



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ



mhrtb

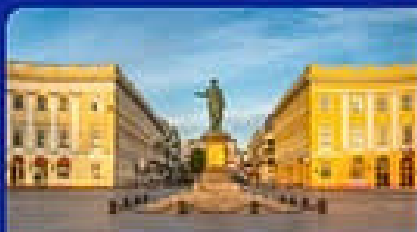
Факультет менеджменту,
готельно-ресторанної
справи та туризму

Міністерство освіти і науки України
Міжнародний університет

I МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ

РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ І ТУРИЗМУ ТА
ІМПЕРАТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

22 травня 2026 року





РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ І ТУРИЗМУ ТА ІМПЕРАТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

**І МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
22 травня 2026 року, Україна, Одеса**

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

Київ
ГО «МНГ»
2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму

Серія: «Туризм, гостинність та вища школа»

**РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ І
ТУРИЗМУ ТА ІМПЕРАТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

I МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
22 травня 2026 року, Україна, Одеса

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

Київ
ГО «МНГ»
2026

УДК 338.48:640.4:378(063)

Р 64

DOI <https://doi.org/10.56287/8285-66-1>



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму

Серія: «Туризм, гостинність та вища школа»

Р 64

Розвиток індустрії гостинності і туризму та імперативи забезпечення якості вищої освіти. І Міжнародна науково-практична конференція, 22 травня 2026 року, Україна, Одеса : зб. матер. / Ф-т менедж-у, готел.-ресторан. спр. та туризму, Міжн-ий ун-т — Електрон. дан. — Київ : ГО «МНГ», 2026. — 226 с. : рис., табл., — (Серія «Туризм, гостинність та вища школа») — on-line.

ISBN 978-617-8285-66-1 (І конф.)

У збірнику містяться матеріали доповідей та тез виступів учасників Міжнародної науково-практичної конференції, присвячені глобальним тенденціям та стратегіям сталого розвитку туризму й рекреації, інноваційним моделям управління та сервісним технологіям у готельно-ресторанному бізнесі та кейтерингу. Висвітлено питання сучасних ресторанних технологій, управління безпечністю та якістю у сфері обслуговування, а також забезпечення якості освітніх програм, сучасних практик акредитації та міжнародного досвіду.

Матеріали надруковано в авторській редакції. Відповідальність за зміст доповідей, точність викладених фактів, цитат, посилань та бібліографічних описів несуть автори.

УДК 338.48:640.4:378(063)

ISBN 978-617-8285-39-5 (серія)
ISBN 978-617-8285-66-1 (І конф.)

© Авторський колектив, 2026
© Міжнародний університет, 2026
© ГО «МНГ», 2026

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1.

ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ.....	9
СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕОРІЄНТАЦІЯ СТАЛОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ НОВОЇ ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ РЕАЛЬНОСТІ	
<i>Зубехіна Т.</i>	9
ІНТЕГРАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ У СТРАТЕГІЮ ПІСЛЯВОЄННОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ ТУРИЗМУ	
<i>Лебедева Н.</i>	13
СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ НДП «СОФІЇВКА» НАН УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КУЛЬТУРНИХ МАРШРУТІВ	
<i>Слатвінська Л., Бричук Ю., Мельник Д.</i>	18
РОЛЬ ЖИВОЇ ПРИРОДИ В СТВОРЕННІ ОЗДОРОВЧОГО СЕРЕДОВИЩА СУЧАСНОГО ГОТЕЛЮ	
<i>Поліщук А., Семенюк У., Березнюк Л.</i>	22
ТУРИСТИЧНІ КЛАСТЕРИ В СИСТЕМІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	
<i>Слатвінська Л., Бондаренко В., Поканюк Ю.</i>	26
ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ	
<i>Максимненко Т., Олійник В.</i>	30
РЕГЕНЕРАТИВНИЙ ТУРИЗМ ЯК НОВА МОДЕЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕСТИНАЦІЙ	
<i>Машіка Г.</i>	33
КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ	
<i>Олійник В., Шебанова М.</i>	38
ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ НА РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ	
<i>Гуйван В., Шинкаренко Л.</i>	42
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	
<i>Солодуха В., Тихонюк Ю., Поліщук А.</i>	46

ТУРИСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВІЗАЦІЇ РЕГІОНІВ	
<i>Степанець К., Олійник В.</i>	53
ІННОВАЦІЙНІ ВЕКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ	
<i>Олійник В., Хаймінова К.</i>	56
МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ДЛЯ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ	
<i>Хаймінова К., Горбаньова В.</i>	59
ГАСТРОНОМІЧНИЙ ТА КУЛЬТУРНИЙ ТУРИЗМ ЯК ЧИННИКИ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ДЕСТИНАЦІЙ	
<i>Дишкантюк О., Осипова Л.</i>	62
СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ	
<i>Дишкантюк О.</i>	69
ТУРИСТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КОМУНАЛЬНИХ МУЗЕЇВ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	
<i>Єгорова О.</i>	76
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ	
<i>Андрєєва О., Дишкантюк О.</i>	80
СЕКЦІЯ 2.	
ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТА СЕРВІСНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ТА КЕЙТЕРИНГУ	85
ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ	
<i>Шевчук В., Горбаньова В.</i>	85
КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ	
<i>Сілаков К., Горбаньова В.</i>	88
ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	
<i>Циганок М., Русавська В.</i>	91

СТРАТЕГІЇ «UPSELLING» ТА РУМ-СЕРВІСУ ЯК ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ СЕРВІСІ	
<i>Волошина С., Завадинська О.</i>	95
МОБІЛЬНІ ДОДАТКИ ЯК ЗАСІБ ГОТЕЛЬНОГО СЕРВІСУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	
<i>Павлусенко М., Тітомир Л.</i>	103
СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	
<i>Серба Д., Тітомир Л.</i>	108
СУЧАСНІ НАПРЯМИ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	
<i>Гонтаренко К., Тітомир Л.</i>	112
РОЛЬ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВІДНОВЛЕННІ ГОТЕЛЬНО РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ	
<i>Костецька Д., Горбаньова В.</i>	116
ЕКОЛОГІЧНІ ТРЕНДИ У СУЧАСНИХ ГОТЕЛЯХ	
<i>Поліщук А., Дудка І.</i>	119
СЕРВІСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ ОДЕЩИНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	
<i>Кириленко А., Тітомир Л.</i>	126
РОЛЬ ГОТЕЛІВ У ГУМАНІТАРНІЙ ПІДТРИМЦІ НАСЕЛЕННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНИ	
<i>Євтушик Н., Поліщук А.</i>	129
СУЧАСНІ СЕРВІСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ NORESA	
<i>Власюк К.</i>	134
ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА СФЕРУ ГОСТИННОСТІ	
<i>Яцун В., Охріменко А.</i>	139
АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
<i>Мітакі А.</i>	142
РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНОЇ НЕРУХОМОСТІ В УКРАЇНІ	
<i>Лебедєва А., Горбаньова В.</i>	145

ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ «ЗЕЛЕНИХ» ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ЧИННИК ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ПОСЛУГ	
<i>Рембач Д., Сахно С., Горбаньова В.</i>	149
РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ КОМАНДАМИ У СФЕРІ HORECA	
<i>Стельмах С., Горбаньова В.</i>	153
РОЛЬ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВІДНОВЛЕННІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ	
<i>Костецька Д., Горбаньова В.</i>	157
ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	
<i>Дишкантюк Ю.</i>	160
КОНЦЕПЦІЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ ЯКОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	
<i>Коваленко Л.</i>	167
ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ	
<i>Дишкантюк О., Іванов А.</i>	171
СЕКЦІЯ 3.	
СУЧАСНІ РЕСТОРАННІ ТЕХНОЛОГІЇ, УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНІСТЮ ТА ЯКВСТЮ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ	178
СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ	
<i>Гришко Т., Лях М., Поліщук А.</i>	178
УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СЕРВІСУ В ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКИ	
<i>Олійник В., Кадук Є.</i>	182
СУЧАСНІ МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	
<i>Русавська В.</i>	186
ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МОЛОКА А1 ТА А2 ТИПІВ У ТЕХНОЛОГІЇ ПРОДУКТІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	
<i>Жмудь А.</i>	191

ВИКОРИСТАННЯ ПІНОУТВОРЮВАЧІВ В ТЕХНОЛОГІЇ
ВИГОТОВЛЕННЯ ЕСПУМ

Жмудь А......194

ГАСТРОНОМІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ІНДУСТРІЇ NORECA:
КЛЮЧОВІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ 2026 РОКУ

Паска М...... 198

УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ ЯК СКЛАДОВА
СИСТЕМИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Ткаченко Д., Пачева Н.202

СЕКЦІЯ 4.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ У СФЕРІ
ОБСЛУГОВУВАННЯ: СУЧАСНІ ПРАКТИКИ АКРЕДИТАЦІЇ ТА
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД.....206

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ У СФЕРІ
ОБСЛУГОВУВАННЯ: ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ ПІДХОДІВ ТА
ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗМІСТУ

Босовська М., Новак В......206

ПРАКТИКООРІЄНТОВАНЕ НАВЧАННЯ ЯК СКЛАДОВА
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ СФЕРИ
ОБСЛУГОВУВАННЯ

Власюк К......211

АНАЛІЗ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ В
УКРАЇНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТАХ

Шинкаренко Л......216

РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ ОСВІТИ В
ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ

Мітакі А...... 219

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ В ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ
ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ

Тарасенко П., Шинкаренко Л......222

СЕКЦІЯ 1. ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ І РЕКРЕАЦІЇ

УДК 338.48:502.131.1

СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕОРІЄНТАЦІЯ СТАЛОГО ТУРИЗМУ В УМОВАХ НОВОЇ ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ РЕАЛЬНОСТІ

Зубехіна Тетяна Василівна,

*кандидат педагогічних наук, доцент кафедри туризму та гостинності
Луцького національного технічного університету,
м. Луцьк, Україна*

Глобальна туристична індустрія переживає системну трансформацію, зумовлену конвергенцією кількох мегатрендів: кліматичної кризи, постпандемічної переоцінки мобільності, геополітичної нестабільності та прискореної цифровізації. За даними UNWTO, у 2023 році туристичні прибуття відновилися до 88% від рівня 2019 року, проте структура попиту та пріоритети розвитку галузі зазнали кардинальних змін [1]. Сталість туризму перетворилася з маркетингового гасла на обов'язкову умову виживання дестинацій у конкурентному глобальному середовищі.

Аналіз актуальних досліджень (UNWTO, WTTC, World Economic Forum) дозволяє виокремити п'ять визначальних тенденцій, що формують стратегічний порядок денний сталого туризму до 2030 року (табл.1) [1,2,3].

Таблиця 1. Ключові тенденції розвитку сталого туризму до 2030 року

Тенденція	Характеристика	Потенційні наслідки для туристичної сфери
Декарбонізація туристичного сектору	Скорочення викидів CO ₂ у транспорті, впровадження сталого авіаційного палива (SAF), екологізація авіації та круїзного туризму	Перехід до екологічно орієнтованих моделей перевезень та підвищення витрат на міжнародний туризм
Зростання феномену повільного туризму та антитуристичних рухів	Запровадження туристичних зборів, обмеження короткострокової оренди житла, контроль туристичних потоків	Зменшення перевантаження дестинацій і необхідність управління туристичним навантаженням

Переорієнтація на повільний туризм і трансформаційні подорожі	Попит на автентичний культурний досвід, тривале перебування та особистісний розвиток туристів	Формування нових вимог до якості туристичного продукту та підвищення цінності локального досвіду
Цифрова трансформація управління DESTИНАЦІЯМИ	Використання штучного інтелекту, великих даних та IoT для моніторингу потоків і персоналізації послуг	Підвищення ефективності управління туристичними територіями та зменшення екологічного навантаження
Зміна географії туристичного попиту	Зростання ролі ринків Глобального Півдня (Китай, Індія, Саудівська Аравія, Південно-Східна Азія)	Переформатування глобального туристичного ринку та адаптація DESTИНАЦІЙ до нових культурних запитів

Порівняльний аналіз успішних стратегій сталого туризму провідних держав виявляє кілька архетипних моделей. Скандинавська модель (Норвегія, Фінляндія) ґрунтується на принципах вільного доступу до природних територій у поєднанні з жорсткими стандартами мінімального антропогенного впливу. Норвегія залучає туристів через концепцію сталого фіордового туризму, обмежуючи кількість круїзних суден та інвестуючи у розвиток електричного водного транспорту. Модель Бутану базується на принципі «висока цінність – низький туристичний потік»: встановлення значного щоденного туристичного збору на одну особу суттєво обмежує кількість відвідувачів і водночас забезпечує фінансування охорони природи та культурної спадщини. Це є класичним прикладом застосування економічних інструментів для забезпечення сталого розвитку туризму. Коста-Риканська модель демонструє, як розвиток екотуризму може стати системним інструментом збереження біорізноманіття: 26 % ВВП від туризму при 30% території, вкритій лісами, результат 30-річної послідовної стратегії. Ключовий елемент – програма виплат за екосистемні послуги фермерам, що зберігають ліси. Словенська модель показує, як невелика країна може стати еталоном сталого туризму через комплексну державну стратегію: сертифікацію "Zelena shema slovenskega turizma" (ZSST), розвиток веломаршрутів та кулінарного туризму на засадах локальної гастрономії [4].

