частини, 4 рисунки, 7 таблиць, 50 літературних джерел.

Калитовська Ю.А. Інновації у готельно-ресторанному сервісі як інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів. Кваліфікаційна робота за спеціальністю 242 Туризм. Львів, 2025. 65 с.

У роботі висвітлено теоретико-методичні засади впровадження інновацій у готельно-ресторанному сервісі як одного з ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів. Розкрито сутність поняття інновацій у сфері обслуговування, їхні види та функціональне значення для забезпечення сталого розвитку туристичної галузі.

Проаналізовано сучасний стан готельно-ресторанного сервісу в Україні в умовах воєнного стану, зокрема адаптацію суб'єктів туристичного ринку до нових економічних і безпекових викликів. Висвітлено найбільш поширені інноваційні підходи, що застосовуються на практиці, а також оцінено їхній вплив на якість обслуговування, рівень клієнтської лояльності та позиціонування туристичних об'єктів на внутрішньому й міжнародному ринку.

Окреслено екологічні виклики, пов'язані з розвитком туристичної інфраструктури, та роль інновацій у зниженні навантаження на довкілля.

На основі аналізу міжнародного досвіду визначено перспективні напрями впровадження інновацій у вітчизняній практиці, враховуючи специфіку українського туристичного середовища. Запропоновано механізм інноваційного розвитку готельно-ресторанного сервісу як основи для підвищення його конкурентоспроможності.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Інновації у готельно-ресторанному сервісі як інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів» присвячена теоретичному обґрунтуванню та практичному аналізу ролі інновацій у формуванні конкурентних переваг туристичних об'єктів в умовах сучасних викликів та трансформацій туристичної галузі.

У першому розділі «Теоретичні засади впровадження інновацій у готельно-ресторанному сервісі як інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів» проаналізовано місце інновацій у готельно-ресторанному сервісі, охарактеризовано основні підходи до підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів та сформовано теоретичну основу застосування інновацій як ефективного інструменту зміцнення позицій на ринку.

Другий розділ «Аналіз розвитку готельно-ресторанного сервісу в Україні» зосереджено на вивченні сучасного стану функціонування галузі в умовах воєнного стану, визначенні його впливу на інноваційну динаміку підприємств, а також дослідженні практик упровадження інновацій в українському середовищі. Особливу увагу приділено екологічним аспектам функціонування готельно-ресторанного бізнесу.

У третьому розділі «Напрямки удосконалення застосування інновацій у готельно-ресторанному сервісі як інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів» розкрито досвід зарубіжних країн щодо інноваційного оновлення сфери, виявлено основні бар'єри, що гальмують інноваційний розвиток у вітчизняній практиці, та запропоновано комплексний механізм впровадження інновацій, адаптований до українських умов.

Ключові слова: інновації, готельно-ресторанний сервіс, конкурентоспроможність, туристичні об'єкти, інноваційний розвиток, міжнародний досвід, сервісна діяльність, безпековий потенціал.

ANNOTATION

The qualification work on the topic «Innovations in hotel and restaurant service as a tool for increasing the competitiveness of tourist facilities» is devoted to the theoretical substantiation and practical analysis of the role of innovations in the formation of competitive advantages of tourist facilities in the conditions of modern challenges and transformations of the tourism industry.

The first section "Theoretical principles of implementing innovations in hotel and restaurant service as a tool for increasing the competitiveness of tourist facilities" analyzes the place of innovations in hotel and restaurant service, characterizes the main approaches to increasing the competitiveness of tourist facilities and forms the theoretical basis for the use of innovations as an effective tool for strengthening market positions.

The second section "Analysis of the development of hotel and restaurant service in Ukraine" focuses on studying the current state of the industry's functioning under martial law, determining its impact on the innovation dynamics of enterprises, as well as researching the practices of implementing innovations in the Ukrainian environment. Particular attention is paid to the environmental aspects of the functioning of the hotel and restaurant business.

The third section, "Directions for improving the application of innovations in hotel and restaurant service as a tool for increasing the competitiveness of tourist facilities," reveals the experience of foreign countries in innovative renewal of the sphere, identifies the main barriers that hinder innovative development in domestic practice, and proposes a comprehensive mechanism for implementing innovations adapted to Ukrainian conditions.

Keywords: innovations, hotel and restaurant service, competitiveness, tourist facilities, innovative development, international experience, service activities, security potential.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ СЕРВІСІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ОБ'ЄКТІВ	9
1.1. Місце інновації у готельно-ресторанному сервісі	9
1.2. Характеристика процесу підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів	13
1.3. Теоретичний аспекти застосування інновацій у готельно-ресторанному сервісі як інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ В УКРАЇНІ	21
2.1. Особливості функціонування готельно-ресторанного сервісу в Україні	21
2.2. Оцінка впливу воєнного стану на функціонування готельно-ресторанного сервісу в Україні	25
2.3. Основні інновації у готельно-ресторанному сервісі на території України	29
2.4. Вплив готельно-ресторанного бізнесу на зміни в навколишньому середовищі.....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ СЕРВІСІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ОБ'ЄКТІВ.....	36
3.1. Міжнародний досвід впровадження інновацій у готельно-ресторанному сервісі	36
3.2. Основні перешкоди до впровадження інновацій у готельно-ресторанному сервісі	40
3.3. Механізм впровадження інновацій у готельно-ресторанному сервісі	43
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ.....	50
4.1. Аналіз стану і заходів поліпшення санітарії і гігієни у готельно-ресторанному сервісі.....	50
4.2. Система пожежної безпеки у готельно-ресторанному сервісі.....	52
4.3. Обґрунтування організаційно-технічних рекомендацій з охорони праці.....	55
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасних викликів і загроз, пов'язаних із трансформаціями туристичної галузі, питання конкурентоспроможності туристичних об'єктів набуває особливого значення. Одним із провідних інструментів забезпечення високої якості туристичного продукту та залучення споживачів є впровадження інновацій у готельно-ресторанному сервісі. Інноваційні підходи сприяють не лише підвищенню ефективності функціонування туристичних підприємств, а й створенню унікальних вражень для споживачів, підсилюючи туристичну привабливість регіону чи держави загалом.

Інновації у готельно-ресторанному сервісі охоплюють технологічні, організаційні, сервісні та маркетингові зміни, які спрямовані на адаптацію до нових вимог ринку, зростання якості обслуговування, енергоефективність, екологічну відповідальність, а також підвищення безпекового потенціалу об'єктів туристичної інфраструктури. Впровадження таких інновацій є особливо важливим в українських реаліях, де сфера гостинності змушена працювати в умовах воєнного стану, нестабільного середовища й зростаючих очікувань споживачів.

Активними дослідниками проблем військового туризму є такі науковці як Блау С.Л., Борисов М.Г., Боруцька Ю. З., Васильєв В.М., Васильчак С.В., Гончаренко І.В., Горбулін В.П., Дацків Р.М., Жаліло Я.А., Іртищева І.О., Кравченко А.А., Крючков В.Г., Крупа О.М., Лагодієнко В.В., Ліпкан В.А., Ліферт В.М., Міценко І.М., Нижник Н.Р., Пашко П.В., Пила В.І., Пирожков С.І., Самойлов А.А., Шкарлет С.М. та інші.

Проте, враховуючи й віддаючи належне науковому здобутку провідних науковців й практиків, слід зазначити, що сьогодні досі залишаються прогалини щодо удосконалення готельно-ресторанного сервісу. Реалії повномасштабного збройного вторгнення в Україну, руйнація об'єктів туристичної інфраструктури, масова релокація населення, а також посилення безпекових і

соціально-економічних ризиків суттєво вплинули на функціонування туристичного ринку. За цих умов питання оновлення й модернізації готельно-ресторанного сервісу стає не лише економічним викликом, але й елементом національного відновлення. Інновації — зокрема цифровізація, стандартизація сервісу, технології сталого розвитку, автоматизація управлінських процесів — виступають як стратегічний ресурс зростання конкурентоспроможності туристичних об'єктів в Україні.

Метою кваліфікаційної роботи є всебічне дослідження ролі інновацій у підвищенні конкурентоспроможності туристичних об'єктів, аналіз практик впровадження інновацій у готельно-ресторанному сервісі України, а також розроблення адаптованої моделі ефективного інноваційного розвитку з урахуванням міжнародного досвіду.

Для досягнення означеної мети передбачається послідовне виконання наступних **завдань** дослідження:

- охарактеризувати місце інновацій у готельно-ресторанному сервісі;
- дослідити основні підходи до підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів;
- розкрити теоретичні аспекти застосування інновацій у готельно-ресторанному сервісі;
- проаналізувати сучасний стан розвитку готельно-ресторанного сервісу в Україні;
- визначити вплив воєнного стану на функціонування готельно-ресторанних об'єктів;
- узагальнити основні інновації, що впроваджуються на українських підприємствах;
- оцінити екологічний вплив діяльності готельно-ресторанної сфери;
- дослідити міжнародний досвід упровадження інновацій у готельно-ресторанному сервісі;
- ідентифікувати основні перешкоди інноваційному розвитку в Україні;

- запропонувати механізм впровадження інновацій, адаптований до українських умов;
- обґрунтувати напрями вдосконалення охорони праці у готельно-ресторанному сервісі.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів впровадження інновацій у сфері готельно-ресторанного сервісу з метою підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів.

Об'єктом дослідження виступає процес інноваційного розвитку готельно-ресторанного сервісу як складової туристичної інфраструктури.

Методи дослідження. У дослідженні використано системний підхід, який включає методи індукції й дедукції, аналізу та синтезу, систематизації, морфологічного аналізу, графічного зображення, порівняння, абстрактно-логічного моделювання.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні науково-теоретичних підходів до формування інноваційного розвитку готельно-ресторанного сервісу. Запропоновано механізм впровадження інновацій, яка враховує національні особливості, безпековий контекст і перспективи конкурентного зростання вітчизняної туристичної сфери.

Джерелами інформації для написання роботи були офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, Головного управління статистики у Львівській області; провідні наукові українські й іноземні праці.

Структура роботи передбачає чотири розділи, загальні висновки, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ СЕРВІСІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ОБ'ЄКТІВ

1.1. Місце інновації у готельно-ресторанному сервісі

Готельно-ресторанний бізнес є галуззю з високим рівнем конкуренції, що має на меті максимально задовольнити потреби споживачів, забезпечити високий рівень комфорту, задовольнити найрізноманітніші побутові, господарські та культурні запити гостей. З кожним роком вимоги до рівня цих послуг зростають. Чим вище культура і якість обслуговування відвідувачів, тим вище імідж готелю та ресторану, тим привабливішим вони для клієнтів.

Основним завданням фахівців, що працюють в сучасних готелях і ресторанах є створення і впровадження новітніх прийомів роботи, які забезпечуються колективними зусиллями працівників усіх служб, постійним і ефективним контролем, удосконаленням форм і методів обслуговування, вивченням і впровадженням передового досвіду, нової техніки і технології [1-3].

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу функціонують в умовах сформованих ринкових відносин, високої конкуренції, підвищення циклічності фінансових і інших ризиків та невизначеності. Готельно-ресторанний бізнес як невід'ємна складова частина туристичної сфери, швидко розвивається. Підприємствам готельно-ресторанного бізнесу доводиться приймати рішення, в тому числі і фінансові в умовах системної кризи національної економіки, тому можуть виникати проблемні ситуації, для недопущення, нейтралізації та вирішення яких необхідно розуміти причини виникнення ризиків, фактори впливу та шляхи їх усунення. Критичний стан вітчизняної інфраструктури її нерозвиненість, а також орієнтація на розвиток промисловості з боку держави стали причиною відсутності сталого розвитку підприємств сфери послуг, а саме підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Інновації відіграють ключову роль у розвитку сучасного готельно-ресторанного сервісу, що функціонує в умовах жорсткої конкуренції та постійно змінюваних потреб туристів. Інноваційний потенціал підприємств, які надають послуги в галузі туризму, зокрема у сфері готельного і ресторанного обслуговування, визначає їхню здатність адаптуватися до нових викликів ринку, забезпечуючи високу якість сервісу, індивідуалізацію підходів до клієнта, ефективність управління та сталий розвиток. У сучасних умовах інновації стають не лише конкурентною перевагою, а й необхідністю для досягнення успіху в галузі туризму. Впровадження інноваційних рішень охоплює як технологічні аспекти, так і організаційні, маркетингові та сервісні підходи [45-46].

Інновації в готельно-ресторанному сервісі безпосередньо пов'язані з підвищенням якості обслуговування клієнтів. Застосування новітніх цифрових технологій, таких як онлайн-бронювання, електронна реєстрація, мобільні додатки, що інтегруються з системами лояльності, дозволяє значно покращити досвід гостя. Це підвищує загальний рівень задоволеності туристів і сприяє зміцненню репутації туристичного підприємства. Індивідуалізація сервісу, забезпечена завдяки аналізу великих масивів даних, дозволяє враховувати уподобання клієнтів і пропонувати їм саме ті послуги, які відповідають їхнім очікуванням, що є показником високого рівня інноваційного потенціалу готельно-ресторанного сегменту. Відтак, саме інноваційний потенціал сприяє підвищенню ефективності операційного управління в готельно-ресторанному сервісі. Інновації дозволяють оптимізувати логістику постачання, автоматизувати процеси обліку витрат, контролю якості та управління персоналом. Наприклад, використання програм штучного інтелекту для розподілу робочих змін, прогнозування попиту або управління запасами продуктів дозволяє суттєво зменшити витрати та запобігти втратам. Це особливо актуально для туристичних підприємств, які працюють у сезонному режимі та потребують оперативного реагування на зміну попиту [9-11].

Слід зазначити, що туризм стає все більш орієнтованим на сталий розвиток, тому екологічні інновації мають стратегічне значення. Використання енергоефективних систем, впровадження політик скорочення харчових відходів, повторне використання води та застосування біорозкладних матеріалів у ресторанному обслуговуванні – усе це не лише знижує навантаження на навколишнє середовище, а й формує позитивний імідж підприємства серед екологічно свідомих туристів. Отже, інноваційний потенціал включає також здатність готельно-ресторанного бізнесу відповідати сучасним глобальним викликам. Створення пакетів послуг, які включають проживання, харчування, активний відпочинок, тематичні вечори, майстер-класи або гастрономічні тури, сприяє розширенню спектру туристичного продукту. Це забезпечує більшу залученість клієнтів та формує довготривалі зв'язки між споживачами та туристичними підприємствами. Успішна реалізація таких рішень можлива лише за наявності розвиненого інноваційного потенціалу, що дозволяє постійно генерувати нові ідеї та реалізовувати їх у зовнішньому середовищі [39-41].