Глобальні тенденції формують чіткий стратегічний горизонт для України як туристичної DESTИНАЦІЇ. Попри воєнні обмеження, країна вже зараз має закладати

архітектуру повоєнного туристичного відновлення, орієнтуючись на такі пріоритети:

- позиціонування як "дестинації сталого туризму" у повоєнній відбудові – використання "чистого аркуша" для будівництва зеленої туристичної інфраструктури замість відновлення застарілих моделей;
- розроблення Національної стратегії сталого туризму 2025–2035, гармонізованої з European Tourism Indicator System (ETIS) та SDGs ООН як умова євроінтеграції галузі;
- розвиток нішевих форм туризму з високою доданою вартістю: гастрономічний, культурно-пізнавальний, сільський, велотуризм – менш вразливих до безпекових ризиків та більш сталих за своєю природою;
- запровадження системи туристичних зборів та фондів розвитку дестинацій за прикладом Балеарських островів та Нової Зеландії – для фінансування природоохоронної та інфраструктурної відбудови;
- активна участь у міжнародних туристичних мережах та ініціативах: One Planet Network, Global Tourism Plastics Initiative, Best Tourism Villages (UNWTO) – для підвищення міжнародної видимості та залучення інвестицій.

Глобальні тенденції розвитку туризму незаперечно свідчать, що сталість переходить із категорії конкурентної переваги до базової вимоги ринку. Декарбонізація, управління туристичними потоками, цифрові рішення та трансформаційний туристичний досвід формують нову парадигму галузі, в якій якість переважає над кількістю, а відповідальність – над короткостроковим прибутком [5]. Для України ці тенденції є не загрозою, а стратегічним вікном можливостей: вибудовуючи туристичну галузь після відновлення на засадах сталості від самого початку, країна здатна уникнути помилок, яких десятиліттями припускалися масові туристичні дестинації, і зайняти гідне місце у глобальній карті відповідального туризму.

Список використаних джерел

1. UNWTO. World Tourism Barometer. Vol. 22. Issue 1. Madrid: UNWTO, 2024. DOI: <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>
2. World Travel & Tourism Council (WTTC). Travel & Tourism Economic Impact 2023. URL: <https://wttc.org/>
3. World Economic Forum. Travel & Tourism Development Index 2024: Rebuilding for a Sustainable Future. URL: <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024>
4. Buckley R. Sustainable Tourism: Research and Reality. *Annals of Tourism Research*. 2022. Vol. 96. P. 103–118. DOI: <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2012.02.003>
5. Zubekhina, T., Matviichuk, L., Korsak, V. & Smal B. (2025) Hospitality industry during global crisis: economic impacts and strategic approaches to development. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(61), 554–565. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4705>

ІНТЕГРАЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ У СТРАТЕГІЮ ПІСЛЯВОЄННОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ ТУРИЗМУ

Лебедєва Наталія Андріївна

*кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту
Міжнародного університету, м. Одеса, Україна*

Цифрові технології є не просто інструментом модернізації, а фундаментальним драйвером відновлення та стратегічного розвитку туристичної галузі України в сучасних умовах. Впровадження інноваційних рішень від віртуальних турів до штучного інтелекту та інтеграційних платформ дозволяє трансформувати виклики на можливості. Цифровий брендинг перетворює подорож на безшовний досвід: віртуальна присутність, VR-тури та інтерактивні карти створюють «перше знайомство»; персоналізація, використання big data для таргетованих пропозицій, наприклад, платформа Visit Ukraine; цифрова довіра, коли турист бачить, що країна технологічна, він відчувається безпечніше. Інвестиційна привабливість, інвестори шукають мінімізацію ризиків та бюрократії. Можливість відкрити бізнес за кілька кліків (як у Diia.City) стає частиною бренду країни. Цифрові реєстри та блокчейн-технології знижують корупційні ризики, що є найкращою рекламою для капіталу. Країна, що оперує даними, виглядає прогнозованим партнером. Впровадження технологій Diia за кордоном - це найвищий рівень цифрового брендингу Digital Diplomacy. Встановлення власних стандартів цифрової взаємодії робить країну центром тяжіння для талантів та технологічних компаній. Якщо туризм приваблює людей, а інвестиції - гроші, то експорт технологій, як Diia, створює репутацію глобального інноватора. Цифровізація зараз працює як на безпеку, так і на майбутній розвиток. Ось кілька ключових напрямів, де цифрові технології є вирішальними: безпека та інформування, інтерактивні карти укриттів, системи оповіщення в реальному часі та цифрові путівники «безпечними маршрутами» допомагають відновлювати

внутрішній туризм навіть зараз. Цифровізація спадщини, VR/AR-тури та 3D-сканування пам'яток дозволяють «відвідувати» зруйновані або недоступні об'єкти, зберігаючи їх для майбутніх поколінь і підтримуючи інтерес світу до нашої культури. Big Data для стратегії, аналіз переміщень та вподобань туристів дозволяє громадам розуміти, куди саме інвестувати ресурси, замість того щоб діяти «наосліп». Безбар'єрність, завдяки цифровим рішенням (аудіогіди, інклюзивні карти) ми можемо швидше зробити український туризм доступним для людей з інвалідністю та ветеранів. Маркетинг держави, єдина цифрова екосистема, допомагає формувати бренд України як технологічної та сучасної дестинації. Фактично, цифровізація дозволяє нам проскочити етап «традиційного» повільного розвитку і відразу будувати Smart Tourism, який є більш стійким до криз. Україна активно впровадження GovTech та цифрові рішення у повсякденне життя, і туризм не став виключенням. Сьогодні є яскраві приклади того, як це працює на практиці: «Держава в смартфоні» для туриста, завдяки «Дії» реєстрація в готелі займає лічені секунди, достатньо зчитати QR-код. Це позбавляє від необхідності робити ксерокопії паспортів, що досі є нормою в багатьох країнах ЄС. Оцифрування культурної спадщини, через ризики війни в Україні масштабно розгорнулося 3D-сканування пам'яток. Наприклад, проєкт Pocket City дозволяє «побачити» зруйновані або zagrożені об'єкти за допомогою AR, просто навівши телефон на локацію. Чат-боти замість консьєржів, сучасні українські готелі впроваджують ботів, через які можна замовити сніданок, забронювати спа чи оплатити додаткові послуги, не телефонуючи на рецепцію. Мультимедійні музеї, нові виставкові простори, наприклад, Музей науки в Києві або інтерактивні експозиції в Одесі будуються за принципом «touch and feel», де цифрові екрани та сенсори є частиною експонату. Це створює ефект «безшовної подорожі», коли технології непомітні, але значно спрощують життя. Впровадження цифрових технологій в Україні активно змінює досвід відвідування культурних об'єктів та проживання в готелях, роблячи послуги швидшими та інтерактивнішими.

Туристична галузь України зазнала значних втрат внаслідок повномасштабного вторгнення. Після початку бойових дій українці майже

повністю забули про подорожі. Цифрові технології набувають все більшої важливості у всіх секторах туризму, оскільки вони полегшують доступ до культурних пам'яток, покращують якість обслуговування та зменшують витрати на маркетинг і залучення клієнтів. Сучасні цифрові технології відіграють важливу роль у розвитку туристичної галузі, сприяючи її економічному зростанню, і стають найважливішим трендом, що робить подорожі доступнішими та зручнішими [2].

Аналіз наукових джерел дозволяє виділити кілька ключових напрямів цифровізації туризму, які мають потенціал стати драйверами економічного відновлення галузі в Україні. В Україні основними цілями створення віртуальних турів на сучасному етапі є: популяризація та ознайомлення (представлення не лише публічних виставок, а й музейних колекцій, що зберігаються в сховищах); освітньо-культурні (розширення візуального уявлення про об'єкти, що демонструються); соціально-психологічна реабілітація (що відволікає увагу від негативних новин та подій) [3].

Перший напрям - віртуалізація туристичних продуктів. На сьогодні віртуальний туризм в результаті військових дій є єдиним телепортом, що дозволяє, не виходячи з дому, відвідати музей, історичні місця або подивитися виставу. Другий напрям - інтелектуалізація туристичних сервісів. Штучний інтелект проникає у весь процес виробництва та споживання туристичних послуг. Як зазначають дослідники, технології штучного інтелекту дозволяють змінювати туризм, вносячи «розумні зміни» в розробку туристичних маршрутів, управління хмарними системами, роботу готелів. Найефективніше застосування штучного інтелекту відзначається у персоналізації туристичних послуг, формуванні індивідуальних пропозицій на основі аналізу споживчої поведінки, прогнозуванні попиту [4]. Третій напрям - платформні рішення в туризмі. Оцифрування та інтеграція технологій, а також розширення масштабів та мобільності туристичної індустрії проклали шлях до створення глобальних туристичних платформ. Загальносвітовою тенденцією є зростання частки онлайн-замовлень у туристичних компаніях. Інформаційні технології та Інтернет дозволили туристам бронювати готелі та авіаквитки через онлайн-сервіси, змінивши інформаційну асиметрію у виробництві та споживанні туристичних послуг. Для України актуальним є створення національних

туристичних платформ з інтеграцією різноманітних сервісів, розробка мобільних додатків з повним спектром туристичних послуг та впровадження цифрових систем бронювання й оплати. Четвертий напрям - інтеграційні технології, що забезпечують взаємодію онлайн та офлайн туризму, віртуального досвіду та реальності. Розвиток цифрових, інтелектуальних і віртуалізаційних технологій спонукає до інтеграції різних форм туристичного досвіду. У сфері туризму зростаюча зрілість технології великих даних прискорює розвиток технологій штучного інтелекту. Великі дані і технології віртуалізації продовжують глибше інтегруватися з туристичним ринком і надавати інтелектуальні, зручні, якісні туристичні послуги та інноваційні форми бізнесу для туристів [4]. Очікується значне зростання попиту на відвідування України. У багатьох людей з'явився інтерес до нашої історії, традицій та цінностей. Після відкриття аеропортів можна очікувати великого потоку туристів. Вже сьогодні є індивідуальні туристи, які подорожують до України залізничним та автомобільним транспортом. Для ефективного використання потенціалу цифрових технологій у відновленні туристичної галузі України необхідно: створити національну стратегію цифрової трансформації туристичного сектора; забезпечити підготовку кадрів у сфері цифрового туризму; стимулювати інвестиції в цифрову інфраструктуру; впровадити програми державної підтримки інноваційних проєктів у туризмі. Цифрові технології відіграватимуть ключову роль у відновленні та розвитку туристичної галузі України. Через впровадження віртуальних турів, використання штучного інтелекту, розробку платформних рішень та інтеграційних технологій можливо не лише відновити, але й підняти туристичну галузь на якісно новий рівень. Цифрові інноваційні рішення сприятимуть створенню конкурентоспроможного туристичного продукту, залученню більшої кількості як внутрішніх, так і зовнішніх туристів, що стане важливим чинником економічного відновлення України.

Інтеграція інструментів цифрового маркетингу у стратегію післявоєнної реконструкції туризму України є не просто інноваційним підходом, а критичною необхідністю для виживання та сталого розвитку галузі. Ефективна післявоєнна

реконструкція туризму в Україні можлива лише за умови впровадження комплексної стратегії цифрового маркетингу, що базується на інтеграції штучного інтелекту, VR/AR-технологій та даних. Це дозволить трансформувати галузь із зони ризику в конкурентоспроможний сектор європейського туристичного простору, орієнтований на сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. Горіна Г. О. Сталий розвиток туризму: стратегічні настанови та практики управління. Економіка торгівлі та послуг. 2023. No 1 (53). С. 52-63. DOI: 10.33274/2079-4762-2023-53-1-52-63.
2. Журило М. А., Антонов С. В., Ткачек В. В. Формування інклюзивного туристичного середовища в Україні. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. No 4. С. 288–291. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-43>
3. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Савчук А. Ю. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 210 с.
4. Польова О.Л. Економічні аспекти сталого туризму: принципи та нові можливості. Економіка та суспільство. 2025. No 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-61>

СТРАТЕГІЧНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ НДП «СОФІЇВКА» НАН УКРАЇНИ В СИСТЕМІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КУЛЬТУРНИХ МАРШРУТІВ

Слатвінська Л., Бричук Ю., Мельник Д.