Інновації передбачають не лише технологічні чи екологічні зміни, а й зміну корпоративної культури, що орієнтована на навчання, адаптацію та розвиток персоналу. Створення гнучких систем внутрішнього навчання, застосування симуляцій, онлайн-платформ і гейміфікації в процесі підвищення кваліфікації працівників є прикладом впровадження інновацій в управління людськими ресурсами. Таким чином, інноваційний потенціал виявляється і в здатності готельно-ресторанного підприємства адаптувати свою команду до нових стандартів і технологій. Завдяки впровадженню цифрових інструментів, таких як аналітика поведінки клієнтів, персоналізований контент, таргетинг, віртуальні тури та впливові маркетингові кампанії у соціальних мережах, підприємства можуть ефективніше комунікувати з цільовою аудиторією. Інновації у маркетингу дозволяють не тільки привабити нових туристів, а й підтримувати лояльність постійних клієнтів, що є невід'ємним чинником успішності у сфері туризму (табл.1.1).

Таблиця 1.1

**Сутнісні засади інноваційного потенціалу в готельно-ресторанному
сервісі**

Сутнісна засада	Зміст / Характеристика
Технологічна інноваційність	Використання цифрових сервісів, мобільних додатків, штучного інтелекту, онлайн-бронювання, електронного документообігу тощо.
Організаційна гнучкість	Здатність підприємства швидко адаптувати внутрішні процеси до змін ринку, запроваджувати нові управлінські моделі, автоматизувати обслуговування клієнтів.
Маркетингова інноваційність	Запровадження персоналізованих рекламних кампаній, використання соціальних мереж, SEO, віртуальних турів, CRM-систем для комунікації з клієнтами.
Клієнтоорієнтованість	Забезпечення індивідуального підходу до гостей, аналіз уподобань клієнтів, надання персоналізованих послуг.
Екологічна відповідальність	Впровадження енергоощадних технологій, сортування відходів, використання екологічної упаковки, підтримка «зелених» стандартів у туризмі.
Інклюзивність та соціальна інновація	Створення безбар'єрного середовища, розробка сервісів для людей з особливими потребами, мультикультурний та мультимовний підхід до клієнтів.
Професійний розвиток персоналу	Системи внутрішнього навчання, цифрові тренінги, симуляції, підвищення кваліфікації через інноваційні освітні моделі.
Інтеграційна здатність	Співпраця з транспортом, туристичними агентствами, культурними закладами через цифрові платформи, створення комплексного туристичного продукту.
Аналітичність та прогнозування	Збір і аналіз даних по поведінку споживачів, прогнозування попиту, використання big data для формування пропозицій.
Безперервне оновлення сервісу	Постійне впровадження нових ідей, експерименти з форматами обслуговування, готовність до трансформації бізнес-моделі відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Сформовано автором за даними джерел: [4-7]

Отже, вважаємо, що туристичний бізнес має адаптувати свої послуги до потреб різних категорій клієнтів – людей з обмеженими можливостями, літніх туристів, сімей із дітьми. Інноваційні рішення, такі як безбар'єрне середовище, меню з урахуванням харчових алергенів, мультимовні цифрові помічники – це приклади адаптації готельно-ресторанного сервісу до широкого кола споживачів. Таким чином, інноваційний потенціал стає джерелом не тільки економічної вигоди, а й соціальної відповідальності туристичних підприємств.

1.2. Характеристика процесу підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів

Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується посиленням конкуренції між суб'єктами господарювання на світовому ринку. Зважаючи на це, постає питання забезпечення їх конкурентоспроможності, що є головною передумовою підтримання стійких позицій підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках. Успіх підприємства в умовах конкурентної боротьби обумовлюється здійсненням постійного моніторингу позицій на ринку, дослідженням сильних та слабких сторін власної господарської діяльності і конкурентів, здатністю пристосовуватись до змін ринкових ситуацій. Ці проблеми актуальні і для підприємств туристичної сфери, які здатні за рахунок підвищення їх конкурентоспроможності приносити значні прибутки. Для розвитку туристичної галузі в Україні є всі передумови. Так, маючи вигідне геополітичне розташування, країна володіє значним рекреаційним потенціалом: сприятливими кліматичними умовами, різноманітним рельєфом, мережею транспортних сполучень, культурною спадщиною тощо. Крім того, в Україні дедалі частіше розробляються нові маршрути, розвивається готельна інфраструктура, підвищується рівень обслуговування туристів і зростає відвідуваність туристичних об'єктів. Однак існує низка проблем, вирішення яких дасть змогу підвищити економічну ефективність туристичної галузі країни [20-22].

У сучасних умовах розвитку туризму процес підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів є надзвичайно актуальним і складним завданням, що вимагає системного підходу та врахування впливу як зовнішнього середовища, так і внутрішніх процесів. Конкуренція у сфері туризму постійно зростає, що обумовлено відкритістю ринків, стрімким розвитком технологій, динамікою споживчих переваг та глобалізацією туристичних потоків. Відтак, кожен туристичний об'єкт, незалежно від його масштабу, форми власності чи територіального розташування, змушений постійно шукати шляхи удосконалення та адаптації до нових вимог ринку [29-31].

Підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів нерозривно пов'язане з глибоким аналізом внутрішніх процесів. До таких процесів належить ефективне управління ресурсами, рівень кваліфікації персоналу, організація обслуговування клієнтів, стандарти якості послуг, логістика, цифрова трансформація та інноваційна спроможність. Внутрішні процеси мають бути прозорими, контрольованими, гнучкими та здатними до безперервного вдосконалення. Слід наголосити, що саме внутрішня оптимізація дозволяє сформувати стійкі конкурентні переваги, які важко скопіювати конкурентам, а тому вона є фундаментом конкурентоспроможності. Водночас зовнішнє середовище чинить потужний вплив на формування конкурентних можливостей туристичних об'єктів. Воно включає економічні умови, політичну стабільність, інфраструктурний розвиток регіону, туристичні тренди, законодавчу базу, екологічні вимоги, соціальні настрої та міжнародні відносини. Туристичні об'єкти, які вміють оперативно реагувати на ці чинники, мають перевагу у конкурентній боротьбі. Особливо актуальною є потреба в моніторингу тенденцій туристичного ринку, що дозволяє адаптувати стратегічні цілі туристичних об'єктів до нових викликів (рис.1.1).

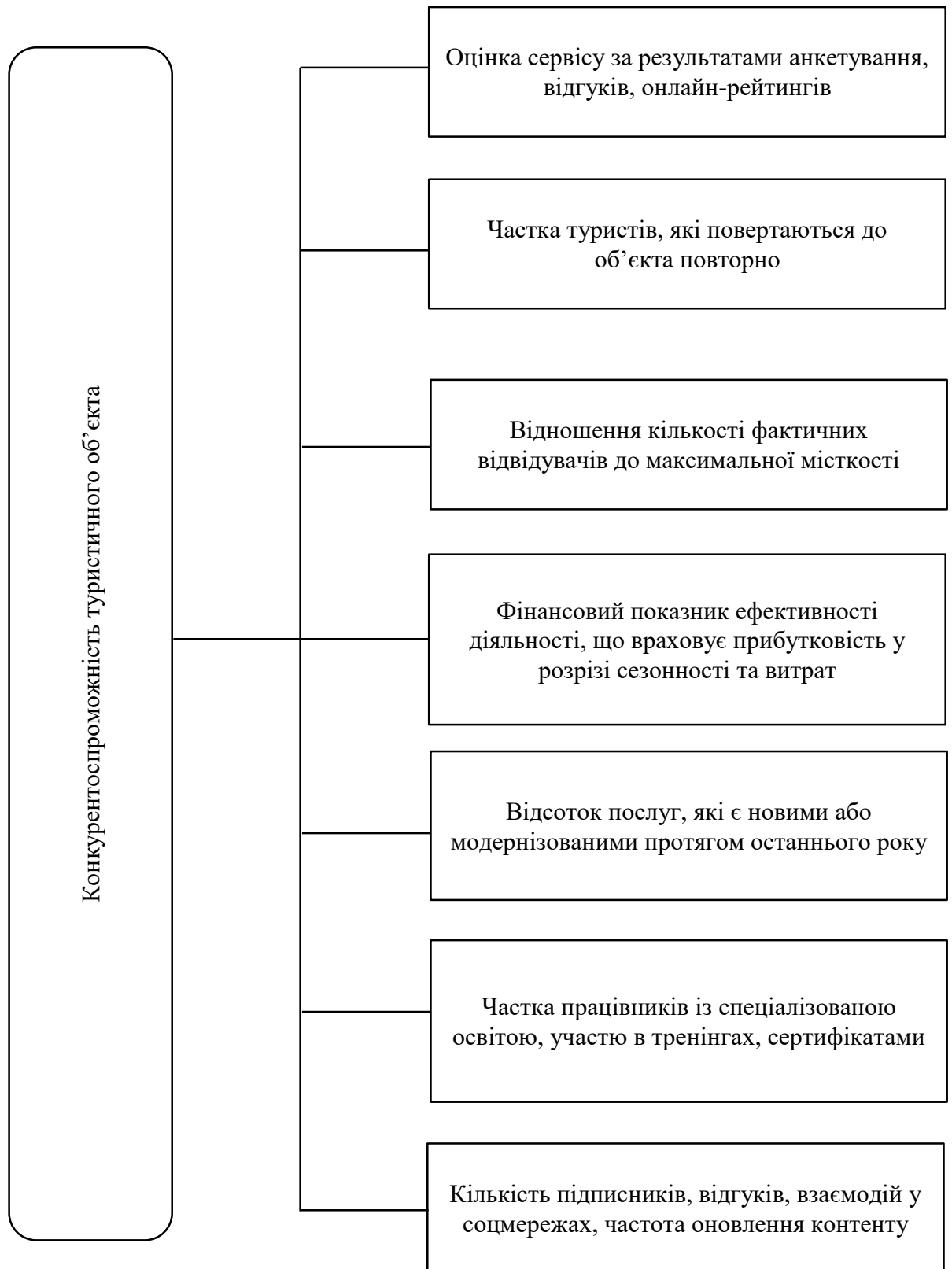


Рис. 1.1. Ключові показники оцінювання рівня конкурентоспроможності туристичних об'єктів

Сформовано автором за даними джерел: [8-10]

Важливу роль у процесі підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів відіграє якість. Вона є визначальним чинником при

формуванні вражень туристів та їх подальшої лояльності. Система управління якістю має базуватися на міжнародних стандартах, регулярному зборі зворотного зв'язку від клієнтів, постійному вдосконаленні сервісів. Туристичні об'єкти, які системно впроваджують практики бенчмаркінгу, тобто вивчають досвід лідерів ринку, мають змогу підвищити якість внутрішніх процесів і закріпити свої позиції на конкурентному ринку. Не менш значущим напрямом формування конкурентоспроможності є інноваційна діяльність. Інновації у сфері туризму охоплюють нові формати послуг, цифрові рішення, інтерактивні програми для туристів, нестандартні способи просування, тематичні тури тощо. Туристичні об'єкти з високим інноваційним потенціалом здатні швидко реагувати на потреби туристів, створювати новий туристичний досвід, диверсифікувати послуги та виділятися серед конкурентів. Інноваційність дозволяє не лише виживати в умовах високої конкуренції, а й задавати тенденції ринку [25-26].

Роль персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності туристичних об'єктів також є надзвичайно важливою. Людський фактор визначає якість обслуговування, рівень комунікації з клієнтом, здатність до вирішення нестандартних ситуацій. Тому інвестиції в професійний розвиток персоналу, навчання, розвиток емоційного інтелекту, комунікаційних навичок та мультикультурної компетентності є невід'ємним елементом стратегії підвищення конкурентоспроможності. Компетентний персонал є основою стабільного функціонування внутрішніх процесів та адаптивної спроможності туристичного об'єкта. Ефективне просування туристичного об'єкта на ринку забезпечує впізнаваність, позитивний імідж, емоційну прихильність клієнтів. Створення унікальної торговельної пропозиції, фірмового стилю, активне використання соціальних мереж, залучення туристичних блогерів, участь у виставках та форумах – усе це є інструментами, які зміцнюють позиції у конкурентному середовищі. Потужний бренд допомагає туристичному об'єкту не лише залучати нових клієнтів, а й протистояти ринковим ризикам.

1.3. Теоретичний аспекти застосування інновацій у готельно-ресторанному сервісі як інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів

У сучасних умовах глобальної конкуренції, постійної мінливості зовнішнього середовища та зростання вимог туристів, інновації у готельно-ресторанному сервісі стають одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів. Саме завдяки впровадженню інновацій туристичні об'єкти здатні адаптувати внутрішні процеси до актуальних потреб ринку, формувати унікальні конкурентні переваги та забезпечувати високу якість обслуговування. Інновації виступають як рушійна сила трансформації сервісу, здатна оновлювати як організаційні підходи, так і функціональні характеристики туристичної інфраструктури. Насамперед інновації у готельно-ресторанному сервісі змінюють характер взаємодії туристичного об'єкта з клієнтом. Завдяки цифровим технологіям (наприклад, мобільним застосункам, автоматизованим системам бронювання, чат-ботам, електронним ключам до номерів) створюється новий рівень клієнтоорієнтованості. Це, у свою чергу, формує позитивний споживчий досвід, сприяє повторному вибору закладу та підвищує конкурентоспроможність туристичного об'єкта у все більш вимогливому середовищі туризму. Успішна цифровізація внутрішніх процесів — це не лише технічна модернізація, а й стратегічне рішення, що посилює здатність туристичних об'єктів ефективно конкурувати на ринку [11-13].