Слатвінська Леся

*кандидат економічних наук, доцент,
Уманський національний університет, Україна*

Бричук Юлія

*здобувачка вищої освіти
Пряшівський університет в Пряшеві, Словаччина*

Мельник Дар'я

*здобувачка вищої освіти
Уманський національний університет, Україна*

У сучасних умовах розвитку міжнародного культурного туризму особливого значення набуває інтеграція об'єктів культурної спадщини до глобальних мереж культурної взаємодії. Національний дендрологічний парк «Софіївка» НАН України виступає не лише унікальним історико-культурним об'єктом, але й перспективним елементом європейського культурного простору через участь у міжнародних маршрутах «European Route of Historical Gardens» та «The Leonardo Da Vinci Route». У зв'язку з цим актуальним є формування стратегічної моделі розвитку парку, орієнтованої на поєднання збереження спадщини, цифрової трансформації та міжнародної інтеграції [1-5].

У дослідженні запропоновано авторську тришарову модель інтеграції НДП «Софіївка», що базується на взаємодії історико-культурного, мережевого та цифрово-туристичного рівнів. Такий підхід дозволяє розглядати парк як багаторівневу систему, інтегровану у міжнародні культурні та туристичні процеси.

Перший рівень моделі – історичний шар (Heritage Core Layer) – визначає фундаментальну цінність Софіївки як об'єкта культурної спадщини. Він охоплює

збереження автентичного ландшафту, архітектурно-природного комплексу, культурної ідентичності та механізмів охорони історичного середовища. Софіївка репрезентує унікальний зразок романтичного садово-паркового мистецтва кінця XVIII – початку XIX століття, що відповідає європейським критеріям культурної спадщини та має значний туристичний потенціал.

Другий рівень – мережевий шар (European Network Layer) – характеризує ступінь інтеграції парку до міжнародних культурних структур. Участь у маршрутах Ради Європи сприяє формуванню партнерських зв'язків із музеями, ботанічними садами, університетами та науковими центрами Європи. У цьому контексті Софіївка функціонує як культурний хаб, включений до транснаціональних туристичних та комунікаційних мереж. Така інтеграція забезпечує розширення міжнародної співпраці, підвищення впізнаваності об'єкта та залучення нових аудиторій.

Третій рівень – цифрово-туристичний шар (Smart Tourism Layer) – відображає інноваційний аспект розвитку НДП «Софіївка». Його ключовими складовими є цифровий брендинг, мультимовна онлайн-комунікація, використання AR/VR-технологій, створення віртуальних турів та інтеграція до міжнародних туристичних платформ. Саме цифрова трансформація забезпечує сучасні механізми репрезентації культурної спадщини та підвищує глобальну конкурентоспроможність об'єкта у сфері культурного туризму.

Для оцінювання ефективності реалізації стратегічної моделі запропоновано систему ключових показників ефективності (KPI). До основних індикаторів віднесено: зростання частки міжнародних відвідувачів, рівень digital-охоплення, кількість міжнародних проєктів і партнерств, а також розвиток освітніх та академічних програм. Використання KPI-системи дозволяє здійснювати моніторинг результативності інтеграції Софіївки у європейські культурні маршрути та забезпечує основу для стратегічного планування.

Одним із ключових напрямів розвитку визначено формування міжнародного бренду «Sofiyivka – European Romantic and Renaissance Cultural Landscape». Такий бренд поєднує романтичну ландшафтну концепцію парку з

ренесансною культурною інтерпретацією, пов'язаною з маршрутом Леонардо да Вінчі. Це сприяє створенню цілісного міжнародного іміджу об'єкта та підсилює його позиціонування на глобальному туристичному ринку.

Серед стратегічних напрямів розвитку особливе місце займає цифрова модернізація інфраструктури культурного туризму. Вона передбачає створення мультимовного офіційного сайту, впровадження smart-навігації, розвиток віртуальних екскурсій та інтеграцію з платформами цифрової культурної спадщини. Важливим завданням також є активізація культурної дипломатії через проведення міжнародних фестивалів, виставок, резиденцій і наукових форумів.

Значну увагу приділено розвитку міжнародної академічної співпраці. Передбачається укладання меморандумів з університетами Європейського Союзу, участь у дослідницьких консорціумах та реалізація спільних освітніх програм. Це сприятиме посиленню наукової функції НДП «Софіївка» та формуванню міжнародного академічного середовища навколо об'єкта.

В умовах сучасних глобальних викликів важливим компонентом стратегічної моделі є система управління ризиками. Основними загрозами визначено воєнно-політичні, економічні, екологічні та інституційні ризики. У зв'язку з цим запропоновано впровадження адаптивної системи ризик-менеджменту, яка базується на принципах гнучкості, цифрової стійкості та диверсифікації міжнародних комунікацій. Це дозволяє забезпечити стабільне функціонування парку навіть у кризових умовах.

Отже, запропонована стратегічна модель розвитку НДП «Софіївка» НАН України забезпечує комплексний підхід до інтеграції об'єкта у європейський культурний простір. Поєднання історико-культурного, мережевого та цифрового рівнів створює умови для трансформації Софіївки з національного об'єкта культурної спадщини у повноцінний елемент міжнародної культурної екосистеми. Реалізація запропонованих стратегічних напрямів сприятиме посиленню культурної дипломатії України, розвитку міжнародного туризму та підвищенню глобальної видимості української культурної спадщини.

Список використаних джерел

1. «Софіївка» Національний дендрологічний парк НАН України.
URL: <https://www.facebook.com/groups/1134736829878272/posts/5860105534008021/> (дата звернення 10.04.2026).
2. International Historic Gardensh. URL:
<https://www.europeanhistoricgardens.eu/en> (дата звернення 10.04.2026).
3. **Культурні маршрути Ради Європи з членами мережі в країні URL:**
<https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/ukraine> (дата звернення 25.04.2026).
4. Європейський маршрут історичних садів. URL:
<https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/european-route-of-historic-gardens2> (дата звернення 25.04.2026).
5. Маршрут Леонардо да Вінчі. URL: <https://www.coe.int/en/web/cultural-routes/leonardo-da-vinci-route> (дата звернення 25.04.2026).

РОЛЬ ЖИВОЇ ПРИРОДИ В СТВОРЕННІ ОЗДОРОВЧОГО СЕРЕДОВИЩА СУЧАСНОГО ГОТЕЛЮ

Поліщук А., Семенюк У., Березнюк Л.

*Науковий керівник: Поліщук Анастасія
асистент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Луцького національного технічного університету*

*Семенюк Уляна, Березнюк Ліза
Здобувачі вищої освіти 2 курсу спеціальності 241 Готельно-ресторанна
справа Луцького національного технічного університету*

Сучасна індустрія гостинності перебуває в умовах постійної трансформації, що зумовлена зростанням конкуренції та підвищенням вимог гостей до якості перебування. Гості очікують не лише стандартного комфорту, а й створення середовища, яке сприяє відновленню фізичного та психоемоційного стану. У цьому контексті актуальним стає біофільний дизайн, що інтегрує живі природні елементи (рослинність, воду, природне освітлення) у готельний простір.

Ключові слова: жива природа, готельне господарство, оздоровче середовище, біофільний дизайн, зелена інфраструктура.

Сучасна індустрія гостинності перебуває в умовах постійної трансформації, що зумовлена зростанням конкуренції та підвищенням вимог гостей до якості перебування. Глобалізаційні виклики надали принципового значення питанням створення середовища, яке сприяє відновленню фізичного та психоемоційного стану людини. Гості очікують не лише стандартного комфорту, а й створення середовища, яке сприяє відновленню фізичного та психоемоційного стану. У цьому контексті актуальним стає біофільний дизайн, що інтегрує живі природні елементи (рослинність, воду, природне освітлення) у готельний простір. Актуальним стає біофільний дизайн, що інтегрує живі природні елементи у готельний простір.

Використання біофільного дизайну в ресторанному та готельному бізнесі сьогодні розглядається як один із провідних напрямів стратегії сталого розвитку. Природні елементи дозволяють не лише підвищити рівень задоволеності клієнтів, а й створити конкурентні переваги. Вивчення еволюції міжнародного туризму як соціально-економічного явища здійснюється на основі концептуальних засад багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, Мендела І. розглядає біофільний дизайн як стратегію сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Питаннями «зеленого» будівництва та інноваційних технологій у готельній індустрії займаються Ільницька-Гикавчук Г. Я. та Кривуц С. В.. Важливим доробком є методологічні підходи до проєктування біофільних реабілітаційних будівель, запропоновані Мериловою І. та співавторами.

Метою дослідження є детальний аналіз функціональної ролі живої природи у створенні оздоровчого середовища готелю та розробка рекомендацій щодо впровадження біофільних елементів для покращення споживчого досвіду.

Використання біофільного дизайну сьогодні розглядається як провідний напрям стратегії сталого розвитку. Природні елементи дозволяють не лише підвищити рівень задоволеності клієнтів, а й створити вагомі конкурентні переваги.

Основними напрямками інтеграції живої природи є:

- Природне освітлення та циркадні ритми. Використання панорамних вікон, світлових шахт та атріумів забезпечує максимальний доступ денного світла. Це критично важливо для підтримки природних біологічних ритмів людини, покращення якості сну та загального самопочуття гостей. Динамічне світло, що змінюється протягом дня, імітує природні умови, знижуючи рівень втоми.
- Зелені насадження та мікроклімат. Вертикальні сади (фітостіни) та зимові сади в лобі або номерах створюють ефект «природної присутності». Рослини виконують функцію природних фільтрів, очищуючи повітря від токсинів та збагачуючи його киснем.

- Натуральні матеріали та сенсорне сприйняття. Інтеграція деревини, каменю, бамбука та глини підсилює атмосферу гармонії та екологічності. Тактильний та візуальний контакт із необробленими або малообробленими природними фактурами викликає підсвідоме відчуття безпеки та затишку.
- Водні об'єкти. Встановлення декоративних фонтанів, штучних водоспадів або акваріумів додає динаміки в інтер'єр. Звук проточної води діє як природний білий шум, що сприяє глибокій релаксації та маскує небажані звуки міського середовища.

Ефективність таких рішень підтверджена розрахунками, які доводять можливість їх екстраполяції на готельну сферу, особливо в контексті медичного туризму. Готельне господарство має значний вплив на довкілля, тому перехід на засади «зеленого» будівництва є критично необхідним для підвищення лояльності гостей та зростання доходів.

Важливим доробком у цій сфері є методологічні підходи до проєктування біофільних будівель (Мерилова, Шехоркіна, Панченко, 2024). Ефективність таких рішень підтверджена розрахунками, які доводять можливість екстраполяції цих методів на готельну сферу, особливо в контексті медичного та оздоровчого туризму. Як зазначає Г. Я. Ільницька-Гикавчук (2024), готельне господарство має значний вплив на довкілля, тому перехід на засади сталого розвитку є критично необхідним.

Інтеграція принципів «зеленого» будівництва передбачає використання інноваційних технологій, де природні елементи виконують не лише декоративну, а й конструктивну функцію (Кривуц, 2024). Це сприяє покращенню мікроклімату та підвищенню лояльності гостей, що в результаті веде до зростання доходів закладу.

Отже, жива природа є функціональним елементом оздоровчого середовища готелю. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці кількісних методів оцінки впливу природних елементів на фінансові показники готелів та адаптації рішень для бюджетних закладів розміщення.

Важливим аспектом впровадження живої природи в готельну інфраструктуру є використання концепції «терапевтичних ландшафтів» не лише в інтер'єрі, а й на прилеглий території. Створення сенсорних садів, рекреаційних зон із відкритими водоймами та використання місцевих видів флори дозволяє сформувати безперервний оздоровчий простір, що починається ще за межами будівлі.

Такий інтегрований підхід забезпечує мультисенсорний вплив на гостя, де поєднання візуальних образів, природних звуків та ароматів активізує парасимпатичну нервову систему, сприяючи глибокій релаксації. Економічна ефективність таких рішень підтверджується світовою практикою: готелі, що позиціонують себе як біофільні об'єкти, демонструють на 15–20% вищу середню вартість номера (ADR) порівняно з традиційними закладами, оскільки сучасний споживач готовий платити премію за доступ до екологічно чистого та відновлювального середовища.

Список використаних джерел

1. Мендела І., Мендела Є. Біофільний дизайн як стратегія сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 76. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-76-85
2. Ільницька-Гикавчук Г. Я. Сучасний стан та перспективи розвитку еко-готелів в Україні. Механізм регулювання економіки. 2024. № 2 (104). С. 42 - 45. DOI: 10.32782/mer.2024.104.05
3. Ковальчук О. Біофільний підхід у готельному бізнесі України. Вісник ЛНТУ. 2023. №4. С. 56–64.
4. Merylova I., Shekhorkina S., Panchenko T., Zakharov M., Talash A. Methodological approaches to designing biophilic rehabilitation buildings. E3S Web of Conferences. 2024. Vol. 534. 01014. DOI: 10.1051/e3sconf/202453401014.
5. Катріченко К. О., Васіна О. В., Кривуц С. В. Гармонізація інклюзивного середовища загальноосвітньої школи на основі концепції.

ТУРИСТИЧНІ КЛАСТЕРИ В СИСТЕМІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Слатвінська Л., Бондаренко В., Поканюк Ю.