Важливим чинником інноваційного підвищення конкурентоспроможності є автоматизація внутрішніх процесів. Зокрема, мова йде про застосування інтелектуальних систем управління запасами, автоматизованих облікових програм, систем прогнозування попиту та керування персоналом. Це дозволяє готельно-ресторанному сервісу діяти більш гнучко в умовах динамічного зовнішнього середовища, зменшувати витрати та підвищувати якість обслуговування. Таким чином, внутрішні процеси стають прозорими,

ефективними та орієнтованими на результат, що безпосередньо впливає на загальну конкурентоспроможність туристичного об'єкта (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Напрямки застосування інновацій у готельно-ресторанному сервісі як інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів

Сфера застосування інновацій	Приклади інновацій	Вплив на конкурентоспроможність
Цифровий сервіс і обслуговування	Онлайн-бронювання, мобільні додатки, чат-боти, електронні ключі до номерів	Покращення клієнтського досвіду, швидкість обслуговування, підвищення лояльності туристів
Автоматизація внутрішніх процесів	CRM-системи, програми управління запасами, прогнозування попиту, електронний документообіг	Підвищення ефективності управління, зниження витрат, швидка реакція на зміни у зовнішньому середовищі
Інноваційні туристичні продукти	Тематичні готелі, гастротури, концептуальні ресторани, культурно-розважальні пакети	Створення унікальної пропозиції, залучення нових ринкових сегментів, емоційна прив'язаність клієнта
Екологічні технології	Енергоощадне освітлення, вторинна переробка, зменшення харчових відходів, біорозкладна упаковка	Формування позитивного іміджу, відповідність вимогам сталого туризму, підтримка соціально відповідального бренду
Розвиток персоналу	Онлайн-навчання, інтерактивні тренінги, оцінювання компетенцій, гейміфікація	Підвищення якості обслуговування, зниження кадрового ризику, адаптивність персоналу до нових умов
Маркетингові інновації	Віртуальні тури, соцмережі, SEO, інфлюенс-маркетинг, персоналізовані кампанії	Розширення охоплення аудиторії, посилення ринкових позицій, підвищення впізнаваності туристичного об'єкта
Інклюзивність і доступність	Безбар'єрний доступ, багатомовні інтерфейси, спеціалізоване меню, тактильна навігація	Розширення цільової аудиторії, відповідність сучасним вимогам безбар'єрного середовища, соціальна орієнтованість

Сформовано автором за даними джерел: [25-26]

Важливим залишається питання створення унікальних туристичних пропозицій, які інтегрують готельно-ресторанний сервіс у комплексну систему туристичного досвіду. Наприклад, тематичні гастрономічні тури, фуд-фестивалі на території готелів, ресторани з елементами шоу-кулінарії або концептуальні готелі зі смарт-кімнатами формують додану вартість туристичних об'єктів. Такі формати, які базуються на інноваційних підходах, створюють емоційний зв'язок з туристом, що ускладнює для конкурентів можливість повторити або скопіювати сервіс. Це підсилює позиції туристичного об'єкта у конкурентному середовищі. Інновації також суттєво впливають на екологічну складову готельно-ресторанного сервісу. У контексті туризму, орієнтованого на сталий розвиток, дедалі більшого значення набуває використання енергоощадних технологій, сортування відходів, застосування екологічно чистих матеріалів у закладах харчування. Інноваційні екопрактики у готелях і ресторанах не лише знижують операційні витрати, а й формують позитивний імідж серед цільової аудиторії, що цінує соціальну відповідальність туристичних об'єктів. Такий підхід забезпечує довготривалу конкурентоспроможність, оскільки відповідає глобальним тенденціям у туризмі [39-40].

Внутрішні процеси, пов'язані з підбором, навчанням і розвитком персоналу, модернізуються завдяки цифровим платформам, інтерактивним тренінгам, системам дистанційного навчання, гейміфікації та автоматизованим оцінкам ефективності. Це дозволяє підвищити професійний рівень працівників готельно-ресторанного сервісу, зробити їх більш адаптованими до змін зовнішнього середовища і підвищити якість взаємодії з туристами. Як наслідок, туристичні об'єкти отримують конкурентну перевагу через ефективну роботу персоналу, що особливо важливо для сервісно орієнтованих сфер. Сучасні туристичні об'єкти активно використовують можливості інтернет-маркетингу, соціальних мереж, SEO-оптимізації, інфлюенсерів, віртуальних турів, 3D-презентацій і персоналізованих розсилок. Ці інструменти дозволяють туристичним об'єктам ефективно позиціонувати свої готельно-ресторанні послуги на ринку, досягати своєї цільової аудиторії та формувати емоційний

зв'язок із клієнтом. Усе це підсилює конкурентоспроможність в умовах насиченого інформаційного поля та мінливих споживчих переваг у туризмі. Інновації також сприяють розвитку інклюзивності у готельно-ресторанному сервісі. Мова йде про створення послуг для людей з інвалідністю, багатомовне середовище обслуговування, наявність інтерфейсів для слабозорих або слабочуючих клієнтів, гнучке меню з урахуванням культурних та дієтичних особливостей. Такі інноваційні рішення значно розширюють цільову аудиторію туристичного об'єкта, роблять його більш відкритим, соціально відповідальним та конкурентоспроможним в умовах міжнародного туризму. Вони також покращують імідж у зовнішньому середовищі та сприяють довгостроковому зростанню.

На нашу думку, саме інновації забезпечують туристичним об'єктам здатність до швидкої адаптації в умовах кризи чи непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. Пандемія COVID-19 стала яскравим прикладом того, як інноваційні готельно-ресторанні сервіси, що впровадили безконтактне обслуговування, онлайн-комунікації, дистанційне бронювання, змогли втримати позиції та зберегти лояльність клієнтів. Внутрішні процеси, що були гнучкими й орієнтованими на інновації, дали можливість оперативно змінити формат роботи, що довело важливість інновацій як ключового інструменту забезпечення конкурентоспроможності в туризмі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ В УКРАЇНІ

2.1. Особливості функціонування готельно-ресторанного сервісу в Україні

Готельно-ресторанний сектор України відіграє ключову роль в економіці країни, особливо в контексті розвитку туризму. Зростання як внутрішнього, так і міжнародного туристичного потоку стимулює попит на послуги готелів та ресторанів, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємств гостинності. Готельно-ресторанний сервіс в Україні є однією з провідних складових інфраструктури туризму, яка поєднує надання житлових, харчових та супутніх послуг для туристів, ділових мандрівників і місцевих жителів. Його функціонування охоплює широкий спектр внутрішніх процесів – від адміністрування та логістики до підбору персоналу, організації харчування, обслуговування гостей та управління якістю сервісу. Цей сектор безпосередньо впливає на конкурентоспроможність туристичних об'єктів і регіонів загалом, формуючи перше враження про країну як про туристичний напрям. У сучасних умовах, зважаючи на виклики повномасштабної війни, глобальної конкуренції та технологічних змін, особливості функціонування готельно-ресторанного сервісу в Україні набули нових рис, що потребують системного аналізу.

Перш за все, варто зазначити, що структура готельно-ресторанного сервісу в Україні є дуже неоднорідною. У великих містах функціонують міжнародні готельні мережі, апарт-комплекси, бутик-готелі, ресторани високого класу, які демонструють високий рівень автоматизації внутрішніх процесів, орієнтацію на якість і впровадження інновацій. Водночас у регіонах, особливо в сільській місцевості, переважають малі підприємства або родинні бізнеси з обмеженими фінансовими та кадровими ресурсами. Така структурна різниця впливає на рівень конкурентоспроможності різних сегментів і вимагає

гнучкого підходу до державної політики підтримки туризму. По-друге, готельно-ресторанний сервіс в Україні функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зумовленого не лише наслідками повномасштабного збройного вторгнення росії, а й постійною зміною споживчих уподобань, сезонності попиту, змінами законодавства та економічними ризиками. Ці фактори формують нестійкість ринку, ускладнюють довгострокове планування та створюють додатковий тиск на внутрішні процеси туристичних об'єктів. У таких умовах конкуренція між готелями, ресторанами та іншими закладами гостинності посилюється, що змушує підприємства шукати нові способи диференціації.

Через високий рівень ризику, нестабільність валюти, закриття повітряного простору та загальну економічну невизначеність, готельно-ресторанний сервіс має обмежені можливості для впровадження сучасних інновацій. У той час як конкуренція на міжнародному ринку туризму змушує підприємства іноземних країн активно впроваджувати цифрові технології, екологічні рішення, роботизацію та маркетингові інновації, українські туристичні об'єкти змушені концентруватися на підтримці основних функцій і збереженні персоналу.

Готельно-ресторанний сервіс в Україні є невід'ємною складовою індустрії туризму, яка забезпечує як побутові потреби мандрівників, так і емоційно-соціальний комфорт перебування у туристичних регіонах. Його функціонування базується на комплексній взаємодії внутрішніх процесів, маркетингових стратегій, кадрового потенціалу та реакції на зовнішнє середовище. До основних функціональних завдань галузі належать забезпечення тимчасового проживання, харчування, організації дозвілля та формування позитивного споживчого досвіду. У структурі туризму готельно-ресторанний сервіс виступає як ключовий фактор формування конкурентоспроможності як окремих туристичних об'єктів, так і регіонів у цілому.

До початку кризових явищ готельно-ресторанна галузь України демонструвала динамічне зростання. Це пояснювалося відкритістю ринку до іноземних інвестицій, розвитком внутрішнього туризму, активною участю країни у міжнародних виставках, зростанням мобільності населення та ділової активності. Туристичні об'єкти масово впроваджували сучасні стандарти обслуговування, адаптуючи внутрішні процеси до вимог глобального ринку. У великих містах з'являлися готелі міжнародних мереж, дизайн-готелі, апарт-готелі, хостели нового типу. Паралельно розвивалися ресторани концепції з унікальним позиціонуванням, кулінарними шоу, тематичними вечорами. Конкуренція стимулювала розвиток сервісу та підвищення його якості. Однією з ключових особливостей функціонування галузі була сезонність попиту, особливо в курортних регіонах (Карпати, Чорноморське узбережжя, Шацькі озера). Це впливало на структуру внутрішніх процесів, кадрову політику, цінову стратегію, управління логістикою та закупівлями. Готельно-ресторанні заклади шукали баланс між максимальною ефективністю в піковий сезон і мінімізацією витрат у міжсезоння. У відповідь на ці виклики активно впроваджувалися гнучкі моделі бронювання, динамічне ціноутворення, маркетингові акції. Впровадження інноваційних підходів дозволяло туристичним об'єктам залишатися конкурентоспроможними навіть у періоди зниженого попиту (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика унікальності готельно-ресторанного сервісу України

Критерій унікальності	Характеристика / Прояв в Україні	Значення для конкурентоспроможності
Національний колорит	Поєднання елементів української культури, кухні, декору, традицій у концепціях готелів і ресторанів	Формує емоційний зв'язок із туристом, створює унікальність сервісу
Регіональна різноманітність	Висока варіативність туристичних об'єктів за етнічними, природними, кулінарними та історичними ознаками	Дозволяє сегментувати пропозиції для різних аудиторій, підвищуючи гнучкість і привабливість
Гнучкість у форматах обслуговування	Від великої готельної мережі до приватних садиб, від вишуканих ресторанів до сімейних кафе	Підвищує адаптивність до ринку та потреб споживача
Розвиток локального підприємництва	Велика частка МСБ у сфері гостинності	Сприяє економічному розвитку регіонів, формує соціально відповідальний сервіс
Конкуренція у великих містах	Висока динаміка сервісу в Києві, Львові, Одесі, Харкові завдяки сучасним готелям і авторським ресторанам	Стимулює впровадження інновацій, покращує загальний рівень обслуговування
Інтеграція з культурним туризмом	Прив'язка готельно-ресторанного сервісу до фестивалів, історичних подій, етнопарків, мистецьких локацій	Створює синергію послуг, підсилює унікальність туристичного продукту
Сезонність і багатоформатність сервісу	Адаптація до літнього/зимового туризму (гори, море, озера), культурно-екскурсійних вікендів	Збільшує варіанти пропозицій і підтримує прибутковість упродовж року
Гостинність як цінність	Традиційна привітність, неформальність, індивідуальний підхід	Формує позитивне враження, збільшує частку повторних візитів

Сформовано автором за даними джерел: [2-4]

Внутрішні процеси готельно-ресторанного сервісу активно модернізувалися. До найважливіших напрямів належали автоматизація обліку, CRM-системи, цифрове управління запасами, онлайн-бронювання, мобільні додатки для гостей. Ці інновації дозволяли підвищити швидкість обслуговування, зменшити витрати, покращити якість комунікації з клієнтом. Значна увага приділялася стандартизації сервісу, зокрема в готелях високої категорії, де дотримання міжнародних стандартів обслуговування виступало конкурентною перевагою. У великих містах (Київ, Львів, Одеса, Харків) активно формувалася нова культура споживання готельно-ресторанних послуг, яка базувалася на естетиці, унікальному дизайні, гастрономії, концептуальності. Заклади почали створювати не лише послуги, а й атмосфери. Це відображалось на підборі персоналу, розробці інтер'єру, формуванні айдентики бренду, способах просування у соціальних мережах. Внутрішні процеси доповнювалися зовнішніми елементами маркетингу, що сприяло посиленню зв'язку з клієнтом.

2.2. Оцінка впливу воєнного стану на функціонування готельно-ресторанного сервісу в Україні

Сьогодні готельно-ресторанний бізнес в Україні не відповідає вимогам міжнародних стандартів. Аналіз діяльності цієї сфери бізнесу в період 2015–2020 років дозволяє визначити головні проблеми, які перешкоджають ефективному функціонуванню, зокрема це не повністю розвинений ринок готельно-ресторанного бізнесу, спричинений неврахуванням розвитку інфраструктури міст, транспортних мереж, використанням застарілих технологій та застарілого обладнання, споживанням екологічно небезпечної сировини, недотриманням вимог у сфері виробництва страв, низьким рівнем ефективності підготовки фахівців у цій сфері, високою вартістю послуг, пандемічними обмеженнями. Однак, доцільно відзначити, що готельно-ресторанний бізнес, будучи складовою індустрії гостинності, являється також одним із найперспективніших напрямів розвитку національної економіки.

Ефективне функціонування сфери готельно-ресторанного бізнесу є позитивним показником змін в економіці держави, її регіонів та важливою передумовою активізації розвитку міжнародних зв'язків. Проте, сучасні реалії у світовій економіці, пандемія COVID-19 та введення воєнного стану 24 лютого 2022 року внесли свої корективи у діяльність закладів готельно-ресторанної сфери.

Функціонування готельно-ресторанного сервісу в Україні зазнало суттєвих змін під впливом кризових явищ останніх років. Якщо пандемія COVID-19 стала першим глобальним ударом по стабільності туристичних об'єктів, то повномасштабне збройне вторгнення росії та запроваджений воєнний стан у 2022 році трансформували саме поняття життєздатності та стійкості галузі. Закриття польотів, активні бойові дії, евакуація населення, обмеження мобільності і тотальна зміна зовнішнього середовища призвели до масштабної деструкції внутрішніх процесів у готельно-ресторанному сервісі. У цьому контексті вкрай важливо провести обґрунтовану оцінку впливу воєнного стану на функціональні параметри галузі, зокрема на кількість підприємств і персоналу.

На початок 2020 року, коли галузь ще не зазнала глибоких потрясінь, в Україні функціонувало 71 748 підприємств готельно-ресторанного сервісу, які забезпечували зайнятість 247 965 осіб. Ці показники відображали стабільну роботу туристичних об'єктів у межах конкурентного ринку. Незважаючи на вплив пандемії, у 2021 році кількість персоналу навіть зросла до 250 489 осіб, що свідчить про певне відновлення внутрішніх процесів і попиту на послуги. Водночас, кількість підприємств зменшилася до 69 775, що можна вважати початком структурного переформатування ринку – частина малих суб'єктів не витримала конкуренції або втратила прибутковість. Різке погіршення показників відбулося у 2022 році, що цілком закономірно з огляду на початок повномасштабного збройного вторгнення та введення воєнного стану. Кількість підприємств у сфері готельно-ресторанного сервісу скоротилася майже на 12 тисяч одиниць – до 57 734. Це свідчить про масове закриття закладів через знищення інфраструктури, відсутність туристичних потоків, евакуацію

власників і неможливість вести діяльність у зоні бойових дій. Ще гострішим виявився удар по персоналу – кількість зайнятих скоротилася до 179 197 осіб, тобто на понад 71 тисячу. Втрати людського капіталу стали одним з найбільш критичних чинників, що вплинув на функціонування внутрішніх процесів у туристичних об'єктах (рис.2.1).