Слатвінська Леся

*кандидат економічних наук, доцент
Уманський національний університет, Україна*

Бондаренко Вадим

*здобувач вищої освіти, Уманський національний університет
Україна*

Поканюк Юлія

*здобувачка вищої освіти, Пряшівський університет в Пряшеві
Словаччина*

Сучасний етап розвитку туристичної галузі України характеризується необхідністю пошуку ефективних механізмів регіонального відновлення, активізації внутрішнього туризму та формування конкурентоспроможного туристичного продукту. В умовах воєнного стану та майбутнього післявоєнного відновлення особливого значення набуває кластерний підхід, який забезпечує інтеграцію туристичних ресурсів, кооперацію між суб'єктами туристичного ринку та підвищення економічної стійкості регіонів.

Туристичний кластер являє собою систему взаємопов'язаних підприємств, органів влади, громадських організацій, освітніх установ та місцевих громад, які спільно формують і просувають туристичний продукт певної території. На відміну від традиційних моделей розвитку туризму, кластеризація забезпечує синергетичний ефект через об'єднання ресурсів, спільне маркетингове просування, розвиток інфраструктури та координацію діяльності туристичного ринку [2].

У світовій практиці туристичні кластери є одним із найбільш ефективних інструментів регіонального розвитку. Успішні приклади функціонують у Франції, Польщі, Італії, Австрії та інших країнах, де кластерна модель дозволяє інтегрувати

культурний, природний і рекреаційний потенціал територій у комплексний туристичний продукт. Для України така модель є особливо актуальною в умовах структурної трансформації туристичного ринку та стимулювання внутрішнього туризму [1].

Туристична галузь України у 2021–2025 роках функціонувала під впливом значних безпекових та економічних викликів, спричинених повномасштабною війною. Незважаючи на це, туристичний сектор продемонстрував високий рівень адаптивності. Аналіз фінансових показників свідчить про поступове відновлення туристичної діяльності. Зокрема, у 2024 році туристичний збір перевищив довоєнний рівень 2021 року, а податкові надходження від туристичної сфери у 2025 році продовжили тенденцію до зростання. Це свідчить про активізацію внутрішнього туризму, переорієнтацію туристичних потоків у безпечні регіони та посилення ролі малого бізнесу [3].

Особливістю сучасного етапу розвитку туристичного ринку є концентрація туристичної активності у західних і центральних областях України. Найбільшу частку туристичного збору формують м. Київ, Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області. Саме ці регіони стали осередками розвитку внутрішнього туризму, рекреаційних послуг та малого підприємництва. Водночас прифронтові території зазнали значного скорочення туристичної активності через безпекові ризики та руйнування інфраструктури [4].

Важливу роль у розвитку туристичних кластерів відіграє ресурсний потенціал України. Значні природно-рекреаційні ресурси Карпатського регіону створюють умови для розвитку екологічного, гірськолижного та оздоровчого туризму. Історико-культурний потенціал Львова, Кам'янця-Подільського, Чернівців, Києва та Одеси формує основу культурно-пізнавальних кластерів. Значні перспективи мають також етнокультурні та гастрономічні кластери Закарпаття, Буковини та Поділля [3].

Одним із перспективних прикладів кластеризації є туристичний кластер «Шляхами Трипільської Праматері», що формується на території Черкаської, Вінницької та Кіровоградської областей. Основою кластеру є використання

трипільської культурної спадщини, розвиток агротуризму, підтримка локального підприємництва та інтеграція етнокультурних ресурсів у сучасний туристичний продукт. Кластер об'єднує місцеві громади, музеї, агросадиби, освітні установи та туристичний бізнес [4].

Черкаський регіон має значний потенціал для розвитку кластерної моделі туризму. Важливими туристичними локаціями є музей Трипільської культури у селі Легедзине, історико-культурні об'єкти Умані, етнографічні села та природно-рекреаційні території. Разом із тим розвиток туристичного кластеру стримується недостатнім рівнем інфраструктури, слабкою логістикою, обмеженим фінансуванням та недостатньою координацією між учасниками туристичного ринку [5].

У сучасних умовах ефективного функціонування туристичного кластеру потребує вдосконалення системи управління та партнерської взаємодії. Найбільш перспективною моделлю є державно-приватне партнерство, яке забезпечує поєднання стратегічної ролі держави, інвестиційних можливостей бізнесу та участі місцевих громад.

Одним із ключових чинників конкурентоспроможності туристичних кластерів є цифровізація туристичних послуг. Використання онлайн-платформ, інтерактивних карт, мобільних додатків, систем бронювання та цифрового маркетингу дозволяє підвищити доступність туристичного продукту, покращити комунікацію з туристами та інтегрувати регіон у національний і міжнародний туристичний простір.

Отже, туристичні кластери є важливим інструментом післявоєнного відновлення та регіонального розвитку України. Їх розвиток сприяє активізації внутрішнього туризму, підтримці малого бізнесу, створенню робочих місць, збереженню культурної спадщини та підвищенню конкурентоспроможності регіонів. Реалізація кластерної моделі дозволить забезпечити ефективне використання туристичного потенціалу України та сформувати основу для сталого соціально-економічного розвитку держави в умовах післявоєнної трансформації.

Список використаних джерел

1. Український кластерний альянс. URL: <https://www.clusters.org.ua/> (дата звернення 18.04. 2026).
2. МІСЦЕВА АСОЦІАЦІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ «КЛАСТЕР «ШЛЯХАМИ ТРИПІЛЬСЬКОЇ ПРАМАТЕРІ»». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45308314/ (дата звернення 18.04. 2026)
3. ДАРТ. URL: <https://www.tourism.gov.ua/statistic> (дата звернення: 10.04.2026).
4. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення 10.04.2026)
5. Черкащина туристична: URL:<https://oda.odessa.gov.ua/wp-content/uploads/2020/06/5e37ef526fbf7.pdf> (дата звернення 23.04.2026).

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Максимненко Т., Олійник В.

*Максимненко Тетяна Петрівна
здобувач вищої освіти ступінь бакалавра*

*Олійник Валентина Дем'янівна
кандидат географічних наук, доцент, Міжнародний університет, м.Одеса*

Сучасна туристична галузь перебуває на етапі глобальної цифрової трансформації, що стає ключовим чинником її виживання та розвитку в умовах високої конкуренції [4]. Впровадження інноваційних рішень дозволяє компаніям не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й значно підвищити якість клієнтського досвіду [1].

Незважаючи на виклики останніх років, цифровізація допомагає туристичному сектору адаптуватися до змінних умов ринку [3]. Зокрема, за даними аналітичних звітів 2025 року, впровадження мобільних додатків та систем онлайн-бронювання дозволило провідним операторам залучити на 45 % більше індивідуальних туристів, ніж у попередні періоди [5]. Це підтверджує, що майбутнє галузі безпосередньо пов'язане з використанням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) [2].

Питання цифровізації економіки та застосування технологій у туризмі досліджували українські науковці, зокрема В. Олійник, М. Мальська, В. Худо, Р. Корж, Ю. Миронов, О. Любіцева та інші. У своїх працях вони аналізують вплив глобальних систем бронювання (GDS), розвиток електронної комерції та роль штучного інтелекту в персоналізації турпродуктів [3].

Попри наявність теоретичної бази, динамічність технологічних змін вимагає постійного оновлення знань про конкретні цифрові інструменти, які

використовують лідери ринку України. Потребує детальнішого вивчення ефективність інтеграції чат-ботів, хмарних сервісів та VR-технологій у маркетингову стратегію компаній [2]. Також існує потреба в систематизації даних щодо результативності впровадження CRM-систем у роботу мережових туристичних агентств [4].

Метою роботи є дослідження ключових цифрових технологій, що застосовуються в діяльності сучасних туристичних компаній України, та оцінка їхнього впливу на ефективність бізнес-процесів.

Серед основних технологічних рішень, що формують сучасний ринок, слід виділити: CRM-системи (Bitrix24, AmoCRM), системи онлайн-пошуку та бронювання (IT-Tour, TourScanner), мобільні застосунки для клієнтів та використання Big Data для аналізу вподобань [6,7,8]. Ці інструменти дозволяють автоматизувати продажі, забезпечити миттєву комунікацію та підвищити лояльність споживачів (табл. 1).

Порівняльна характеристика цифрових інструментів у діяльності турфірм

Назва технології / сервісу	Поширеність серед агентств Одеси	Ступінь впровадження в Україні	Основна функція для бізнесу	Динаміка використання (2024–2025 рр.)	Вплив на клієнтський досвід
Системи онлайн-бронювання	Повсюдно (90% +)	Високий (базовий стандарт)	Миттєва бронь турів та готелів	Стабільно висока	Швидкість отримання послуги
CRM-системи	Висока (у мережових офісах)	Середній (активно зростає)	Управління базою клієнтів та продажами	Позитивна (автоматизація)	Персоналізація пропозицій
Чат-боти (AI-помічники)	Середня	Початково-середній	Підтримка клієнтів 24/7	Стрімке зростання	Цілодобовий доступ до інформації
VR/AR екскурсії	Низька	Експериментальні проекти	Візуалізація готелів та локацій	Помірне зростання	«Ефект присутності» перед покупкою
Хмарні сервіси (SaaS)	Висока	Високий	Дистанційна робота персоналу	Позитивна (гнучкість)	Надійність збереження даних

Джерело: [9].

У дослідженні використано аналітичні звіти розробників туристичного програмного забезпечення, статистику запитів Google Trends та матеріали офіційних сайтів провідних ІТ-провайдерів для турбізнесу, що дозволяє об'єктивно оцінити рівень цифровізації галузі [2].

Список використаних джерел

1. Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 368 с. URL: <https://culonline.com.ua/books/turystychnyj-biznes-teoriya-ta-praktyka>. (дата звернення 05.05.2026)
2. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці : Книги-XXI, 2019. 298 с. URL: https://tourlib.net/books_ukr/kyfyak.htm. (дата звернення 05.05.2026)
3. Миронов Ю. Б. Інформаційні технології в туризмі. Львів : ЛТЕУ, 2021. 244 с. URL: https://tourlib.net/books_ukr/myronov.htm. (дата звернення 05.05.2026)
4. Мельник Л. Г. Економіка туризму та цифровий маркетинг. Суми : Університетська книга, 2020. 312 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/>. (дата звернення 05.05.2026)
6. Офіційний аналітичний портал IT-Tour. URL: <https://www.it-tour.ua/> (дата звернення: 30.03.2026).
7. Статистика використання CRM у ритейлі України. URL: <https://bitrix24.ua/> (дата звернення: 30.03.2026).
8. Технологічні тренди в туризмі (World Travel & Tourism Council). URL: <https://wttc.org/> (дата звернення: 30.03.2026).
9. Офіційний сайт системи бронювання Amadeus. URL: <https://amadeus.com/> (дата звернення: 30.03.2026).
10. Digital-стратегії в гостинності: досвід Join UP!. URL: <https://joinup.ua/> (дата звернення: 30.03.2026).

РЕГЕНЕРАТИВНИЙ ТУРИЗМ ЯК НОВА МОДЕЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕСТИНАЦІЙ

Маши́ка Ганна Васи́лівна

*доктор географічних наук, професор, завідувач кафедри туризму
ДВНЗ «Ужгородський національний університет», Ужгород*

У сучасних умовах розвитку світового туризму особливої актуальності набуває проблема пошуку нових концептуальних підходів до управління туристичними дестинаціями. Це зумовлено тим, що туристична сфера, з одного боку, є важливим чинником соціально-економічного розвитку територій, а з іншого - може створювати значне навантаження на природне середовище, культурну спадщину, інфраструктуру та повсякденне життя місцевого населення. В умовах кліматичних змін, урбанізаційного тиску, надмірної туристичної концентрації, виснаження природних ресурсів і трансформації споживчих пріоритетів туристів постає необхідність переходу від моделі кількісного зростання туризму до моделі якісного, збалансованого та відновлювального розвитку.

Традиційна концепція сталого туризму сформувалася як відповідь на потребу гармонізації економічних, соціальних та екологічних інтересів у процесі туристичної діяльності. Її основна мета полягає у забезпеченні такого розвитку туризму, який задовольняє потреби сучасного покоління без створення загроз для можливостей майбутніх поколінь. Водночас сучасна практика функціонування багатьох дестинацій засвідчує, що принципів збереження, раціонального використання ресурсів і зменшення негативного впливу вже недостатньо для забезпечення довгострокової стійкості територій. Саме тому в науковому дискурсі дедалі більшої уваги набуває концепція регенеративного туризму.

Регенеративний туризм доцільно розглядати як еволюційний етап розвитку ідей сталого туризму, що передбачає перехід від логіки «збереження наявного стану» до логіки «відновлення та покращення». Його сутність полягає в тому, що

туристична діяльність має не лише не погіршувати стан дестинації, а й створювати додаткову цінність для природного середовища, місцевої громади, культурної спадщини та локальної економіки. Таким чином, регенеративний туризм орієнтований на формування позитивного трансформаційного ефекту, за якого туризм стає інструментом відновлення, ревіталізації та підвищення життєздатності територій. [1].