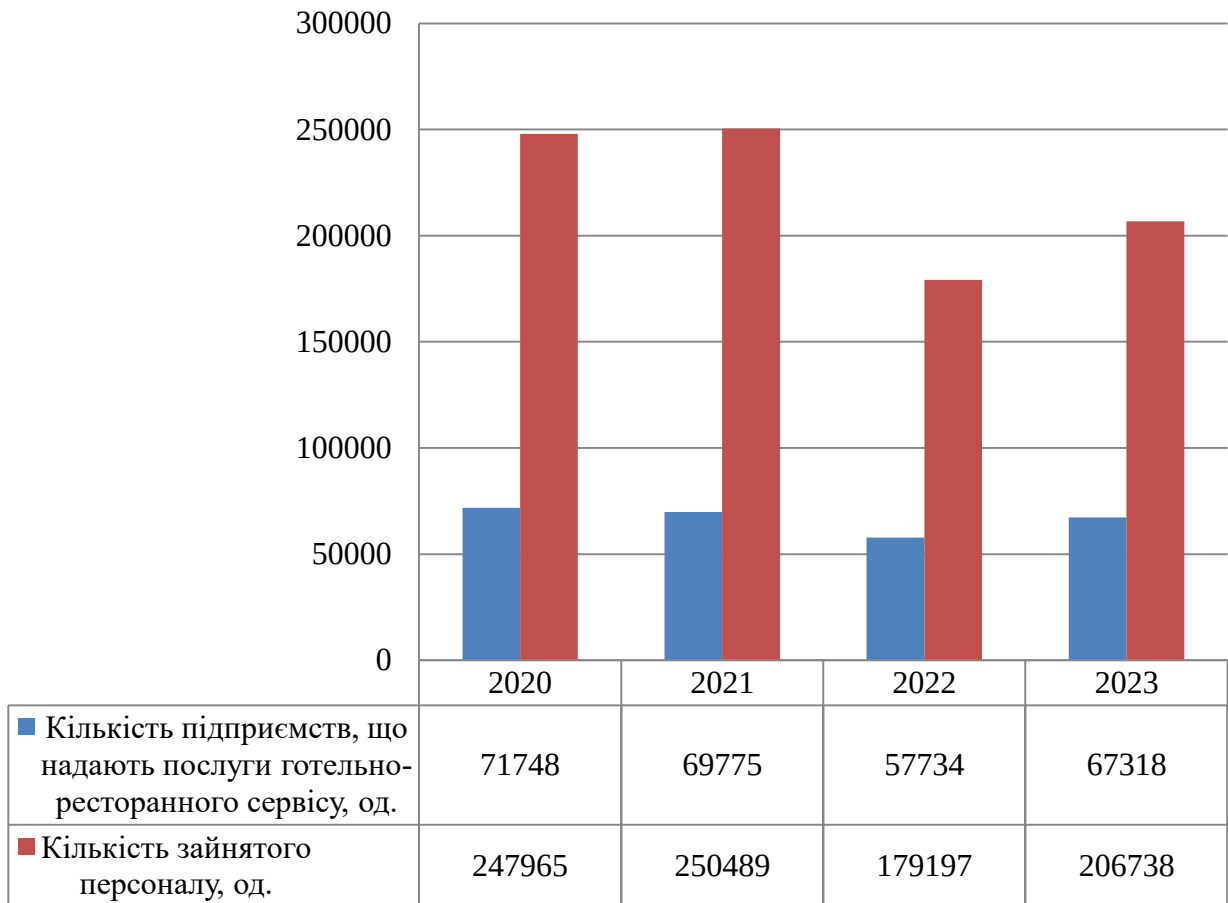


Рис. 2.1. Ключові показники оцінювання рівня конкурентоспроможності туристичних об'єктів

Сформовано автором за даними джерел:[14]

Воєнний стан вплинув не лише на чисельні показники, але й на характер внутрішніх процесів готельно-ресторанних підприємств. В умовах нестабільності й постійних ризиків акцент змістився на оперативне управління, мінімізацію витрат, впровадження кризових інновацій: від цифрових платформ бронювання до адаптованих форматів харчування на виніс. Багато туристичних об'єктів переорієнтували свою діяльність на соціальні функції – надання прихистку, організацію харчування для військових і ВПО. Такі внутрішні

трансформації сприяли збереженню функціональності, проте тимчасово відсунули довгострокові стратегічні інновації на другий план.

Зовнішнє середовище також суттєво змінилося: повна зупинка авіасполучення, зниження платоспроможності населення, зростання витрат на енергоносії, нестабільність постачання продуктів. У такому контексті традиційна конкуренція трансформувалась у гібридну форму, де туристичні об'єкти змагаються не стільки між собою, скільки з факторами виживання – доступом до електрики, безпекою розташування, логістикою. Умови ведення бізнесу у сфері туризму стали надзвичайно складними, що вимагає від готельно-ресторанного сервісу надзвичайної гнучкості, динамічного управління та постійного впровадження інновацій. Ще одним наслідком воєнного стану стало зміщення ринкової структури на користь внутрішнього туризму. В умовах закритих кордонів, обмежених можливостей виїзду, значна частина українців стала шукати відпочинок і тимчасове розміщення всередині країни. Це відкрило нові можливості для туристичних об'єктів у безпечних регіонах, водночас сформувало нову модель попиту, яка вимагає доступності, простоти, сервісної мінімізації та емоційної підтримки. Таким чином, конкурентоспроможність готельно-ресторанного сервісу дедалі більше залежить від здатності оперативно переорієнтувати свої внутрішні процеси до нової реальності.

Паралельно з цим, на галузь продовжують впливати інноваційні виклики, пов'язані з цифровізацією, персоналізацією сервісу та автоматизацією. Навіть у критичних умовах туристичні об'єкти намагаються впроваджувати елементи smart-технологій, електронного управління, аналітики попиту, що дозволяє компенсувати кадрові втрати та підвищувати ефективність. Інновації стали не лише фактором зростання, а й засобом виживання. У результаті формується нова конкурентна модель готельно-ресторанного сервісу, заснована на мобільності, соціальній функції, швидкому реагуванні та готовності до змін.

2.3. Основні інновації у готельно-ресторанному сервісі на території України

У період до 2020 року готельно-ресторанний сервіс України розвивався у динамічному темпі, демонструючи все більше ознак інтеграції в європейський туристичний простір. Однією з головних інновацій була широка цифровізація обслуговування: зокрема, впровадження онлайн-бронювання, мобільних додатків для клієнтів, QR-кодів у меню ресторанів та автоматизованих систем управління внутрішніми процесами (CRM, POS, облік персоналу). Багато готелів, особливо в Києві, Львові та Одесі, почали використовувати електронні ключі, безконтактну реєстрацію, інтернет-консьєрж-сервіси. Це значно підвищило швидкість обслуговування та комфорт гостей, формуючи сучасну модель конкурентоспроможного туристичного об'єкта. Ресторани при готелях і самостійні заклади активно впроваджували авторські меню, використання локальних продуктів, концепції open kitchen, дегустаційні сети, гастротури. Все це забезпечувало унікальність кожного туристичного об'єкта та підвищувало загальну конкурентоспроможність сервісу. У великих містах активно поширювалися ресторани з елементами шоу, тематичні вечори, концепції zero waste, що водночас поєднували інноваційність, екологічність і комерційний успіх. Внутрішні процеси в ресторанах почали підпорядковуватись концепції «емоційного сервісу», що вимагало інновацій в навчанні персоналу. З'являлись дизайн-готелі, апарт-готелі, готелі для певних категорій (тільки для дорослих, для молоді, для бізнес-мандрівників), що сприяло сегментації ринку. Активно впроваджувалися інновації в управлінні лояльністю: програми бонусів, персональні пропозиції, системи зворотного зв'язку через соцмережі. Це дозволяло туристичним об'єктам швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, розвивати внутрішні процеси та забезпечувати високу конкурентоспроможність в умовах відкритої ринкової конкуренції.

Пандемія COVID-19 стала викликом глобального масштабу, який суттєво змінив парадигму функціонування туризму та готельно-ресторанного сервісу в

Україні. Однією з першочергових інновацій стало впровадження безконтактного сервісу: електронна реєстрація в готелях, онлайн-меню через QR-коди, оплата через мобільні платформи, замовлення їжі в номер за допомогою додатку. Це стало відповіддю на потребу мінімізувати фізичний контакт, забезпечити санітарну безпеку та не втратити клієнта. Внутрішні процеси у багатьох туристичних об'єктах було оперативно перебудовано під нові формати обслуговування, що стало прикладом гнучкості та адаптивності. Другою інновацією стало масове впровадження систем онлайн-комунікації та дистанційної роботи персоналу. Впроваджувалися інструменти онлайн-навчання персоналу, відеоінструктажі, автоматизовані перевірки стандартів. Крім того, ресторани переорієнтувалися на онлайн-замовлення, запровадили віртуальні гасстровечері, стріми кулінарних майстер-класів. У готелях запроваджувалися нові послуги, як-от оренда номерів для віддаленої роботи (workation). Ці інновації розширили функціональність готельно-ресторанного сервісу, підвищили рівень взаємодії з клієнтом навіть поза межами фізичного перебування в об'єкті.

Через закриті кордони та обмеження на міжнародні поїздки, туристичні об'єкти почали формувати спеціальні пропозиції для українців — сімейні відпочинки, вікенд-тури, оздоровчі пакети. Готелі й ресторани стали активно співпрацювати з локальними громадами, розвивати гастрономічні та культурні маршрути. Це не лише підтримувало туристичний сектор у кризовий період, а й стимулювало подальше впровадження інновацій у сервіс, маркетинг і структуру турпродукту.

Після лютого 2022 року функціонування готельно-ресторанного сервісу відбувається в умовах надзвичайно жорсткого зовнішнього середовища: руйнування інфраструктури, зміщення туристичних потоків, закриття польотів, переміщення мільйонів людей. В таких умовах ключовою інновацією стала трансформація сервісу в адаптивну, кризову модель. Туристичні об'єкти перебудовували внутрішні процеси — від оптимізації витрат до мінімізації складу персоналу й нових форматів обслуговування (наприклад, надання

приміщень для переселенців, польових кухонь тощо). Водночас у відносно безпечних регіонах впроваджувались мікроінновації: спрощення процедур, максимальна гнучкість графіку, безперервна присутність у цифровому просторі. Другий напрям інновацій — орієнтація на соціальну функцію туристичних об'єктів. Готельно-ресторанний сервіс почав виконувати не лише комерційну, а й соціально-гуманітарну роль: організація харчування для волонтерів і військових, проведення благодійних акцій, найм ветеранів. Це трансформувало філософію сервісу та змінило очікування клієнтів. Інновації стали не лише технологічними, а й змістовними — у напрямі відповідальності, етичності, прозорості внутрішніх процесів. Це заклало підґрунтя для створення нового типу конкурентоспроможного об'єкта — соціально сталого, адаптивного, гнучкого до шоків зовнішнього середовища.

Третій вектор — перезапуск внутрішнього туризму на новій основі, де інновації стають способом виживання і розвитку. Туристичні об'єкти переорієнтувалися на нову аудиторію: ветеранів, волонтерів, евакуйованих родин, освітян. Відповідно, впроваджуються спеціалізовані пакети, нові формати відпочинку (наприклад, тиха терапія в Карпатах), комбіновані послуги з оздоровленням, психологічною підтримкою, культурною реабілітацією. Інновації тут є не тільки технологічними, але й сервісними, концептуальними. Вони дозволяють українському туризму вижити, трансформуватись і зберегти потенціал для подальшого розвитку в післявоєнний період (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Основні інновації у готельно-ресторанному сервісі на території України в
різні періоди

Період	Ключові інновації	Ціль / Результат
До пандемії COVID-19 (до 2020 р.)	– Онлайн-бронювання, мобільні додатки, QR-меню, CRM-системи– Гастрономічні концепції: open kitchen, zero waste, локальні продукти– Апарт-готелі, готелі для вузьких груп, шоу-ресторани	Підвищення рівня сервісу, диференціація ринку, формування конкурентної переваги
Під час пандемії (2020–2021 рр.)	– Безконтактне обслуговування (реєстрація, оплата, замовлення)– Онлайн-навчання персоналу, віртуальні майстер-класи– Сервіси «workation», орієнтація на локального туриста	Адаптація до санітарних вимог, збереження операційної діяльності, підтримка внутрішнього попиту
Після вторгнення росії (з 2022 р.)	– Гнучкі мікроформати, мінімізація витрат, цифрове управління– Соціальні ініціативи: найм ветеранів, благодійність, підтримка ВПО– Нові турпродукти: тиха терапія, відпочинок для родин	Збереження функціонування в умовах кризи, соціалізація сервісу, нове позиціонування туристичних об'єктів

Сформовано автором

Отже, можна стверджувати, що здатність готельно-ресторанного сервісу до інноваційного оновлення є ключовим чинником конкурентоспроможності України як туристичного напрямку. Доведено, що інновації — це не лише інструмент модернізації, а й стратегія виживання, стійкості та подальшого відродження туризму.

2.4. Вплив готельно-ресторанного бізнесу на зміни в навколишньому середовищі

Готельно-ресторанний бізнес, як одна з ключових складових туристичної інфраструктури, має суттєвий вплив на навколишнє середовище. Його функціонування пов'язане з використанням природних ресурсів, генерацією великої кількості відходів, споживанням енергії та води, а також із навантаженням на екосистеми, особливо в туристично привабливих регіонах. У контексті глобальної екологічної нестабільності, зміни клімату та деградації ресурсів питання екологічної відповідальності готельно-ресторанного сервісу набуває не лише етичного, а й стратегічного значення для стійкого розвитку галузі.

Одним із найбільш відчутних екологічних аспектів готельно-ресторанного бізнесу є надмірне споживання води. У готелях вода використовується не лише для побутових потреб гостей, а й для прання білизни, прибирання, басейнів, кухонного виробництва. Ресторани споживають значні обсяги води для приготування страв, миття інвентарю та підтримання гігієни. В умовах обмежених водних ресурсів, особливо у густонаселених або курортних регіонах, така експлуатація викликає виснаження водоносних горизонтів, що може мати довготривалі наслідки для місцевих громад. Не менш актуальною є проблема енергоспоживання. Готельно-ресторанні об'єкти часто працюють цілодобово, із постійним функціонуванням освітлення, кліматичних систем, бойлерів, кухонного обладнання, холодильників. Усе це створює значне навантаження на енергетичні мережі та супроводжується високими викидами вуглекислого газу при традиційному енергопостачанні. Особливо негативний вплив спостерігається у великих готельних комплексах, які не використовують енергоощадні технології, не впроваджують автоматичне регулювання температури чи освітлення, та не застосовують альтернативні джерела енергії [38].

Вагому екологічну загрозу створює також система поводження з твердими побутовими відходами. Готельно-ресторанні заклади генерують велику кількість сміття — упаковку, органічні залишки, одноразові засоби гігієни, пластиковий посуд, скло, текстиль, будівельні та харчові відходи. У багатьох випадках ці відходи не сортуються, не переробляються, а вивозяться на полігони, забруднюючи ґрунт, повітря та підземні води. У гірших випадках — спалюються або захоронюються незаконно. Відсутність локальних систем сортування та співпраці з переробниками перетворює готельно-ресторанну галузь на джерело вторинного екологічного забруднення. Окремо слід розглядати вплив на повітряне середовище. Кухні ресторанів та їдалень, особливо у великих готелях, продукують значну кількість парів, диму, жиру та мікрочастинок, які можуть погіршувати якість повітря у внутрішніх приміщеннях і поза ними. За відсутності якісної вентиляції та фільтраційних систем це створює не лише дискомфорт для персоналу і клієнтів, але й порушує санітарні норми та забруднює навколишнє середовище. Крім того, використання генераторів, старих систем опалення чи несертифікованих кондиціонерів поглиблює проблему локального забруднення [12;17].

Слід зазначити, що ще одним вагомим фактором є надмірне споживання ресурсів і нераціональна логістика. Часто в готельно-ресторанному сервісі закупівлі продуктів і матеріалів здійснюються без урахування локальних можливостей, що призводить до зростання вуглецевого сліду — через транспортування, зберігання, втрати при розфасовці. Відсутність контролю за термінами придатності та умовами зберігання також спричиняє втрати продуктів, які могли б бути використані більш ефективно. Усе це формує додаткове навантаження на довкілля, збільшує непродуктивне споживання енергії, води й логістичних ресурсів.

Разом із цим готельно-ресторанний бізнес має потенціал бути рушієм позитивних екологічних змін, якщо застосовує принципи «зеленого туризму» та корпоративної екологічної відповідальності. У практиці провідних готелів України вже впроваджуються рішення щодо зменшення використання

одноразових матеріалів, сортування сміття, встановлення сонячних панелей, повторного використання води для поливу, розробки меню з локальних екологічно чистих продуктів. Такі ініціативи не лише зменшують шкідливий вплив, а й формують нову модель стійкого туристичного сервісу, орієнтованого на довгострокову екологічну безпеку.

На тлі зростання екологічної свідомості суспільства екологічна відповідальність готельно-ресторанного бізнесу стає важливим чинником конкурентоспроможності. Сучасні споживачі дедалі частіше надають перевагу закладам, які декларують і реалізують принципи сталого розвитку: мінімізацію харчових відходів, використання багаторазового посуду, застосування енергозберігаючих технологій, партнерство з локальними виробниками. Таким чином, турбота про довкілля у готельно-ресторанному сервісі — це не лише питання відповідності нормам, а й ефективна маркетингова стратегія, що дозволяє будувати довіру до бренду, залучати екологічно свідомих клієнтів та формувати позитивний імідж.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ СЕРВІСІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ОБ'ЄКТІВ

3.1. Міжнародний досвід впровадження інновацій у готельно-ресторанному сервісі

В умовах сьогодення завдяки глобалізаційним та інтеграційним процесам світовий ринок готельно-ресторанних послуг зазнав істотної трансформації. Це пов'язано, насамперед, із жорсткими умовами виживання, що передбачають активне впровадження у сферу індустрії гостинності новітніх технологій та науково-технічних досягнень. Разом із тим готельно-ресторанний бізнес досить популярний та затребуваний, а тому вимагає поліпшення якості обслуговування на високому рівні і різноманітності для залучення більшої кількості клієнтів. Міжнародний досвід свідчить, що шлях таких змін вибрали успішні заклади готельно-ресторанного бізнесу, які готові до впровадження інновацій та нововведень.

Інновації у готельно-ресторанному сервісі є одним з головних чинників підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів у багатьох країнах Європи. Розглянемо досвід Іспанії — одного з лідерів світового туризму, який активно впроваджує інноваційні рішення для зміцнення своїх позицій у глобальному зовнішньому середовищі. Туризм є ключовою галуззю економіки Іспанії, тому конкуренція серед туристичних об'єктів постійно зростає. У відповідь на це, готельно-ресторанний сервіс активно адаптує внутрішні процеси до потреб ринку, впроваджуючи цифрові, екологічні та сервісні інновації.

Одним із визначних прикладів іспанських інновацій є концепція «розумного готелю» (Smart Hotel), яка передбачає повну автоматизацію процесів обслуговування — від онлайн-реєстрації до управління мікрокліматом у номері за допомогою смартфона. Такі готелі впроваджують біометричну ідентифікацію, інтерактивні інформаційні панелі, персоналізовані послуги на основі штучного інтелекту. Це забезпечує гнучкість внутрішніх процесів, підвищує комфорт туристів та сприяє формуванню довготривалих конкурентних переваг. Такі технології вже активно застосовуються у Барселоні, Валенсії та на Балеарських островах, що демонструє високу інноваційну активність туристичних об'єктів.

Іспанський готельно-ресторанний сервіс також активно впроваджує екологічні інновації, що підвищують його конкурентоспроможність в умовах екологічно чутливого зовнішнього середовища. Наприклад, багато туристичних об'єктів у регіонах Коста-Брава та Коста-дель-Соль використовують технології очищення води, повторне використання енергії, інноваційні рішення з управління відходами, локальну екопродукцію в ресторанах. Це дозволяє їм не лише зменшити витрати, а й позиціонувати себе як відповідальні гравці на туристичному ринку, що приваблює екологічно свідомих споживачів. Усе це зміцнює конкурентні позиції та сприяє формуванню стійкого бренду. Ще одним напрямом інновацій в Іспанії є розвиток гастрономічного туризму на основі унікальних локальних концепцій. Туристичні об'єкти створюють нові гастрономічні формати, поєднуючи традиційну іспанську кухню з інноваційними підходами до подачі страв, дизайну ресторанів, організації дегустацій та кулінарних шоу. При цьому активно використовуються цифрові технології — від бронювання столиків до інтерактивного меню з віртуальною реальністю. Це зміцнює взаємодію туристів із сервісом, поглиблює емоційний досвід і формує унікальність готельно-ресторанного продукту в умовах зростаючої конкуренції [8-9].

Іншим цікавим прикладом є Швеція, яка демонструє дещо інший, але не менш успішний підхід до впровадження інновацій у готельно-ресторанному

сервісі. У Швеції особливий акцент зроблено на інтеграцію технологій сталого розвитку, цифрову трансформацію та максимальне використання локального туристичного потенціалу. Туризм у Швеції — це не масовий напрям, а радше якісний досвід, тому туристичні об'єкти конкурують не масштабами, а унікальністю і глибиною взаємодії з відвідувачем. У цьому контексті інновації стали головним інструментом створення конкурентних переваг. Шведський готельно-ресторанний сервіс активно впроваджує «зелені» інновації, які охоплюють як внутрішні процеси, так і взаємодію із зовнішнім середовищем. Багато готелів у Стокгольмі, Гетеборгу, Мальме сертифіковані за екологічними стандартами EU Ecolabel або Nordic Swan, застосовують енергію з відновлюваних джерел, використовують біологічно розкладні матеріали, впроваджують меню на основі органічної їжі. Ці ініціативи є не просто маркетинговими — вони глибоко вмонтовані у внутрішні бізнес-процеси та підтримують загальну конкурентоспроможність туристичних об'єктів.

Цифровізація шведського готельно-ресторанного сервісу охоплює нові формати взаємодії з клієнтом, зокрема концепції готелів без рецепції, які повністю функціонують через мобільні додатки. Внутрішні процеси таких об'єктів автоматизовані, клієнт самостійно бронює, поселяється, обирає послуги без фізичного контакту з персоналом. Це значно знижує витрати, особливо в умовах високих операційних витрат у Північній Європі, і підвищує конкурентоспроможність у середовищі, де туристи очікують високого рівня самостійності й комфорту. Швеція також активно розвиває інновації у сфері інклюзивного туризму. Туристичні об'єкти тут не просто відповідають стандартам доступності, а використовують технології для створення комфортного середовища для людей з особливими потребами: мобільні гіді з аудіоописом, меню зі шрифтами Брайля, адаптивне освітлення, індивідуалізовані сервіси. Усе це інтегрується у систему готельно-ресторанного сервісу як базовий стандарт, що підвищує цінність об'єкта в очах різноманітних груп туристів та формує широку конкурентну перевагу на ринку туризму (табл.3.1).

Таблиця 3.1

**Досвід країн світу щодо застосування інновацій у готельно-ресторанному
сервісі**

Країна	Практика / Ініціатива	Що може використати Україна	Очікуваний ефект
Іспанія	Концепція Smart Hotel: безконтактне обслуговування, управління номером зі смартфона	Впровадження smart-рішень у готелях великих міст та курортів	Покращення клієнтського досвіду, підвищення рівня сервісу, приваблення молодшої цифрової аудиторії
	Біометрична ідентифікація, інтерактивні панелі, персоналізовані сервіси	Пілотні проекти біометричної реєстрації у готелях та інтерактивних меню в ресторанах	Зменшення навантаження на персонал, прискорення обслуговування, підвищення технологічної конкурентності
	Екопрактики: повторне використання води, енергоощадність, локальна продукція в меню	Масове запровадження стандартів екологічного менеджменту в готельно-ресторанному сервісі	Формування позитивного іміджу, зменшення витрат, відповідність міжнародним туристичним тенденціям
	Гастрономічний туризм як інноваційна пропозиція	Розробка тематичних гастротурів у регіонах України (Карпати, Одещина, Поділля)	Диверсифікація туристичних продуктів, посилення регіонального туризму, розвиток локальної ідентичності
Швеція	Готелі без рецепції: бронювання та поселення через мобільний додаток	Впровадження такого формату у хостелах, бутик-готелях та апарт-комплексах	Зниження операційних витрат, гнучкість внутрішніх процесів, привабливість для самостійних мандрівників
	Екологічна сертифікація готелів (EU Ecolabel, Nordic Swan)	Розробка національного стандарту екологічного сертифіката в туризмі	Підвищення стандартів обслуговування, формування конкурентної екологічної ніші
	Інклюзивні сервіси: мобільні гіді, меню Брайля, адаптивне освітлення	Адаптація туристичних об'єктів для людей з інвалідністю (державна програма підтримки)	Розширення цільової аудиторії, відповідність європейським стандартам, соціальна відповідальність
	Гастрономія на основі органічної локальної продукції	Популяризація українських локальних фермерських продуктів у меню ресторанів при туристичних об'єктах	Підвищення цінності готельно-ресторанного продукту, розвиток локальних виробників, формування гастробрендів

Сформовано автором

Підсумовуючи міжнародний досвід Іспанії та Швеції щодо впровадження інновацій у готельно-ресторанному сервісі, можна стверджувати, що обидві країни демонструють різні, але однаково ефективні підходи до формування конкурентоспроможності туристичних об'єктів.

3.2. Основні перешкоди до впровадження інновацій у готельно-ресторанному сервісі

Сфера туризму та готельно-ресторанного сервісу в Україні, яка в мирний час демонструвала стабільну динаміку розвитку та зростання конкурентоспроможності, сьогодні функціонує в умовах надзвичайно складного зовнішнього середовища. Уже понад три роки триває повномасштабне збройне вторгнення росії, що зумовило глибоку трансформацію внутрішніх процесів у всіх сферах економіки, зокрема в туризмі. Впровадження інновацій, які в нормальних умовах слугували б ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів, нині стикається з багатьма обмеженнями, бар'єрами та ризиками, які потребують комплексного обґрунтування. Найсуттєвішою перешкодою до інноваційного розвитку готельно-ресторанного сервісу є нестабільність безпекового середовища, спричинена активними бойовими діями, воєнним станом та системними загрозами з боку росії. Багато туристичних об'єктів, розташованих у прифронтових або постраждалих регіонах, були зруйновані або втратили споживача. У цих умовах інвестиції в інновації вважаються високоризикованими, що призводить до консервації внутрішніх процесів, перенесення або скасування модернізаційних проєктів. Готельно-ресторанний сервіс змушений працювати в умовах обмеженого ресурсу, мінімального попиту та постійної загрози з боку агресора.

Другим фактором, який гальмує впровадження інновацій, є різке скорочення туристичних потоків, як внутрішніх, так і міжнародних. Закриття повітряного простору, обмеження перетину кордонів, руйнування логістичних

маршрутів та зниження платоспроможності населення суттєво зменшили ринок споживання готельно-ресторанних послуг. У такому контексті конкуренція серед діючих туристичних об'єктів на внутрішньому ринку зросла, але інвестиції в інноваційні сервіси часто відкладаються, оскільки об'єкти переорієнтовуються на виживання, а не розвиток. Це знижує загальний рівень конкурентоспроможності галузі в умовах обмеженого попиту. Повномасштабна війна призвела до зростання витрат на енергоносії, логістику, безпеку, одночасно зменшивши доходи. Внутрішні процеси орієнтуються на оптимізацію витрат, а не на довгострокову інноваційну трансформацію. Підприємства уникають ризикованих рішень, не мають доступу до дешевих кредитів або довгострокових інвестицій, що унеможлиблює реалізацію масштабних проєктів цифровізації, автоматизації чи екологічної модернізації.

Унаслідок повномасштабного вторгнення значна кількість кваліфікованих працівників сфери туризму була мобілізована, евакуйована або емігрувала. Водночас нові працівники, які приходять на заміну, часто не мають достатньої підготовки у сфері сучасних технологій, інноваційного управління та клієнтоорієнтованого сервісу. Це суттєво ускладнює впровадження нових підходів і трансформацію внутрішніх процесів у туристичних об'єктах, адже інновації потребують не лише ресурсів, а й кваліфікованого людського капіталу. Хоча галузь готельно-ресторанного сервісу входить до числа стратегічних у контексті відновлення економіки та іміджу України, державні інструменти стимулювання інновацій залишаються недостатніми. Відсутні пільгові програми для модернізації внутрішніх процесів, субсидії на впровадження цифрових рішень, сертифікацію, навчання персоналу тощо. У ситуації, коли зовнішнє середовище є нестабільним, туристичні об'єкти потребують більш чіткої політики підтримки — як фінансової, так і організаційної (рис.3.1).