На відміну від масового туризму, що часто характеризується стандартизованим споживанням туристичних послуг і концентрацією потоків у найбільш популярних локаціях, регенеративна модель передбачає глибше залучення туриста до простору дестинації. Турист у цьому випадку виступає не лише споживачем туристичного продукту, а й активним учасником процесу збереження та відновлення території. Це може реалізовуватися через підтримку локального бізнесу, участь у природоохоронних ініціативах, дотримання принципів відповідального споживання, повагу до місцевих традицій, залучення до культурних практик і сприяння соціально значущим проектам.

Важливим методологічним положенням регенеративного туризму є визнання дестинації не лише як географічного простору, а як складної соціо-еколого-економічної системи. У межах цієї системи взаємодіють природні ресурси, культурна спадщина, місцева громада, туристична інфраструктура, органи управління, підприємницьке середовище та туристи. Тому ефективний розвиток дестинації можливий лише за умови системного підходу, який враховує взаємозалежність усіх складових територіального розвитку. Особливе місце в регенеративній моделі туризму посідає місцева громада. Саме вона є носієм локальної ідентичності, традицій, культурних практик і соціальної пам'яті території. Залучення громади до планування та управління туристичним розвитком дозволяє забезпечити більш справедливий розподіл економічних вигод, зменшити ризики соціального відчуження, уникнути надмірної комерціалізації культури та сформувати відчуття спільної відповідальності за майбутнє дестинації. У цьому контексті регенеративний туризм може розглядатися як інструмент не лише економічного, а й соціального розвитку територій. . [2].

Важливою передумовою впровадження регенеративного підходу є переорієнтація туристичного бізнесу з короткострокового отримання прибутку на довгострокове створення цінності. Це передбачає розвиток екологічно відповідальної інфраструктури, використання місцевих ресурсів без їх виснаження, підтримку малого й середнього підприємництва, формування локальних ланцюгів постачання, розвиток автентичних туристичних продуктів і впровадження принципів циркулярної економіки. За таких умов туризм перестає бути зовнішнім чинником експлуатації території та стає складовою її органічного розвитку. Значний потенціал регенеративний туризм має для природоорієнтованих, сільських, гірських, прибережних і культурно-історичних дестинацій. Саме ці території часто поєднують високий туристично-рекреаційний потенціал із вразливістю природних і соціокультурних систем. У таких умовах регенеративний підхід дозволяє поєднати туристичне використання ресурсів із їх відновленням, підвищенням екологічної свідомості туристів і розвитком локальних ініціатив.

Для України проблематика регенеративного туризму має особливе значення в контексті сучасних викликів і майбутнього відновлення територій. Туризм може стати не лише сферою економічної активності, а й механізмом ревіталізації громад, збереження культурної спадщини, підтримки локальної ідентичності, розвитку малого бізнесу та формування позитивного міжнародного іміджу країни. Особливо перспективними напрямками в цьому контексті є екотуризм, сільський зелений туризм, культурно-пізнавальний туризм, гастрономічні маршрути, wellness-рекреація, волонтерський туризм і проєкти, спрямовані на відновлення природних та історико-культурних об'єктів. [3].

Практична реалізація регенеративного туризму потребує формування комплексної стратегії управління дестинацією. Така стратегія має ґрунтуватися на оцінці ресурсного потенціалу території, визначенні допустимого туристичного навантаження, залученні місцевого населення до прийняття управлінських рішень, розвитку партнерства між владою, бізнесом, громадськими організаціями та освітньо-науковими установами. Водночас необхідним є створення системи моніторингу впливу туристичної діяльності на довкілля, економіку, соціальну

сферу та культурну спадщину DESTINATION. Регенеративний туризм є не просто окремим напрямом туристичної діяльності, а новою управлінською та світоглядною парадигмою розвитку DESTINATION. Його впровадження передбачає перехід від споживацького ставлення до території до партнерської взаємодії з нею, від пасивного збереження ресурсів до їх активного відновлення, від орієнтації на кількість туристів до формування якісного туристичного досвіду та довгострокової цінності для місцевої громади. [1].

Таким чином, регенеративний туризм є перспективною моделлю сталого розвитку туристичних DESTINATION, яка відповідає сучасним глобальним викликам і потребам територіального розвитку. Його наукова цінність полягає у розширенні традиційного розуміння сталості: від концепції мінімізації шкоди до концепції активного відновлення та покращення стану DESTINATION. Основними принципами регенеративного туризму є системність, відповідальність, участь місцевих громад, екологічна орієнтованість, підтримка локальної економіки, збереження культурної ідентичності та створення позитивного впливу. Саме ці принципи дозволяють розглядати туризм не лише як галузь економіки, а як інструмент комплексного розвитку територій.

Для України впровадження регенеративного туризму може стати важливим напрямом післявоєнного відновлення, особливо для регіонів із високим природним, культурним та рекреаційним потенціалом. Перспективність цієї моделі полягає у її здатності поєднувати економічні інтереси туристичної сфери з потребами місцевих громад, збереженням довкілля та формуванням позитивного іміджу DESTINATION на міжнародному рівні.

Список використаних джерел

1. Красномовець В. А. Принципи регенеративного туризму: основи організації та перспективи впровадження. **Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка**. 2024. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.35>

2. Dredge D. Regenerative tourism: transforming mindsets, systems and practices. **Journal of Tourism Futures**. 2022. Vol. 8, No. 3. P. 269–281.
DOI: <https://doi.org/10.1108/JTF-01-2022-0015>
3. Becken S., Kaur J. Anchoring “tourism value” within a regenerative tourism paradigm – a government perspective. **Journal of Sustainable Tourism**. 2022. Vol. 30, No. 1. P. 52–68.
1. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1990305>

КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ

Олійник В., Шебанова М.

Олійник Валентина Дем'янівна

кандидат географічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

Шебанова Марія

здобувачка 2-го курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму, Міжнародного університету м. Одеса, Україна

У сучасних умовах туристична індустрія є однією з найбільш чутливих до зовнішніх впливів галузей економіки. Якщо, наприклад, промисловість або сільське господарство можуть продовжувати функціонувати навіть у періоди нестабільності, то туризм реагує практично миттєво: будь-які обмеження пересування або загрози безпеці одразу призводять до різкого падіння попиту. За даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), під час кризи туристичні потоки можуть скорочуватися на 50–80%, тоді як у більшості інших сфер економіки спад зазвичай не перевищує 10–20% [1].

Особливо показовим є приклад пандемії COVID-19. У 2020 році кількість міжнародних туристичних прибуттів у світі скоротилася приблизно на 74%, що означає втрату понад 1 мільярда туристів порівняно з попереднім роком. Для порівняння, під час глобальної фінансової кризи 2008 року спад у туризмі становив лише близько 4–5%. Це свідчить про те, що сучасні кризи мають значно глибший і масштабніший вплив на галузь.

Передусім варто зазначити, що кризовий менеджмент у туристичній індустрії передбачає комплекс заходів, спрямованих на попередження криз,

мінімізацію їх наслідків та швидке відновлення діяльності. На відміну від, наприклад, ІТ-сфери, яка може швидко перейти на дистанційний формат роботи, туризм значною мірою залежить від фізичної мобільності людей. Саме тому підприємства змушені витратити більше ресурсів на адаптацію та розробку антикризових стратегій [2, с. 34–36].

Однією з ключових причин виникнення криз у туризмі є глобальні події, які не залежать від діяльності самих підприємств. До них належать пандемії, природні катастрофи, політична нестабільність та військові дії. Наприклад, після початку повномасштабної війни в Україні у 2022 році туристичний потік у країну фактично зупинився, тоді як у сусідніх безпечніших країнах, таких як Польща чи Румунія, внутрішній туризм, навпаки, частково зріс. Це демонструє, що туризм не зникає повністю, а перерозподіляється географічно.

Важливою складовою кризового менеджменту є своєчасне виявлення ризиків та підготовка до можливих кризових ситуацій. Дослідження показують, що компанії з готовими антикризовими планами можуть скоротити свої втрати на 20–30% порівняно з тими, хто діє ситуативно [3, с. 78–80]. Наприклад, великі міжнародні готельні мережі під час пандемії змогли швидше відновити завантаженість номерів завдяки заздалегідь розробленим протоколам безпеки та гнучким умовам бронювання.

У процесі реагування на кризу туристичні підприємства застосовують різні стратегії. Однією з найефективніших є диверсифікація послуг. Наприклад, якщо до кризи компанія орієнтувалася переважно на іноземних туристів, то в кризовий період вона може переключитися на внутрішній ринок. У багатьох країнах частка внутрішнього туризму під час пандемії зросла до 70–80% від загального обсягу, тоді як раніше домінував міжнародний сегмент.

Крім того, важливим напрямом є цифровізація. Якщо раніше онлайн-бронювання було лише додатковою опцією, то під час кризи воно стало основним каналом продажів. За оцінками експертів, частка онлайн-бронювань у світі зросла з

приблизно 60% до понад 80% у 2020–2022 роках. Також активно розвивалися віртуальні тури та безконтактні сервіси, що дозволило компаніям залишатися на зв'язку з клієнтами навіть за умов обмежень.

Окрему увагу слід приділити комунікації з клієнтами під час кризових ситуацій. На відміну від стабільних періодів, коли маркетинг спрямований на залучення нових клієнтів, у кризи основним завданням стає утримання довіри. Наприклад, компанії, які оперативно інформували клієнтів про скасування рейсів і пропонували повернення коштів або ваучери, зберегли значно більшу частину своєї аудиторії, ніж ті, хто ігнорував комунікацію [4, с. 91–93].

Не менш важливою є роль держави у подоланні криз у туристичній сфері. Наприклад, у країнах Європейського Союзу під час пандемії уряди виділяли мільярди євро на підтримку туристичного бізнесу, включаючи субсидії, податкові канікули та гранти. Для порівняння, у країнах, де така підтримка була обмеженою, відновлення галузі відбувалося значно повільніше.

Водночас кризовий менеджмент має і певні труднощі. Однією з основних проблем є обмеженість ресурсів. Якщо великі компанії мають фінансові резерви, то малий бізнес часто змушений припиняти діяльність уже в перші місяці кризи. За оцінками експертів, під час пандемії до 30% малих туристичних підприємств у світі не змогли відновити свою роботу.

Ще одним викликом є необхідність відновлення довіри туристів після кризи. Навіть після зняття обмежень попит відновлюється поступово. Наприклад, після пандемії рівень міжнародного туризму повернувся до докризових показників лише через 3–4 роки, тоді як внутрішній туризм відновився значно швидше — протягом 1–2 років.

Загалом можна зробити висновок, що кризовий менеджмент є невід'ємною складовою успішного функціонування туристичної індустрії. На відміну від стабільних умов, де розвиток відбувається поступово, кризи змушують

підприємства діяти швидко, гнучко та інноваційно. Саме в такі періоди формуються нові підходи до ведення бізнесу, які залишаються актуальними і після завершення криз.

Отже, в умовах постійних змін і глобальних викликів значення кризового менеджменту в туризмі постійно зростає. Ефективне управління кризами не лише мінімізує втрати, а й створює конкурентні переваги, забезпечуючи довгострокову стійкість галузі.

Список використаних джерел

1. UNWTO. Impact of COVID-19 on tourism
URL:<https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism> (дата звернення: 31.03.2026)
2. UNWTO. Tourism statistics: COVID-19 and tourism statistics
URL:<https://www.unwto.org/tourism-statistics/covid-19-and-tourism-statistics> (дата звернення: 31.03.2026)
3. UNWTO. New data shows impact of COVID-19 on tourism
URL:<https://www.unwto.org/news/new-data-shows-impact-of-covid-19-on-tourism> (дата звернення: 31.03.2026)
4. OECD (2022). Tourism Trends and Policies 2022
URL:https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2022_a8dd3019-en.html (дата звернення: 31.03.2026)
5. Investopedia. COVID-19 tourism losses
URL:<https://www.investopedia.com/international-tourism-lost-usd320-billion-in-revenues-in-5-months-due-to-covid-19-5072854> (дата звернення: 31.03.2026)
6. Axios. Global tourism revenue decline
URL:<https://www.axios.com/2021/12/01/global-tourism-un-revenue-rebound> (дата звернення: 31.03.2026)

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ НА РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ

Гуйван В., Шинкаренко Л.

Гуйван Вероніка Вікторівна

*здобувач I курсу, спеціальність D3, факультет МГРСтаТ
Міжнародний університет (Одеса, Україна)*

Шинкаренко Лариса Василівна

*кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту
Міжнародний університет (Одеса, Україна)*

Галузь гостинності будь-якої країни вельми чутлива до внутрішніх та зовнішніх умов, що негативно впливають на її сталий розвиток. До таких відносяться: економічні (фінансові кризи, податкова політика); соціальні (нестабільна політична ситуація); медичні (масові захворювання, епідемії та пандемії); військові (війни та озброєні конфлікти). Вплив кожного із зазначених факторів не дозволяє підприємствам індустрії гостинності повністю розкрити туристичний потенціал та демонструвати стабільне зростання показників діяльності. В Україні спостерігається зниження прибутків туристичної галузі внаслідок військової агресії.