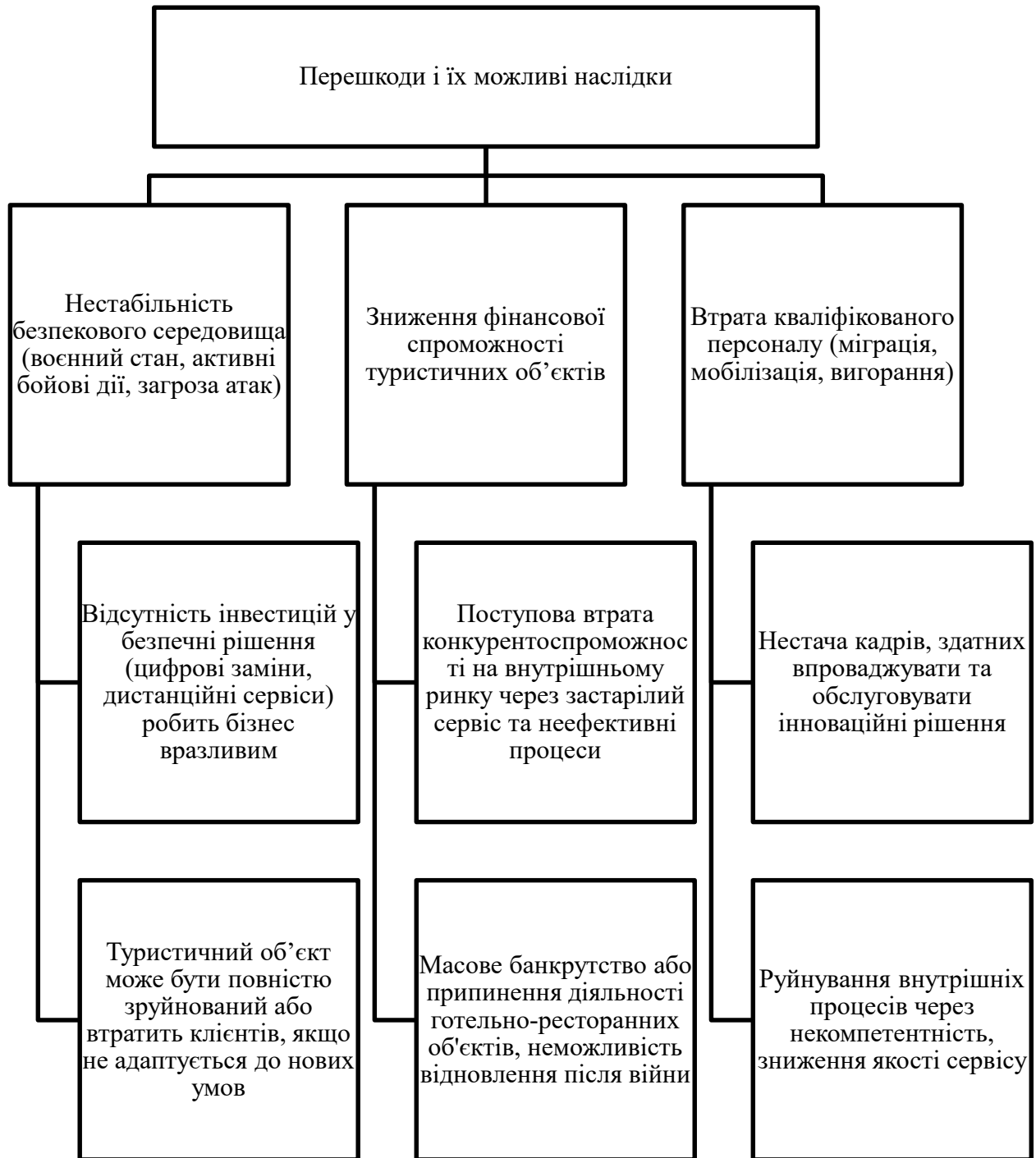


Рис. 3.1. Основні перешкоди до впровадження інновацій у готельно-ресторанному сервісі

Сформовано автором

Багато закладів, особливо в малих містах та сільських територіях, досі функціонують без інтегрованих CRM-систем, онлайн-бронювання, автоматизації обслуговування. Воєнний стан та пов'язане з ним закриття зовнішнього туризму створили унікальний шанс розвинути внутрішній туризм,

однак відсутність цифрової інфраструктури знижує здатність об'єктів конкурувати за клієнта. Внутрішні процеси не адаптовані до нових вимог споживача, що стримує інноваційну динаміку в умовах обмеженого ринку. В умовах воєнного стану більшість керівників концентруються на короткостроковому виживанні, а не на довгостроковій конкурентоспроможності. Інновації часто розглядаються як дорогий та ризикований елемент, що не дає миттєвого ефекту. Через страх перед невизначеністю зовнішнього середовища власники уникають нових форматів, рішень, експериментів, що негативно впливає на інноваційність усього готельно-ресторанного сегмента. Формується консервативна модель управління, яка суперечить самій природі туризму як відкритої, гнучкої і динамічної галузі.

Туристичні об'єкти не мають достатнього доступу до інформації про вдале впровадження інновацій в умовах війни, що формує уявлення про інновації як недосяжну або непрактичну мету. Відсутність комунікації між секторами, обмежене поширення досвіду, слабка інтеграція між готельно-ресторанним сервісом, цифровими платформами та інноваційними інкубаторами посилюють цей розрив. У такому контексті туристичні об'єкти залишаються ізольованими в процесі прийняття стратегічних рішень, втрачаючи шанс на зростання конкурентоспроможності.

3.3. Механізм впровадження інновацій у готельно-ресторанному сервісі

Велика кількість представників готельно-ресторанного бізнесу наразі працює над впровадженням нових шляхів адаптації до сучасних економічних умов і наслідків війни. Одним з основних напрямків є запуск нових продуктів на ринок. З огляду на зміну економічної ситуації, заклади переорієнтовуються на надання послуг, які відповідають актуальним потребам. Останні роки принесли значні зміни у готельно-ресторанну галузь, спричинені

як наслідками війни, так і глобальною пандемією. Важливими аспектами адаптації стали підвищення рівня безпеки, гнучкість у відносинах з клієнтами, а також збільшення комунікаційної ефективності.

Повномасштабне збройне вторгнення росії радикально змінило зовнішнє середовище функціонування туристичних об'єктів в Україні. Туризм, який до 2022 року демонстрував позитивну динаміку, опинився в умовах високої невизначеності, руйнування інфраструктури, закриття повітряного простору та переміщення значної частини населення. Попри це, готельно-ресторанний сервіс продовжує функціонувати, шукаючи нові інструменти збереження конкурентоспроможності. Саме впровадження інновацій стає життєво необхідним — не як ознака розкоші, а як адаптаційна стратегія в умовах воєнного стану, коли внутрішні процеси мають відповідати новим викликам і запитам.

Першим і базовим напрямом є цифровізація готельно-ресторанного сервісу. В умовах активних бойових дій, закриття польотів і логістичних обмежень, ключовою цінністю стає можливість віддаленої взаємодії з клієнтом. Впровадження систем онлайн-бронювання, мобільних додатків, чат-ботів, безконтактної реєстрації та цифрових меню дозволяє адаптувати внутрішні процеси до потреб безпеки й зручності. Такі інновації сприяють зниженню витрат, мінімізації контакту, а головне — підвищенню рівня довіри до туристичних об'єктів, що діють навіть у періоди нестабільності. Наступним критично важливим напрямом є оптимізація внутрішніх процесів через інноваційні управлінські рішення. Туристичні об'єкти, особливо малі готелі та локальні ресторани, повинні впроваджувати автоматизовані системи обліку, електронні складські рішення, моделі прогнозування попиту, адаптивне управління персоналом. Це дозволяє швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, знижувати витрати на утримання персоналу, підвищувати ефективність використання ресурсів. Такі інновації є відносно недорогими, але мають потужний ефект для збереження конкурентоспроможності у турбулентному середовищі туризму.

В умовах воєнного стану важливим інструментом інноваційного розвитку стає переорієнтація готельно-ресторанного сервісу на потреби внутрішнього туризму. Зважаючи на закриття польотів та обмеження міжнародного пересування, дедалі більше українців подорожують країною, зокрема до відносно безпечних регіонів. Туристичні об'єкти можуть впроваджувати інноваційні продукти — сімейні формати відпочинку, гастрономічні вікенди, цифрові тури місцевими пам'ятками, колаборації з культурними установами. Це дає змогу не лише зберегти попит, а й створити нові канали формування вартості в умовах скорочення міжнародного туризму. Інновації також можуть і мають забезпечувати гнучкість у кадрових рішеннях. Частина персоналу була мобілізована або евакуйована, але цифрові технології дозволяють організовувати дистанційне навчання, використовувати платформи для підвищення кваліфікації, впроваджувати гейміфіковані модулі контролю якості. Таким чином, навіть у складних умовах воєнного стану внутрішні процеси готельно-ресторанного сервісу можуть залишатися керованими, а персонал — мотивованим і адаптивним. Інноваційна політика в управлінні персоналом підвищує стійкість туристичних об'єктів у середовищі постійної зміни ризиків.

Особливе місце займають екологічні та ресурсозберігаючі інновації. У воєнний час загострюються питання енергозбереження, повторного використання ресурсів, оптимізації поставок. Готельно-ресторанний сервіс може впроваджувати рішення щодо енергоефективного освітлення, водоощадних систем, локального закупівельного ланцюга. Такі рішення не лише відповідають сучасним екологічним вимогам, але й знижують залежність від ризиків, пов'язаних із збоєм логістики чи зростанням цін. Екологічні інновації, які раніше виконували іміджеву функцію, нині стали частиною економічної доцільності та стратегічної конкурентоспроможності. Не менш важливо в умовах війни розвивати інклюзивні та соціально орієнтовані інновації. Велика кількість внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей з інвалідністю та родин військових потребує специфічних послуг. Готельно-ресторанний сервіс може адаптувати внутрішні простори, впроваджувати меню

з урахуванням дієтичних вимог, створювати робочі місця для соціально вразливих категорій. Такі інновації не лише формують позитивну репутацію, але й відкривають доступ до міжнародних грантів, що підвищує фінансову стійкість туристичних об'єктів (рис.3.2).

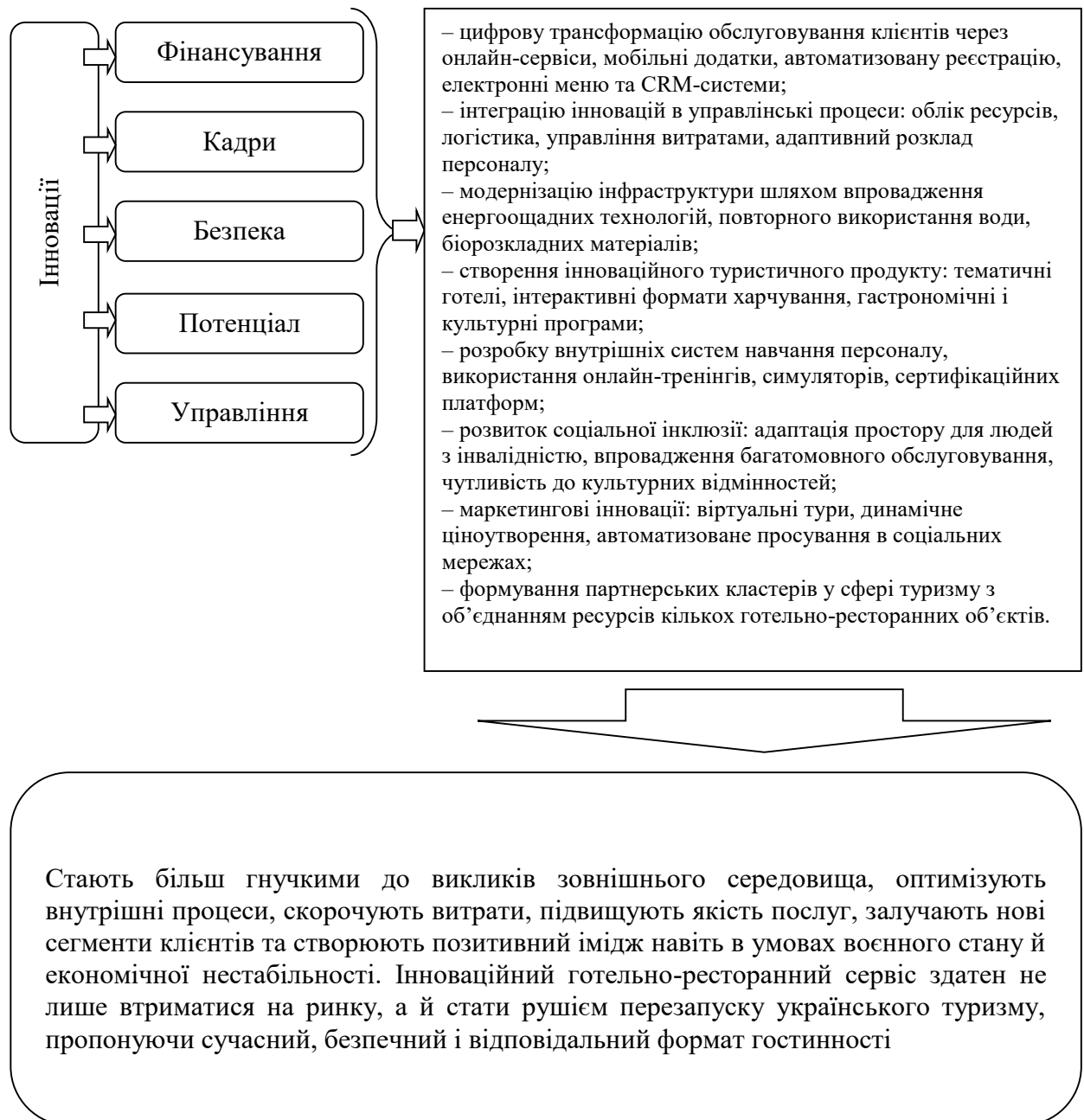


Рис. 3.2. Механізм впровадження інновацій у готельно-ресторанному сервісі

Сформовано автором

Запропонована інноваційна модель інтегрує готельно-ресторанний сервіс у загальний сценарій туристичного маршруту з історико-патріотичним контекстом. За рахунок поєднання цифрових рішень, тематичних оформлень, гастрономічного брендингу, мультимедійних технологій та емоційної персоналізації, туристичні об'єкти здатні значно підвищити свою конкурентоспроможність (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Модель впровадження інновацій у готельно-ресторанному сервісі

Елемент туристичного об'єкта	Інноваційне рішення	Очікуваний ефект
Проживання (готелі, хостели, садиби)	– Smart-реєстрація через мобільний додаток– Тематичне оформлення номерів (військовий стиль, історичні фото)– VR-тур по місцях бойової слави в номері	Підвищення унікальності готелю, збільшення зацікавленості туриста, емоційна прив'язка до локації
Харчування (ресторани, кейтеринг)	– Створення меню за історичними чи військовими мотивами (польова кухня, регіональні рецепти спротиву)– Доповнена реальність у меню (AR-інтерпретація страв)	Ефект занурення, розширення гастрономічного досвіду, конкурентоспроможність на основі оригінальності
Інфраструктура обслуговування	– Мультимовні QR-навігатори у готелях/ресторанах– Електронні гіді з історичними довідками про регіон– Платформа з відгуками та рейтингами	Посилення цифрової доступності, відкритість для іноземних туристів, зростання довіри
Комунікація з туристом	– Онлайн-бронювання повного туру з інтеграцією готелів та харчування– Персоналізовані тури (з урахуванням уподобань, стану здоров'я)– Програма лояльності	Підвищення зручності, персоналізація, розвиток емоційної прив'язаності до туристичного продукту
Сервіс доданої вартості	– Вручення сертифікатів після туру– Подарункові набори з локальним брендингом у номерах– Можливість долучитися до волонтерських ініціатив	Формування патріотичного контенту, синергія туризму й соціального капіталу, формування лояльності

Сформовано автором

Запропоновані інновації у готельно-ресторанному сервісі справді є ефективними, оскільки вони забезпечують глибоку трансформацію як зовнішнього сприйняття туристичного об'єкта, так і його внутрішніх процесів. Використання цифрових рішень — таких як мобільна реєстрація, QR-навігація, електронні гіді, додатки для персоналізованого замовлення — дозволяє оптимізувати обслуговування, підвищити оперативність, зменшити навантаження на персонал та скоротити час взаємодії з клієнтом. Інновації у форматі доповненої та віртуальної реальності сприяють глибшому залученню туриста до місця перебування, формують незабутні враження й емоційно збагачують відпочинок. Це, своєю чергою, посилює конкурентоспроможність об'єкта в умовах інтенсивної конкуренції та мінливого зовнішнього середовища. Інтерактивність і технологічність стають маркером сучасного сервісу, який відповідає очікуванням як внутрішнього, так і іноземного туриста.

Інновації, впроваджені у готельно-ресторанному сервісі, сприяють підвищенню конкурентоспроможності туристичних об'єктів насамперед завдяки здатності створювати унікальний клієнтський досвід, який відрізняє об'єкт від конкурентів. Використання цифрових технологій, таких як smart-реєстрація, мобільні додатки для бронювання, AR/VR-сервіси та електронні гіді, трансформуює внутрішні процеси обслуговування і робить їх більш гнучкими, швидкими та персоналізованими. Це не лише оптимізує витрати підприємства, але й підвищує лояльність споживача, оскільки турист отримує відчуття турботи, доступності і комфорту ще до моменту прибуття. Також важливим є впровадження гастрономічних інновацій — тематичних меню, історичних концепцій, локальних продуктів і мультимедійної подачі страв, що створює емоційне занурення в атмосферу регіону. У поєднанні з оригінальним оформленням номерів, брендowanними деталями сервісу та комунікацією через соціальні мережі, інновації формують цілісний візуальний та смисловий образ закладу, здатного привабити нових клієнтів та утримати постійних.

Туристичні об'єкти можуть об'єднуватися для створення спільних сервісів бронювання, логістики, організації турів, маркетингових кампаній.

Інновації у співпраці (наприклад, цифрові платформи кооперації) дозволяють зменшити витрати та підвищити рівень конкурентоспроможності через синергію. У воєнному середовищі, де індивідуальні ресурси обмежені, саме колективна інноваційна діяльність дає можливість забезпечити стабільність функціонування готельно-ресторанного сегмента туризму. Вважаємо, що вкрай важливо вести постійну комунікацію з клієнтом через інноваційні канали, зокрема соціальні мережі, месенджери, віртуальні тури, цифрові відгуки. У нестабільному зовнішньому середовищі туристу потрібна впевненість у безпеці, якості та адаптованості сервісу. Туристичні об'єкти повинні відкрито демонструвати інновації, які вони впроваджують: від безпечного розміщення до підтримки ЗСУ. Це не тільки інструмент маркетингу, а і засіб формування конкурентоспроможного іміджу у період воєнного стану, коли довіра та стабільність мають першочергове значення.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ

4.1. Аналіз стану і заходів поліпшення санітарії і гігієни у готельно-ресторанному сервісі

Охорона праці у готельно-ресторанному сервісі є ключовим елементом стабільного, ефективного та безпечного функціонування всієї галузі [10;18;19]. Вона забезпечує не лише фізичну безпеку працівників, а й загальний рівень якості обслуговування, репутацію закладу та довіру з боку клієнтів. На відміну від інших сфер, готельно-ресторанна діяльність передбачає постійну безпосередню взаємодію з людьми, обробку продуктів харчування, роботу з побутовою хімією, тепловим обладнанням, електропристроями та елементами інтер'єру, які за певних обставин можуть нести потенційну загрозу. У таких умовах важливою є не тільки профілактика травматизму, а й формування культури безпечної поведінки всередині трудового колективу. Працівники у готельно-ресторанному сервісі зазнають значного фізичного й психоемоційного навантаження. Зокрема, офіціанти, покоївки, кухарі, прибиральники та інші категорії персоналу виконують повторювані монотонні дії, часто — в умовах дефіциту часу, високих температур, обмеженого простору або підвищеного шуму. За таких обставин зростає ризик професійного вигорання, травм опорно-рухового апарату, перевтоми. Саме тому організаційні заходи охорони праці, такі як оптимізація графіків роботи, впровадження системи змін, ротація функцій та обов'язкові перерви, мають не формальний, а стратегічний характер. Вони впливають не лише на стан здоров'я персоналу, а й на якість наданих послуг, оскільки втомлений чи хворий працівник не здатен підтримувати належний рівень сервісу.

Відтак, готельно-ресторанний сервіс супроводжується роботою з потенційно небезпечними об'єктами: газовими плитами, фритюрницями, бойлерами, м'ясорубками, пральними машинами, хімічними миючими

речовинами тощо. Усе це створює додаткову відповідальність для керівництва підприємства щодо технічного стану обладнання, справності вентиляційних і каналізаційних систем, протипожежного захисту, електробезпеки. Охорона праці в цьому контексті передбачає не лише навчання персоналу правилам поведінки з технікою, а й регулярне технічне обслуговування, перевірку засобів індивідуального захисту, ведення документації та аудит безпечності умов праці.

Одним із ключових чинників, що визначає якість функціонування готельно-ресторанного сервісу, є рівень дотримання санітарно-гігієнічних норм. Саме санітарія і гігієна безпосередньо впливають на безпеку, комфорт і здоров'я споживачів, формуючи загальне враження від туристичного об'єкта. У період пандемій, зокрема COVID-19, значення цих чинників зросло в рази, а їх недотримання стало підставою для закриття низки закладів. В умовах сучасної України, де туристичний бізнес стикається з безпрецедентними викликами, зокрема повномасштабною війною, збереження високого рівня санітарно-гігієнічної безпеки стало не лише показником якості, а й елементом стратегічної стійкості підприємств гостинності.

Стан санітарії у багатьох готелях та ресторанах України залишається нерівномірним. Підприємства преміального та міжнародного рівня зазвичай дотримуються всіх норм, використовуючи сертифіковані засоби очищення, впроваджуючи чіткі процедури гігієни персоналу, регулярні перевірки кухонних зон, систем вентиляції та водопостачання. Натомість у закладах нижчої цінової категорії часто фіксуються порушення, зокрема недотримання температурного режиму зберігання продуктів, недостатній рівень дезінфекції санітарних зон, використання неякісних миючих засобів або відсутність систем регулярного контролю чистоти. За офіційними даними Держпродспоживслужби, понад 25% малих об'єктів готельно-ресторанного бізнесу в Україні отримують зауваження саме через гігієнічні порушення. Одним із ключових аспектів гігієни в готельно-ресторанному сервісі є особиста гігієна персоналу. У кращих українських готелях та ресторанах запроваджено

щоденні огляди стану здоров'я працівників, надаються індивідуальні комплекти спецодягу, постійно проводяться внутрішні інструктажі щодо правил особистої гігієни. Окрему увагу приділяють навчанню персоналу правильному миттю рук, користуванню захисними засобами (масками, рукавичками, шапочками), а також регулярній зміні уніформи. У ресторанному сегменті популярними стали тренінги з НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points — аналіз небезпечних факторів і контроль критичних точок), які підвищують обізнаність працівників з питань харчової безпеки.

Не менш важливим напрямом є санітарна обробка приміщень. У сучасних готелях та ресторанах впроваджується система зонованого прибирання, де кожна зона — номерний фонд, кухня, санвузли, хол, сходові марші — обробляється відповідними засобами згідно з протоколами. На практиці це виглядає як чіткий графік дезінфекції, журнал обліку прибирань, застосування кольорового маркування для інвентарю (щоб уникнути перехресного зараження), а також встановлення безконтактних систем дезінфекції рук. У ресторанах підвищеної категорії все частіше впроваджують парогенератори, озонатори та УФ-лампи для стерилізації повітря та поверхонь.

4.2. Система пожежної безпеки у готельно-ресторанному сервісі

Пожежна безпека є критично важливою складовою функціонування будь-якого об'єкта туристичної інфраструктури, зокрема готельно-ресторанного сервісу. Специфіка цих закладів передбачає перебування великої кількості людей у закритих приміщеннях, наявність кухонного обладнання, електричних мереж, легкозаймистих матеріалів, що значно підвищує ризик виникнення надзвичайних ситуацій. Забезпечення пожежної безпеки є не лише вимогою чинного законодавства України, а й етичною відповідальністю керівництва закладу перед клієнтами та персоналом (табл.4.1).

Таблиця 4.1

Складові системи пожежної безпеки у готельно-ресторанному сервісі

Складова	Зміст
Правова база	Відповідність нормативним документам
Організаційні заходи	Призначення відповідального за пожежну безпеку, інструктажі, плани евакуації, журнали обліку.
Пожежна сигналізація	Автоматичні системи сповіщення про пожежу, датчики диму, ручні оповіщувачі.
Системи пожежогасіння	Вогнегасники, спринклерні системи, внутрішні пожежні крани, системи автоматичного пожежогасіння.
Евакуаційні засоби	Позначені шляхи евакуації, освітлення аварійного виходу, двері з вільним відчиненням.
Навчання персоналу	Первинний, повторний, позаплановий інструктажі, тренування з евакуації, перевірка знань.
Контроль та аудит	Регулярні перевірки протипожежного стану, ревізії, складання актів, усунення порушень.
Інформаційне забезпечення	Інформаційні стенди, вказівники, графічні плани евакуації, візуальні нагадування.
Матеріально-технічне оснащення	Наявність засобів індивідуального захисту, вогнезахисних покриттів, термостійких матеріалів.
Взаємодія з медслужбами	Узгодження планів з рятувальниками, забезпечення доступу спецслужб, наявність контактів.

Сформовано автором за даними джерел: [27;32;36]

На практиці, система пожежної безпеки на підприємстві готельно-ресторанної сфери починається з інвентаризації пожежонебезпечних зон. У готелях такими зонами є кухні, пральні, серверні приміщення, електрощитові, підсобки з побутовою хімією. У ресторанах — кухня, бар, склади продуктів. На основі такого аналізу формується план евакуації, визначаються точки встановлення вогнегасників, пожежних датчиків, протипожежних щитів та гідрантів. Сучасні готелі все частіше використовують автоматичні системи

виявлення й гасіння пожеж, які реагують на зміну температури, задимленість або витік газу.

Одним із ключових елементів системи пожежної безпеки є наявність та утримання первинних засобів пожежогасіння. До них належать вогнегасники (вуглекислотні, порошкові, водопінні), протипожежні покривала, відра з піском, пожежні рукави, сокири тощо. Законодавство зобов'язує підприємства розміщувати ці засоби у доступних місцях, проводити їх перевірку не рідше одного разу на рік, а також маркувати відповідними інструкціями. У практиці закордонних готелів впроваджуються інтелектуальні датчики, що повідомляють адміністрацію про несправність вогнегасника або його переміщення. Неможливо уявити ефективну пожежну безпеку без налагодженої системи оповіщення та евакуації. У готелях повинні бути встановлені акустичні та світлові системи сигналізації, які активуються у разі виявлення ознак загоряння. Маршрути евакуації мають бути промарковані фотолюмінесцентними покажчиками, які видно в темряві. На практиці великі готелі обладнують також системи голосового оповіщення та автоматичного відкриття дверей при тривозі. У ресторанах система евакуації враховує також шляхи для людей з інвалідністю, доступ до кухні та складів.

Значна увага приділяється пожежній підготовці персоналу. Це регулярні інструктажі, навчальні евакуації, тренінги з користування вогнегасниками. Відповідальна особа за пожежну безпеку повинна проходити атестацію, а нові працівники — вступний інструктаж перед початком роботи. У багатьох українських готелях проводяться щоквартальні перевірки знань персоналу, використовується внутрішній контроль за дотриманням протипожежних норм (наявність закритих евакуаційних виходів, стан електромереж, захаращення коридорів тощо). У закордонній практиці цей напрям формалізований — наприклад, у готелях мережі Assor інструктаж кожного працівника підтверджується підписом і фіксується в електронній базі.

4.3. Обґрунтування організаційно-технічних рекомендацій з охорони праці

Забезпечення належного рівня охорони праці у готельно-ресторанному сервісі є основою безпечного функціонування підприємств туристичної інфраструктури. Специфіка готельно-ресторанного сервісу полягає у високій динамічності, постійному фізичному навантаженні на персонал, контактах з технічно складним обладнанням, електроприладами, гарячими поверхнями та хімічними засобами. У зв'язку з цим виникає потреба в чіткому регламентуванні організаційних і технічних заходів, спрямованих на мінімізацію виробничих ризиків і створення безпечного середовища для всіх учасників процесу. Одним із першочергових організаційних заходів у готельно-ресторанному сервісі є впровадження чіткої системи управління охороною праці. Це передбачає призначення відповідальних осіб, розробку локальних нормативних документів (інструкцій, положень, наказів), формування культури безпеки серед працівників. У готельно-ресторанному сервісі це реалізується через проведення вступного, первинного та повторного інструктажів, контроль за дотриманням правил гігієни, техніки безпеки, електробезпеки, протипожежної безпеки та умов праці.

З точки зору технічного забезпечення, у готельно-ресторанному сервісі слід створювати умови, що мінімізують вплив шкідливих та небезпечних факторів. Це охоплює оптимізацію вентиляції (особливо на кухнях), підтримання належного рівня освітлення, ергономіку робочих місць, шумову та теплову ізоляцію обладнання. У готельно-ресторанному сервісі важливо, щоб мийки, стелажі, столи, побутові прилади були встановлені на зручній висоті, відповідали зросту працівників, зменшували втому і ризики травматизму.

Окремим напрямом організаційно-технічних рекомендацій у готельно-ресторанному сервісі є попередження нещасних випадків, пов'язаних з електрикою та газовим обладнанням. Усі електроприлади повинні мати заземлення, бути у справному стані, проходити регулярну перевірку та технічне

обслуговування. Газове обладнання підлягає обов'язковому контролю спеціалізованими службами. Заборонено використання подовжувачів у вологих зонах, перенавантаження розеток, експлуатація пошкоджених шнурів або плит. У готельно-ресторанному сервісі надзвичайно важливо враховувати психоемоційне навантаження на персонал. Працівники постійно перебувають у середовищі комунікації з клієнтами, часто в умовах стресу, підвищених вимог і швидкого темпу роботи. Тому доцільно організовувати змінну роботу з обов'язковими перервами, ротацією функцій, психологічною підтримкою. Упровадження системи контролю рівня навантаження та запобігання професійному вигоранню є невід'ємною частиною охорони праці у готельно-ресторанному сервісі.