Проте, за допомогою державних фондів, волонтерських організацій, закордонних волонтерів під час війни вдалося залучити інвестиції для підприємств тимчасового розміщування й організації харчування. Найбільше фінансування отримали сфери «діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування» та «діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування». Дослідження показали, що визначені галузі індустрії гостинності щільно співпрацюють з державними та приватними фондами, які займаються соціальним захистом населення.

Статистичний моніторинг витрат на соціальні потреби в Україні здійснюється за міжнародним стандартом ESSPROS. Це відкриває можливість для прямих міждержавних порівнянь з країнами Європейського Союзу. Правовою основою функціонування системи є Постанова Кабінету Міністрів № 67. Вона жорстко регламентує алгоритми розподілу ресурсів за вісьмома ключовими функціями. Процедура консолідації національних рахунків вимагає тривалого багатоетапного циклу звітності та зовнішнього аудиту [1]. Динаміка верифікованих показників за 2024 рік чітко відображає пікові навантаження на державний бюджет. Левова частка цих навантажень спровокована необхідністю утримання базових гарантій для ВПО та ветеранів. З іншого боку, оперативні дані за наступні періоди зазвичай перебувають на стадії уточнення. Аналіз повністю завершеного циклу є найбільш репрезентативним для виявлення системних макроекономічних трендів [3].

Центральне місце у видатковій частині Національного рахунку соціального захисту посідає функція «Старість», яка акумулює кошти на виплату пенсій. Згідно з оприлюдненими наборами даних, частка цієї категорії у загальній структурі дещо знизилася порівняно з докризовим рівнем. Причина полягає у різкому зростанні витрат на охорону здоров'я та підтримку осіб із інвалідністю [1]. Номінальні ж обсяги фінансування зросли через коригування прожиткового мінімуму (до 2920 грн станом на 2024 рік) та законодавчі вимоги щодо щорічної індексації виплат. Статистичний звіт з якості фіксує прийнятний рівень точності збору даних. Коефіцієнт невідповідей (non-response rate) від респондентів у східних та південних регіонах сягнув 18%, проте загальна надійність базису не постраждала [5]. Оцінка наявних ресурсів на порталі відкритих даних підтверджує зміну архітектури видатків на користь програм прямої соціальної адаптації [4].

Таблиця 1

Порівняльні показники структури видатків НРСЗ за основними функціями

Функціональна група	2021 рік (%)	2024 рік (%)	Різниця (п.п.)
Охорона здоров'я / Хвороба	18,2	22,4	+4,2
Інвалідність	4,5	6,8	+2,3
Старість	52,4	47,8	-4,6
Сім'я / Діти	8,5	7,1	-1,4
Соціальне відчуження (зокрема	4,3	10,9	+6,6

Джерело: розраховано на основі офіційних публікацій Держстату [1].

Розширення витрат за статтею «Соціальне відчуження» на 6,6 відсоткових пунктів свідчить про переорієнтацію системи на адресну підтримку вразливих груп населення. Процес цифровізації через Єдину інформаційну систему соціальної сфери (ЄІССС) дозволив мінімізувати технічні помилки в обліку отримувачів. Практичний досвід показує, що кошти міжнародних донорів (зокрема транші Світового банку в рамках проєкту PEACE in Ukraine) забезпечили понад 30% надходжень за рахунками соціального захисту у досліджуваному періоді [1]. Зменшення частки видатків на функцію «Сім'я/ Діти» зумовлене демографічною кризою та масштабним міграційним відтоком. Утім, в абсолютних цифрах фінансування цієї статті стабілізовано. Жорсткий взаємозв'язок між макроекономічними показниками та реальними касовими видатками підтверджує спроможність держави виконувати взяті фінансові зобов'язання [2].

Акцентуємо увагу на необхідності залучення інвестиційних коштів та підтримки з боку державних та приватних фондів для відновлення стабільного зростання прибутків галузі гостинності.

Список використаних джерел

1. Національний рахунок соціального захисту. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/natsionalnyy-rakhunok-sotsialnoho-zakhystu> (дата звернення: 13.05.2026).
2. Соціальний захист. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk/topics/sotsialnyy-zakhyst> (дата звернення: 13.05.2026).
3. Національний рахунок соціального захисту 2024. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://stat.gov.ua/uk/releases/natsionalnyy-rakhunok-sotsialnoho-zakhystu-2024> (дата звернення: 13.05.2026).

4. Національний рахунок соціального захисту: набір даних. Єдиний державний вебпортал відкритих даних. URL:
<https://data.gov.ua/dataset/d6507439-e8df-4a52-826b-7425115fef65/resource/1c357da3-0438-4ebe-9b6d-4ba0111b71b0> (дата звернення: 13.05.2026).
5. Стандартний звіт з якості державного статистичного спостереження «Національний рахунок соціального захисту» / Держстат України. Київ, 2025. URL:
<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2025/zvit-derjstat-2025.pdf>

ПЕСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Солодуха В., Тихонюк Ю., Поліщук А.

Солодуха Вікторія, Тихонюк Юлія

*Здобувачі вищої освіти 2 курсу
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
Луцький національний технічний університет*

Науковий керівник: Поліщук Анастасія

*асистент кафедри туризму та гостинності
Луцький національний технічний університет*

Українська галузь гостинності стоїть на порозі масштабного відродження. Попри зруйновані будинки, спричинені війною, даний сектор показує нам свою міцність і витривалість у цей нелегкий для нашої країни час. Він показує нам, що він готовий до нових змін, адже починають створюватись нові можливості для інвесторів, підприємців, а також безпосередньо для відвідувачів закладів по всій країні. Післявоєнне відродження готельно-ресторанного бізнесу – це не просто про ремонт фасаду чи відкриття нових залів. Це історія про те, що кожна зруйнована цеглина стала початком до чогось нового і сучасного. Готелі та ресторани у майбутньому стануть першими стабільними бізнесами, де люди зможуть відчувати себе у безпеці та в комфорті. Тепер нові гостинні місця будуть пов'язані з безпекою, адже стильні лаунж-зони природним чином перейдуть у надійні, високотехнологічні укриття з автономними системами життєзабезпечення. Коли інвестори будуть чути, що готелі чи ресторани укомплектовані безпечним місцем, вони будуть залучати свої інвестиції саме туди, також це залучить велику частку туристів. На даний час порівняно з довоєнним рівнем у найбільш прогресивних регіонах навантаженість знизилась до 30%; до 60% відновлюються готелі у Львові, Ужгороді та Карпатах, а

саме повертаються до стабільної роботи; і також внутрішній туризм та ділові поїздки збільшилися удвічі у безпечних регіонах. Незважаючи на дані виклики, індустрія гостинності відновлюється та адаптується : відкриваються нові заклади, оновлюються концепції, а в безпечних регіонах спостерігається зростання потоку гостей-як внутрішніх, так і міжнародних.

Виклики з якими зіткнувся готельно-ресторанний бізнес –це зруйнована інфраструктура в постраждалих регіонах; дефіцит кваліфікованих кадрів та міграція персоналу; нестабільність подачі електрики та логістики; психологічні бар'єри для туристів. Можливості які надалися під час воєнного стану: масштабна відбудова, як поштовх до змін; зростання попиту на якісний внутрішній туризм; міжнародні гранти та пільгові кредити для бізнесу; формування нового туристичного іміджу України.

Ресторанний бізнес переосмислює себе через автентичність, сталість та технології. Заклади, які поєднують українську кухню з сучасними концепціями, стають точками привернення для нової аудиторії. Нео-українська кухня –це сміливе переосмислення наших гастрономічних традицій , де наші старовинні рецепти поєднуються з прогресивними технологіями. Зараз дуже популярно використовувати місцеві сезонні продукти від крафтових фермерів. Шеф-кухарі повертають у меню всім давно забуті інгредієнти, такі як: ріпа, пастернак, топінамбур та дикорослі трави. Традиційний український борщ, або варенички набувають нових форм завдяки молекулярним технікам, і це дає змогу їм бути справжнім витвором мистецтва на тарілці. Під час війни цей напрям зміцнів, і тим самим підтримує економіку країни. Також країна надає державну підтримку та інвестиційні програми для зруйнованого бізнесу, а саме: пільгове кредитування; гранти на відбудову; податкові пільги; програми ЄС та ЄБРР. Міжнародне співробітництво є ключовим посередником відновлення.

Глобальні ресторанні мережі, іноземні інвестори та туристичні оператори розглядають Україну як перспективний ринок з унікальним потенціалом. Використовуються залучення через франчайзинг(вхід міжнародних готельних

брендів через франчайзингові моделі знижує інвестиційні ризики та підвищує стандарти сервісу), туристичних операторів(партнерство з європейськими турагентствами відкриває доступ до нових потоків гостей у повоєнний період), прямі інвестиції(іноземні інвестори отримують державні гарантії та спрощені процедури входу на ринок у пріоритетних регіонах), MICE-туризм(розвиток конференц-туризму та ділових заходів залучає платоспроможну міжнародну аудиторію навіть у складний час). Наша країна стикнулася з дефіцитом кваліфікованих працівників. На цей виклик держава хоче зробити системну перебудову освіти та програми перекваліфікації для внутрішньо переміщених осіб і ветеранів. Адже, це пріоритетна цільова група для перепідготовки у сфері гостинності, що отримують спеціальні стипендії та підтримку. Також використовується дуальна освіта, що дає змогу поєднувати теорію у коледжах та університетах із практикою у реальних закладах гостинності; онлайн курси –це платформи дистанційного навчання з сертифікацією за міжнародними стандартами; менторство –це програми наставництва від досвідчених рестораторів та готельєрів; міжнародні стажування, організовуються обмінні програми з країнами ЄС для набуття передового досвіду. Цифровізація стає необхідною функцією для сучасного бізнесу. Заклади, що інвестують у технології та онлайн, отримують конкурентну перевагу і залучають широку аудиторію. На даний час Instagram, TikTok та YouTube є головними каналами просування для ресторанів та готелів.

Інтеграція з Booking.com, дає можливість бронювати місце в готелі онлайн наперед. Використання штучного інтелекту для персоналізації сервісу та управління доходами значно полегшує роботу. Залучення іноземних гостей також відбувається через використання 3-D турів та VR-досвіду, ще до їх приїзду. По всій Україні вже є заклади, які не лише вижили, а й перебудували свою історію, ставши символами стійкості та підприємницького духу нації. Можемо взяти три найбільш популярні місця України, такі як Львів, Карпати та Київ. Наприклад, Львівські ресторани та готелі демонструють зростання завантаженості до 85%, залучаючи як внутрішніх туристів, так і іноземців, що приїждять підтримати нашу країну. У Карпатах приватні садиби та еко-готелі фіксують рекордний попит з моменту воєнного часу, а наша столиця відкриває десятки нових закладів, які поєднують

патріотичний рух, сучасний дизайн та гастрономічну неперевершеність страв. Повоєнна Україна має всі шанси для створення сучасної, конкурентоспроможної індустрії гостинності з унікальною культурою, чудовими незламними людьми та підтримкою світової спільноти. У майбутньому наша країна буде розвиватись у стійкому туризмі, культурній дипломатії та технологічному лідерстві. Адже відбудова – це не повернення до минулого і чогось старого, це можливість щось краще, ніж було раніше.

Важливим напрямом розвитку у повоєнний період також стане формування нової культури сервісу, орієнтованої на європейські стандарти якості. Готельно-ресторанні заклади будуть змушені приділяти більше уваги індивідуальному підходу до гостя, швидкості обслуговування та емоційному досвіду від перебування. Конкуренція на ринку зростатиме, тому виграють ті підприємства, які зможуть поєднати якість, інновації та унікальну концепцію.

Окремо слід відзначити розвиток екологічного та сталого туризму. Після війни зросте попит на заклади, що мінімізують вплив на довкілля, використовують енергоощадні технології, сортують відходи та підтримують локальних виробників. Еко-готелі, глемпінги та фермерські ресторани стануть одними з найбільш перспективних форматів, оскільки вони відповідають сучасним світовим трендам та потребам туристів. Ще одним важливим чинником стане відновлення міжнародного іміджу України як безпечного та привабливого туристичного напрямку. Активна промоція культурної спадщини, гастрономічного туризму та унікальних природних ресурсів сприятиме збільшенню потоку іноземних гостей. Особливу роль у цьому відіграватимуть міжнародні події, фестивалі, виставки та форуми, які демонструватимуть потенціал української індустрії гостинності.

Також у майбутньому очікується активне впровадження автоматизації та роботизації у сфері обслуговування. Це дозволить оптимізувати витрати, підвищити ефективність роботи персоналу та покращити якість сервісу. Самообслуговування через мобільні додатки, електронні меню, системи швидкої оплати та чат-боти стануть стандартом для більшості закладів. Таким чином,

повоєнне відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні стане не лише процесом відбудови, а й глибокої трансформації. Це буде перехід до нової моделі розвитку, яка базується на інноваціях, сталості, міжнародній інтеграції та високій якості сервісу. Українська індустрія гостинності має всі передумови, щоб не просто відновитися, а й стати конкурентоспроможною на світовому рівні.

Важливим фактором розвитку також стане регіональна спеціалізація готельно-ресторанного бізнесу. Кожен регіон України поступово формуватиме власний туристичний бренд, що базуватиметься на культурних, історичних та гастрономічних особливостях. Західні області й надалі розвиватимуть рекреаційний та екологічний туризм, центральні регіони — діловий та освітній, а південні території після відновлення інфраструктури матимуть потенціал для розвитку морського відпочинку та міжнародного туризму.

Суттєву роль відіграватиме розвиток малого та середнього бізнесу у сфері гостинності. Саме невеликі сімейні готелі, авторські ресторани та локальні кафе формуватимуть унікальну атмосферу українського сервісу. Вони будуть більш гнучкими до змін ринку, швидше впроваджуватимуть інновації та створюватимуть персоналізований досвід для гостей. Це сприятиме децентралізації туристичних потоків і розвитку менш відомих регіонів.

Окремої уваги потребує розвиток безбар'єрного середовища у сфері гостинності. Повоєнна відбудова передбачатиме створення інклюзивної інфраструктури для людей з інвалідністю, ветеранів та маломобільних груп населення. Це включатиме адаптовані номери, зручні під'їзди, тактильні елементи та спеціально підготовлений персонал. Такий підхід не лише підвищить соціальну відповідальність бізнесу, а й розширить коло потенційних клієнтів.

Не менш важливим є розвиток подієвого туризму. Проведення фестивалів, гастрономічних ярмарків, музичних подій та міжнародних конференцій сприятиме активному відновленню туристичної активності. Такі заходи формуватимуть позитивний імідж України на міжнародному рівні та стимулюватимуть розвиток готельної інфраструктури.

У перспективі готельно-ресторанна галузь України буде поступово інтегруватися у глобальний туристичний ринок. Це означає підвищення стандартів якості, впровадження міжнародних сертифікацій, розвиток партнерств із закордонними компаніями та активну участь у світових туристичних мережах. Українські заклади зможуть конкурувати на рівні з європейськими завдяки поєднанню автентичності та сучасних технологій.

Водночас важливим напрямом розвитку стане посилення бренду України як гастрономічної дестинації. Українська кухня має значний потенціал для виходу на міжнародний ринок завдяки своїй автентичності, натуральності та багатству традицій. Популяризація національних страв через сучасні формати подачі, участь у міжнародних кулінарних фестивалях та розвиток гастротуризму сприятимуть формуванню позитивного іміджу країни.

Не менш значущим фактором стане розвиток партнерств між державою та приватним сектором. Державно-приватне партнерство дозволить ефективніше відновлювати зруйновану інфраструктуру, залучати інвестиції та впроваджувати інноваційні рішення. Така взаємодія забезпечить більш швидке відновлення галузі та підвищення її конкурентоспроможності.

У довгостроковій перспективі готельно-ресторанний бізнес України трансформується у високотехнологічну та інноваційну сферу, яка буде відповідати світовим стандартам якості. Це сприятиме не лише економічному зростанню, а й формуванню нової туристичної культури, де Україна займатиме гідне місце на міжнародній арені.

Список використаних джерел

1. World Tourism Organization (UNWTO). *Tourism Recovery Guidelines after COVID-19 and Crisis Situations*. Madrid, 2023.
2. World Travel & Tourism Council (WTTC). *Economic Impact Trends 2024*.
3. OECD. *Tourism Trends and Policies 2024*. Paris: OECD Publishing, 2024.

4. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). *Support for Ukraine: Investment in Hospitality and Infrastructure*.
5. Державне агентство розвитку туризму України. *Аналітичні матеріали щодо стану туристичної галузі України (2023–2025)*.
6. Міністерство економіки України. *Програми відновлення малого та середнього бізнесу в Україні*.
7. Мальська М.П., Пандяк І.Г. *Готельний бізнес: теорія та практика*. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021.

ТУРИСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВІЗАЦІЇ РЕГІОНІВ

Степанець К., Олійнік В.

Степанець Катерина

здобувачка 2-го курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму, Міжнародного університету м. Одеса, Україна

Науковий керівник: Олійнік Валентина

*кандидат географічних наук, доцент
Міжнародний університет, м. Одеса, Україна*

У сучасній економіці туризм дедалі більше трансформується з допоміжної сфери у вагомий чинник регіонального розвитку. Його функціонування впливає не лише на сферу послуг, а й опосередковано стимулює ділову активність, формування локальних ринків праці, розвиток інфраструктури та розширення фінансової бази територій [1].

Особливістю туристичної діяльності є її комплексний вплив на економіку. Залучення туристичних потоків сприяє пожвавленню суміжних секторів, зокрема транспортної галузі, торгівлі, готельно-ресторанного бізнесу, будівництва, культури та сфери розваг. У результаті формується мультиплікативний ефект, за якого доходи від туризму стимулюють вторинне економічне зростання та підвищення рівня зайнятості населення [2].

Крім економічного ефекту, туризм виконує важливу соціальну функцію, оскільки сприяє популяризації культурної спадщини, формуванню позитивного іміджу регіонів та розвитку місцевих громад. Туристична галузь також стимулює модернізацію інфраструктури, розвиток транспортного сполучення та збільшення інвестиційної привабливості територій [3].

Для України характерною є нерівномірність розвитку туристичного сектору, оскільки економічна віддача від туризму концентрується переважно у декількох регіонах. (табл.1)

Таблиця 1

Вплив туристичної діяльності на економічний розвиток регіонів України

Регіон	Рівень зайнятості	Податкові надходження	Туристичний збір	Специфіка
Київ	високий	понад 323 млн грн	максимальний	діловий туризм
Львівська обл.	високий	129,5 млн грн	значний	культурний туризм
Одеська обл.	сезонний	39,2 млн грн	помірний	рекреаційний туризм
Закарпатська обл.	високий	38,5 млн грн	значний	екотуризм

Джерело: складено автором на основі [3; 4].

Аналіз даних таблиці свідчить, що найбільший економічний ефект від туристичної діяльності спостерігається у місті Києві. Це пояснюється високою концентрацією ділового туризму, значною кількістю міжнародних заходів, розвиненою транспортною системою та сучасною туристичною інфраструктурою. Туризм забезпечує значні надходження до місцевого бюджету та створює нові робочі місця.

Львівська область демонструє стабільний розвиток культурно-пізнавального туризму. Високий туристичний потенціал регіону формується завдяки історико-культурній спадщині, фестивальному руху та активному розвитку сфери гостинності. Це позитивно впливає на розвиток малого та середнього бізнесу.

Для Одеської області характерною є сезонність туристичних потоків, оскільки основна кількість туристів відвідує регіон у літній період. Водночас область має значний потенціал для розвитку медичного, гастрономічного та подієвого туризму, що дозволить зменшити залежність від сезонного фактору.

Закарпатська область характеризується активним розвитком екологічного та оздоровчого туризму. Природні ресурси, мінеральні води та гірські рекреаційні комплекси сприяють зростанню внутрішнього туризму та розвитку підприємництва у сфері послуг.

Таким чином, туристична діяльність виступає важливим драйвером економічної активізації регіонів, оскільки забезпечує зростання зайнятості населення, збільшення податкових надходжень та розвиток інфраструктури. Для України актуальним залишається питання формування ефективної державної туристичної політики, спрямованої на підтримку регіональних туристичних проєктів, модернізацію інфраструктури та диверсифікацію туристичних послуг.

Список використаних джерел:

1. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг : навч. посіб. Київ : Альтерпрес, 2018. 436 с.
2. Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. Основи туристичного бізнесу : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 272 с.
3. Державне агентство розвитку туризму України. Статистичні дані розвитку туризму в Україні. Київ, 2024.
4. UN Tourism. Tourism and Regional Development Report. Madrid, 2023.

ІННОВАЦІЙНІ ВЕКТОРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

Олійник В., Хаймінова К.

Олійник Валентина

кандидат географічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

Хаймінова Катерина

здобувачка 2-го курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму, Міжнародного університету м. Одеса, Україна

У сучасних умовах розвитку туристичної індустрії інновації є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Інноваційний розвиток туристичної сфери передбачає впровадження нових технологій, модернізацію туристичного продукту та вдосконалення системи управління підприємством. Науковці зазначають, що інноваційна стратегія туризму спрямована на створення нових послуг, розвиток нових ринків та використання сучасних інформаційних технологій для підвищення конкурентних переваг підприємств [1, с. 73–74].

Одним із найважливіших інноваційних векторів розвитку туристичної індустрії є цифровізація. Використання інформаційних технологій, онлайн-сервісів, CRM-систем та цифрових платформ дозволяє туристичним підприємствам підвищувати ефективність діяльності та адаптуватися до сучасних потреб споживачів. Дослідники підкреслюють, що впровадження цифрових технологій та інформаційних систем є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності туристичної сфери [2, с. 132–133].

Суттєву роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє використання інноваційних управлінських стратегій. Формування інтеграційних стратегій, створення партнерств, використання аналітичних систем оцінювання конкурентоспроможності та управління ресурсним потенціалом сприяють ефективному розвитку туристичних підприємств. У дослідженні зазначається, що для різних регіонів необхідно застосовувати диференційований підхід до вибору стратегій забезпечення конкурентоспроможності туристичної індустрії [2, с. 134–135].

Важливим напрямом інноваційного розвитку є впровадження екологічних та соціально орієнтованих підходів. Сучасний туристичний ринок орієнтується на розвиток екологічного туризму, збереження природних ресурсів та використання принципів сталого розвитку. Науковці наголошують, що екологізація туристичного продукту та впровадження соціально відповідальних практик позитивно впливають на імідж підприємства та підвищують його конкурентоспроможність [2, с. 133–134].

Світові тенденції розвитку туризму свідчать про необхідність активного впровадження інноваційних технологій та розвитку креативного туризму. Використання цифрових сервісів, персоналізація туристичних послуг та розвиток нових туристичних продуктів сприяють підвищенню конкурентоспроможності туристичних підприємств [3, с. 145–146].

Науковці зазначають, що розвиток креативного туризму та впровадження інноваційних підходів створюють нові можливості для туристичної галузі та позитивно впливають на економічний розвиток країни [3, с. 149–150].

Таким чином, інновації є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичної індустрії в сучасних умовах. Впровадження цифрових технологій, сучасних управлінських підходів, екологічних практик та інноваційних туристичних продуктів сприяє підвищенню ефективності діяльності туристичних підприємств і формуванню їх конкурентних переваг. Крім того, розвиток креативного туризму та використання сучасних

інформаційних технологій дозволяють адаптуватися до змін ринкового середовища та задовольняти нові потреби споживачів.

Список використаних джерел:

1. Roik O. *Innovations in Tourism*. URL: [ISG-KONF PDF](#) (дата звернення 12.05.2026).
2. Matviichuk L. et al. *Diagnosis of the competitiveness of the hospitality industry of the regions of Ukraine*. IAPGOŚ. 2023. URL: [IAPGOŚ PDF](#) (дата звернення 12.05.2026).
3. Liubarets V. *Creative tourism development in Ukraine*. Turyzm/Tourism. 2022. URL: [Tourism Journal PDF](#) (дата звернення 12.05.2026).

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ДЛЯ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ

Хаймінова К., Горбаньова В.

Хаймінова К.

здобувачка 2-го курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму, Міжнародного університету м. Одеса, Україна

Наукова керівниця: Горбаньова Вікторія

старша викладачка кафедри менеджменту Міжнародного університету, докторка філософії з менеджменту

У сучасному цифровому середовищі соціальні мережі стали невід'ємною частиною маркетингової діяльності у сфері туризму. Саме завдяки платформам Instagram, Facebook, TikTok, YouTube та Telegram туристичні компанії, регіональні бренди й органи місцевого самоврядування отримують можливість швидко поширювати інформацію про туристичні локації та взаємодіяти з потенційними туристами [1].

Внутрішній туризм в Україні набуває особливої актуальності в умовах розвитку національної економіки та необхідності підтримки туристичної галузі. Соціальні мережі дозволяють формувати позитивний імідж міст і регіонів, популяризувати культурні пам'ятки, природні локації, гастрономічний туризм та локальні події. За допомогою сучасних цифрових інструментів туристичні підприємства можуть значно підвищувати рівень впізнаваності туристичних дестинацій та залучати нову аудиторію [2].

Маркетинговий менеджмент у соціальних мережах передбачає планування, створення та просування контенту, спрямованого на зацікавлення користувачів туристичними послугами. Особливу роль відіграє візуальний контент, оскільки саме фотографії та відео формують перше враження про

туристичний об'єкт. Якісний фото- та відеоконтент здатний викликати емоційний інтерес у користувачів, стимулюючи їх до подорожей і відвідування нових місць [3].