Рекомендації також передбачають дотримання належного санітарного стану приміщень. У готельно-ресторанному сервісі мають бути чітко визначені графіки прибирання, використання безпечних миючих засобів, провітрювання, наявність технічної документації про санітарно-гігієнічні заходи. Зона зберігання хімікатів повинна бути окремою, вентильованою, недоступною для сторонніх осіб, а персонал повинен пройти інструктаж із техніки поводження з ними.

ВИСНОВКИ

За результатами написання кваліфікаційної роботи на тему «Інновації у готельно-ресторанному сервісі як інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів» можна зробити наступні висновки:

1. У першому розділі визначено, що інновації відіграють провідну роль у формуванні конкурентоспроможного готельно-ресторанного сервісу в умовах глобалізованого туристичного ринку. Доведено, що інноваційний потенціал сприяє покращенню якості обслуговування, ефективності управління, екологічності, інклюзивності та маркетингової привабливості. Обґрунтовано важливість технологічних, організаційних та соціальних інновацій у забезпеченні сталого розвитку сфери туризму. Встановлено, що саме інноваційна інтеграція різних елементів туристичної інфраструктури забезпечує зростання попиту на сучасні послуги. У процесі дослідження охарактеризовано сутність і механізми підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів. Встановлено, що ефективне управління внутрішніми процесами та адаптація до зовнішнього середовища є базовими умовами для зміцнення конкурентних позицій. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність залежить від якості послуг, рівня інновацій, кадрового потенціалу та ефективності маркетингової політики. Доведено, що стратегічне планування, інноваційність та брендинг є ключовими чинниками у формуванні переваг на туристичному ринку. У результаті дослідження охарактеризовано інновації як дієвий інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів. Встановлено, що інноваційні підходи в готельно-ресторанному сервісі сприяють покращенню внутрішніх процесів, підвищенню якості обслуговування, формуванню унікальної туристичної пропозиції та адаптації до викликів зовнішнього середовища.

2. У другому розділі охарактеризовано загальні особливості функціонування готельно-ресторанного сервісу в Україні до початку кризових

змін. Визначено, що його розвиток базувався на поєднанні конкурентних стратегій, інновацій, адаптації внутрішніх процесів до сезонності та очікувань клієнтів. Доведено, що ключову роль у формуванні конкурентоспроможності відігравали цифровізація, комплексність послуг, маркетингова активність та якість персоналу. Обґрунтовано, що незважаючи на загальні позитивні тенденції, існували структурні дисбаланси між регіонами та обмеження у кадровому та інвестиційному потенціалі. Охарактеризовано основні інновації готельно-ресторанного сервісу України на трьох ключових етапах: до пандемії COVID-19, під час неї та після початку повномасштабного вторгнення росії. Встановлено, що інновації змінювались за своїм змістом — від технологічних і маркетингових до кризово-адаптивних і соціально орієнтованих. Визначено, що внутрішні процеси туристичних об'єктів дедалі більше підпорядковуються вимогам зовнішнього середовища, вимагаючи гнучкості, цифрової компетентності та сервісної унікальності. Встановлено, що готельно-ресторанний бізнес має значний і різноплановий вплив на навколишнє середовище — як негативний, так і потенційно позитивний. Масштаб цього впливу залежить від культури управління, рівня екологічної свідомості власників, застосування сучасних технологій та дотримання міжнародних екостандартів. В умовах зростання глобальних екологічних загроз важливо, щоб кожне підприємство готельно-ресторанної сфери несло відповідальність за власний екологічний слід і було не лише об'єктом комерції, а й суб'єктом сталого розвитку. У результаті дослідження охарактеризовано вплив воєнного стану на функціонування готельно-ресторанного сервісу в Україні. Встановлено, що повномасштабне збройне вторгнення спричинило критичне зниження кількості підприємств та зайнятого персоналу у 2022 році, проте в 2023 році відбувся частковий відновлювальний ріст.

3. У третьому розділі під час поглибленого аналізу міжнародного досвіду впровадження інновацій у готельно-ресторанному сервісі на прикладі Іспанії та Швеції визначено різні підходи до формування конкурентних переваг у сфері туризму. Доведено, що інновації виступають стратегічним ресурсом

підвищення конкурентоспроможності туристичних об'єктів. Обґрунтовано значущість цифровізації, екологічних рішень, сервісної персоналізації та соціальної відповідальності. Встановлено, що внутрішні процеси готельно-ресторанного сервісу повинні бути адаптивними до зовнішнього середовища. Охарактеризовано практики, які можуть бути імплементовані в інших країнах із урахуванням локального контексту. У результаті дослідження охарактеризовано основні перешкоди, що стримують впровадження інновацій у готельно-ресторанному сервісі України в умовах повномасштабного збройного вторгнення. Визначено ключові бар'єри: безпекові ризики, обмеження зовнішнього середовища, кадрові втрати, фінансова нестабільність, низька цифрова зрілість і відсутність підтримки з боку держави. Обґрунтовано, що саме в умовах зростаючої конкуренції та трансформації внутрішніх процесів впровадження інновацій має стати не додатковим, а системним елементом управління туристичними об'єктами. Доведено, що подолання перешкод можливе лише за умов інтегрованого підходу: через підтримку національного рівня, просвітницькі кампанії, кадрову підготовку й пілотні проєкти. Охарактеризовано особливості впровадження інновацій у готельно-ресторанному сервісі України в умовах повномасштабного збройного вторгнення. Обґрунтовано, що інновації мають бути зосереджені на цифровізації, гнучкості внутрішніх процесів, екологічності, соціальній відповідальності та кооперації. Доведено, що навіть у середовищі обмежених ресурсів інноваційний підхід здатен зберегти та посилити конкурентоспроможність туристичних об'єктів. Встановлено, що активне застосування інноваційних рішень — це не опція, а вимога часу для стійкого функціонування готельно-ресторанного сервісу в умовах війни.

4. У четвертому розділі доведено, що питання санітарії й гігієни у готельно-ресторанному сервісі сьогодні — не лише санітарна вимога, а й частина брендової політики закладу. Високі стандарти чистоти забезпечують конкурентні переваги, формують лояльність клієнтів і підвищують репутацію об'єкта на туристичному ринку. Саме тому системне впровадження

комплексних заходів із санітарної безпеки повинно бути пріоритетом для всіх підприємств галузі, незалежно від рівня чи локації. Встановлено, що сучасна система пожежної безпеки в готельно-ресторанному сервісі — це не формальність чи вимога закону, а основа довіри клієнта, гарантія збереження життя і майна, а також запорука стабільної роботи бізнесу. Підприємства, які впроваджують новітні технічні рішення, проводять навчання персоналу та розвивають внутрішню культуру безпеки, отримують очевидні конкурентні переваги на ринку послуг, знижують ризики втрат і формують відповідальний соціальний імідж. Визначено, що ефективна система охорони праці у готельно-ресторанному сервісі — це сукупність продуманих організаційних процедур, сучасного технічного оснащення, відповідальної кадрової політики та постійного контролю за дотриманням стандартів. Від якісного впровадження таких заходів залежать не лише безпека персоналу та гостей, а й репутація закладу, його стабільність на ринку та можливості стратегічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова В. О. Визначення чинників та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу. Вісник НТУ «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. 2017. № 45. С. 89–92.
2. Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М. Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. Наукові перспективи. 2022. № 5(23). С. 168–180.
3. Батченко Л. В., Гончар Л. О., Беляк А. О. Формування механізму фінансової стійкості підприємств сфери гостинності: організаційно-економічний аналіз. Підприємництво і торгівля. 2020. №27. С. 13–20.
4. Береза, К., Федорова, С. Мультифункціональне використання індустріальних об'єктів: нові горизонти для українського туризму. Журнал урбаністики та розвитку, Том 24, № 6, 2023, с. 210-225.
5. Бондаренко С. С. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах ринкових трансформацій. Економіка і суспільство. 2021. № 34. С. 152–157.
6. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., та ін. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2022. Випуск 62. С. 178–196.
7. Власенко І. В. Планування ресурсного забезпечення виходу з кризи підприємств готельно-ресторанного господарства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 4. С. 110–113.
8. Гаврилюк Т. Б. Формування бренду підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Молодий вчений. 2023. № 2.1 (118). С. 71–75.
9. Герасименко В. Г. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону: монографія. Одеса: ОНЕУ, 2016. 262 с.
10. Гогіташвілі Г. Г., Лапін В. М. Основи охорони праці: навч. посібник 4-те вид., виправл. і доповн. Київ: Знання, 2008. 302 с.
11. Голод А., Коркуна О., Феленчук Ю. Інституційне середовище туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах децентралізації. European journal of economics and management. 2019. №5(4). С. 78–85.

- 12.Гринчук Т. В. Екологічна безпека як складова стратегії сталого розвитку. Економіка і суспільство. 2021. № 28. С. 194–198.
- 13.Гурська І. С., Герасимів З. М. Фактори розвитку туристичного бізнесу в умовах ринку. Агросвіт. 2019. № 20. С. 88–92.
- 14.Державна служба статистики України.URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- 15.Дьяків О. І. Організаційно-економічний механізм підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та держава. 2023. № 6. С. 45–50.
- 16.Закон України «Про охорону праці». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
- 17.Захарченко О. М. Управління природоохоронною діяльністю в умовах економічних трансформацій. Агросвіт. 2022. № 6. С. 81–86.
- 18.Зацарний В. В. Охорона праці : навч. посіб. для дистанц. навчання / В. В. Зацарний, Р. В. Сабарно : відкр. міжнар. ун-т розвитку людини "Україна". К. : УН-т "Україна", 2006. 303 с.
- 19.Кириченко О. В. Удосконалення організаційного механізму управління охороною праці на підприємстві. Економіка та держава. 2023. № 1. С. 58–63.
- 20.Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: підручник. К.: Знання, 2010. 502 с.
- 21.Коваленко Р. М. Роль маркетингу в системі управління готельно-ресторанним бізнесом. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. №78. С. 92–96.
- 22.Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Вип. 23, Ч. 1. С. 126–130
- 23.Круглянко А. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект» (м. Чернівці, 5.05.2022 р.). Чернівці: Технодрук, 2022. С. 62–64.

- 24.Круковська О. В. Нові організаційно-економічні засади управління послугами в індустрії гостинності на рівні підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Агросвіт. 2022. № 3. С. 70–76.
- 25.Любіцева О.О., Бабарицька В.К. Туризмознавство: вступ до фаху: підручник. К.: Видавничо-поліграфічний центр "Київський університет", 2008. 335 с.
- 26.Мазур С. А., Прилуцький А. М. Стан та перспективи розвитку готельно-ресторанної справи в Україні. Ефективна економіка. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/33.pdf.
- 27.Малиновська І. С. Система управління охороною праці на підприємстві: методичні засади. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2022. № 2. С. 134–139.
- 28.Мельник А. Ф. Інноваційні підходи до управління якістю послуг у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Бізнес-Інформ. 2022. № 10. С. 89–94.
- 29.Мілашовська О. І., Ільтьо Т. І. Аналіз розвитку готельно-ресторанного бізнесу України в контексті сучасних викликів. Бізнес Інформ. 2021. №6. С. 151–156
- 30.Мірошніченко В. В. Цифровізація процесів обслуговування в готельно-ресторанному бізнесі. Економічний простір. 2023. №178. С. 120–125.
- 31.Опанащук Ю. Я., Колісниченко Т. О., Вергун А. М. Світові досягнення та інноваційні технології в сучас-ному туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. №27. С. 57–66.
- 32.Пасічник Т. І. Формування культури безпеки праці на вітчизняних підприємствах. Бізнес-Інформ. 2023. № 5. С. 117–122.
- 33.Плотнікова М. Ф., Якобчук В. П., Ходаківський Є. І., Войтенко А. Б., Колеснікова М. С. Державна політика реалізації туристичного потенціалу України. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 3. С. 102–112.
- 34.Погасій С. О., Краснокутська Ю. В., Нікітіна І. В. Аналіз основних трендів розвитку ринку готельних послуг. Збірник наукових праць «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва». 2019. № 23. С. 180– 191

- 35.Руденко Н. В. Управління асортиментом послуг у готельно-ресторанному бізнесі: аналітичний підхід. Агросвіт. 2021. № 5. С. 66–70.
- 36.Сидоренко В. І. Управління ризиками в системі охорони праці на виробництві. Наука й економіка. 2021. NN№ 2(62). С. 101–106.
- 37.Соловійова І. В. Особливості управління персоналом у закладах готельно-ресторанного бізнесу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2023. № 53. С. 113–117.
- 38.Шевченко І. П. Екологічний менеджмент в системі управління підприємством: напрями удосконалення. Економічний простір. 2023. № 180. С. 133–138.
- 39.Шевченко О. П. Економічна ефективність діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2022. № 83. С. 98–104.
- 40.Яковенко Л. Ю. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 24. С. 73–77.
- 41.Barrows C. W., Powers T. Hotel Management and Operations. 5th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009. 637 p.
- 42.Berezina K., Cobanoglu C., Miller B. L., Kwansa F. A. The impact of information security breaches on hotel guest perception of service quality, trust, and loyalty. International Journal of Hospitality Management. 2012. Vol. 31(4). P. 1166–1173.
- 43.Chen M.-H. The response of hotel performance to international tourism development and crisis events. International Journal of Hospitality Management. 2011. Vol. 30(1). P. 200–212.
- 44.Guillet B. D., Kucukusta D., Liu L. An examination of social media marketing in China's hotel industry: From organizational resources perspective. Journal of Travel & Tourism Marketing. 2016. Vol. 33(6). P. 748–764.
- 45.Jones P., Hillier D., Comfort D. Sustainability in the global hotel industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2016. Vol. 28(1). P. 36–67.

- 46.Kandampully J., Zhang T., Bilgihan A. Customer loyalty: A review and future directions with a special focus on the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2015. Vol. 27(3). P. 379–414.
- 47.Ottenbacher M., Harrington R. J. Strategic management practices in the hospitality industry: A comparative study. *International Journal of Hospitality Management*. 2009. Vol. 28(1). P. 104–113.
- 48.Sigala M. Social media and customer engagement in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 2016. Vol. 7(3). P. 276–292.
- 49.Testa M. R., Sipe L. Customer service training in the hospitality sector: A case study approach. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 2013. Vol. 14(1). P. 1–25.
- 50.Walker J. R. *Introduction to Hospitality*. 7th ed. Boston: Pearson, 2017. 480 p.