Одним із найбільш ефективних інструментів просування внутрішнього туризму є короткі відеоформати у TikTok та Instagram Reels. Такі відео швидко набирають популярність серед користувачів і дозволяють демонструвати атмосферу туристичних місць, природну красу регіонів та місцеву культуру. Завдяки алгоритмам соціальних мереж контент може охоплювати значну аудиторію навіть без великих фінансових витрат на рекламу [1].

Важливе значення має також співпраця з блогерами та лідерами думок. Туристичні блогери створюють довіру до туристичних брендів, діляться власним досвідом подорожей та впливають на вибір туристичних маршрутів серед підписників. Рекомендації блогерів часто сприймаються користувачами як більш достовірні, ніж традиційна реклама, що робить influencer-маркетинг ефективним засобом популяризації внутрішнього туризму [4].

Крім того, соціальні мережі забезпечують можливість двосторонньої комунікації між туристичними компаніями та споживачами. Коментарі, відгуки, прямі ефіри та інтерактивні опитування дозволяють краще розуміти потреби аудиторії та швидко реагувати на запити користувачів. Це підвищує рівень довіри до туристичних послуг та сприяє формуванню позитивної репутації туристичних брендів [2].

Сучасний маркетинговий менеджмент активно використовує таргетовану рекламу у соціальних мережах. Завдяки аналізу інтересів, віку, місця проживання та поведінки користувачів туристичні компанії можуть налаштовувати рекламні кампанії саме для тієї аудиторії, яка найбільше зацікавлена у внутрішньому туризмі. Це дозволяє ефективніше використовувати рекламний бюджет та збільшувати кількість потенційних туристів [3].

Соціальні мережі також сприяють розвитку брендингу туристичних регіонів. Успішний туристичний бренд формується через єдиний візуальний стиль, регулярний контент, використання сучасних трендів та активну комунікацію з

аудиторією. Саме цифровий маркетинг допомагає створювати унікальний образ туристичних дестинацій та підвищувати їх конкурентоспроможність на туристичному ринку [4].

Отже, маркетинговий менеджмент у соціальних мережах є важливим інструментом популяризації внутрішнього туризму в Україні. Використання сучасних цифрових технологій, якісного контенту, таргетованої реклами та influencer-маркетингу сприяє підвищенню туристичної привабливості регіонів, розвитку туристичної інфраструктури та збільшенню туристичних потоків [1].

Список використаних джерел:

1. Решетнікова О. В., Боровик Т. В., Сенько І. М. Маркетинг у соціальних мережах як інструмент просування бренду та підвищення обсягів збуту. Економіка та суспільство. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4513/4453> (дата звернення: 01.05.2026).
2. Тімців А. Маркетинг-менеджмент у соціальних мережах. Київ : ДТЕУ, 2025. URL: <https://ur.knute.edu.ua/items/8d258844-acb4-4070-92ff-2b55bc4ce76f/full> (дата звернення: 01.05.2026).
3. Виноградова О. В., Недопако Н. М. Маркетинг у соціальних мережах. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2239_36285110.pdf (дата звернення: 09.05.2026).
4. Назімов О. Маркетинг у соціальних мережах – основи SMM-маркетингу. URL: https://iino.knuba.edu.ua/images/IINO_2023/Kaf_BIT/Naukovi_materialy/Konferentsiia-SPTOEChIRB/86-87.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

ГАСТРОНОМІЧНИЙ ТА КУЛЬТУРНИЙ ТУРИЗМ ЯК ЧИННИКИ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ДЕСТИНАЦІЙ

Дишкантюк О., Осипова Л.

Дишкантюк Оксана

*кандидат технічних наук, професор, декан факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та туризму*

Осипова Лариса

*доктор технічних наук, професор кафедри готельно-ресторанного та
туристичного бізнесу, Міжнародний університет*

У сучасних умовах розвитку світового туризму дедалі більшого значення набуває диверсифікація туристичного продукту та формування унікальних конкурентних переваг територій. Посилення конкуренції між туристичними дестинаціями, зміна мотивації подорожей, зростання попиту на автентичні туристичні враження, розвиток креативної економіки та орієнтація на принципи сталого розвитку обумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління розвитком територій. Одним із найбільш перспективних напрямів сучасного туризму є гастрономічний та культурний туризм, які дозволяють не лише урізноманітнити туристичний продукт, а й забезпечують збереження культурної спадщини, підтримку локальних виробників, розвиток малого підприємництва, підвищення зайнятості населення та формування позитивного іміджу регіону. Саме тому вони дедалі частіше розглядаються не як окремі спеціалізовані види туризму, а як важливі інструменти стратегічного розвитку туристичних дестинацій.

У документах Організації Об'єднаних Націй розвиток туризму визначається одним із механізмів досягнення Цілей сталого розвитку, зокрема щодо забезпечення сталого економічного зростання, розвитку місцевих громад, збереження культурної спадщини та раціонального використання природних

ресурсів [1]. Всесвітня туристична організація (UN Tourism) наголошує, що гастрономічний туризм є одним із найбільш динамічних сегментів сучасного туристичного ринку та важливим чинником підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій [2]. Особливу роль у розвитку сучасних туристичних територій відіграє культурна спадщина. Документи ЮНЕСКО підкреслюють, що культурне різноманіття, традиції, місцева кухня, ремесла та нематеріальна культурна спадщина виступають важливими ресурсами сталого розвитку територій та формування їх міжнародної туристичної привабливості [3].

Проблематика розвитку культурного туризму знайшла широке відображення у працях Г. Річардса, який розглядає культурний туризм як один із ключових інструментів розвитку сучасних дестинацій та формування локальної ідентичності територій [4]. Подальший розвиток зазначений підхід отримав у дослідженнях креативного туризму, де культура розглядається як основа створення унікального туристичного досвіду. Вагомий внесок у розвиток концепції гастрономічного туризму зробили А. Ellis, Е. Park, С. Kim та І. Yeoman, які визначають гастрономію не лише як складову туристичного продукту, а як комплексний ресурс соціально-економічного розвитку територій, формування туристичного бренду та підтримки локальної економіки [5]. Р. Батлер, досліджуючи життєвий цикл туристичних дестинацій, довів, що довгострокова конкурентоспроможність території значною мірою залежить від здатності ефективно використовувати локальні природні та культурні ресурси, постійно оновлюючи туристичний продукт відповідно до сучасних потреб ринку [6]. Водночас проведений аналіз наукової літератури свідчить, що більшість сучасних досліджень присвячена окремо гастрономічному або культурному туризму. Недостатньо уваги приділяється дослідженню їх комплексного використання як взаємодоповнюючих чинників розвитку регіональних дестинацій та сучасних управлінських практик їх інтеграції у стратегії територіального розвитку.

Проведений аналіз сучасних наукових досліджень дозволяє констатувати, що гастрономічний та культурний туризм сьогодні дедалі частіше розглядаються

як стратегічні ресурси розвитку територій. Разом із тим більшість наукових праць присвячена окремим аспектам їх функціонування: формуванню туристичного продукту, збереженню культурної спадщини, популяризації місцевої кухні або розвитку гастрономічних маршрутів. Значно менше уваги приділяється питанням інтегрованого управління цими видами туризму як чинниками комплексного розвитку регіональних дестинацій. На сучасному етапі розвитку туристичної галузі відбувається поступовий перехід від ресурсної моделі розвитку територій до моделі управління туристичними дестинаціями, у центрі якої перебуває формування цілісної системи взаємодії між органами влади, бізнесом, місцевими громадами, культурними установами, закладами гостинності та туристами. За такого підходу гастрономічний і культурний туризм виступають не лише туристичними продуктами, а важливими складовими територіального брендингу, соціально-економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіону. Особливого значення набуває розвиток локальної гастрономії як елемента культурної ідентичності території. Місцеві кулінарні традиції, регіональні продукти, гастрономічні фестивалі, винні маршрути, фермерські господарства та автентичні ресторани формують унікальну туристичну пропозицію, яка дозволяє території диференціюватися серед інших туристичних дестинацій. Саме гастрономічний туризм сприяє розвитку локального підприємництва, підтримці малого бізнесу, збереженню традиційних технологій виробництва харчових продуктів та формуванню доданої вартості туристичного продукту.

Не менш важливу роль відіграє культурний туризм, який забезпечує інтеграцію історико-культурної спадщини, музеїв, архітектурних пам'яток, традиційних ремесел, фестивалів, мистецьких подій та нематеріальної культурної спадщини у сучасний туристичний простір. Саме культурні ресурси створюють унікальну ідентичність дестинації, формують її впізнаваність та забезпечують довгострокову туристичну привабливість. На нашу думку, сучасні управлінські практики розвитку регіональних дестинацій повинні базуватися на інтеграції гастрономічного та культурного потенціалу територій. Такий підхід дозволяє забезпечити синергетичний ефект, коли гастрономічні та культурні ресурси

взаємно підсилюють туристичну привабливість регіону, сприяють збільшенню тривалості перебування туристів, підвищенню середніх витрат відвідувачів та розвитку місцевої економіки. Водночас ефективність реалізації зазначених напрямів значною мірою залежить від сучасних управлінських практик. До них належать стратегічне планування розвитку DESTINAЦІЙ, територіальний маркетинг, брендинг регіону, створення тематичних туристичних маршрутів, розвиток партнерства між органами влади та бізнесом, підтримка локальних виробників, використання цифрових технологій просування туристичного продукту та залучення місцевих громад до процесів розвитку туризму.

У сучасних умовах саме інтегроване управління туристичною DESTINAЦІЄЮ створює передумови для реалізації принципів сталого розвитку. Поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності, збереження культурної спадщини та раціонального використання ресурсів забезпечує збалансований розвиток території, зміцнює її конкурентні позиції на туристичному ринку та підвищує якість життя місцевого населення. Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що сучасні управлінські практики розвитку регіональних DESTINAЦІЙ повинні орієнтуватися не лише на розширення туристичної пропозиції, а й на комплексне використання гастрономічного та культурного потенціалу територій як стратегічного ресурсу сталого розвитку. Саме такий підхід, на нашу думку, відповідає сучасним міжнародним тенденціям розвитку туристичної галузі та створює основу для формування конкурентоспроможних туристичних DESTINAЦІЙ.

Сучасні тенденції розвитку міжнародного туризму свідчать про поступову зміну управлінської парадигми розвитку туристичних територій. Якщо раніше основною метою розвитку DESTINAЦІЙ було збільшення туристичних потоків та економічних показників діяльності, то сьогодні пріоритетним стає забезпечення збалансованого розвитку територій із урахуванням економічних, соціальних, культурних та екологічних інтересів усіх зацікавлених сторін. У цих умовах гастрономічний та культурний туризм набувають нового стратегічного значення. Вони виступають не лише окремими видами туристичної діяльності, а

інструментами територіального розвитку, які сприяють формуванню позитивного іміджу регіону, диверсифікації туристичної пропозиції, розвитку малого підприємництва, підтримці локальних виробників, створенню нових робочих місць та збереженню культурної самобутності територій. Практика провідних туристичних destинацій світу свідчить, що ефективне використання гастрономічної та культурної спадщини забезпечується завдяки комплексному підходу до управління. Його основою виступає інтеграція стратегічного планування, територіального маркетингу, брендингу destинацій, розвитку локальних туристичних кластерів, партнерства між органами місцевого самоврядування, бізнесом, культурними установами та громадськими організаціями. Саме така модель управління створює передумови для довгострокового розвитку туристичних територій. Особливого значення набуває формування гастрономічних і культурних брендів регіонів. Сучасний турист дедалі частіше обирає не окремий готель чи ресторан, а комплексний туристичний досвід, який поєднує автентичну кухню, культурні події, локальні традиції, історичну спадщину та атмосферу території. Саме тому ефективний розвиток регіональних destинацій потребує інтегрованого управління всіма складовими туристичного продукту. Не менш важливим напрямом сучасних управлінських практик є цифровізація управління туристичними destинаціями. Використання цифрових платформ, геоінформаційних систем, мобільних туристичних застосунків, технологій доповненої реальності, цифрового маркетингу та аналітики туристичних потоків дозволяє більш ефективно управляти розвитком територій, формувати персоналізовані туристичні пропозиції та підвищувати якість взаємодії із туристами. На нашу думку, сучасні управлінські практики повинні орієнтуватися на формування інтегрованої моделі розвитку destинацій, у якій гастрономічний і культурний туризм розглядаються як взаємодоповнюючі складові єдиного туристичного простору. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексний розвиток територій, підвищити їх міжнародну конкурентоспроможність та створити передумови для реалізації принципів сталого розвитку. Проведене дослідження дозволило встановити, що гастрономічний та культурний туризм у сучасних

умовах набувають статусу стратегічних чинників розвитку регіональних дестинацій. Їх значення виходить за межі формування туристичного продукту та охоплює широкий спектр економічних, соціальних і культурних процесів, пов'язаних із забезпеченням сталого розвитку територій.

Встановлено, що сучасні міжнародні підходи до розвитку туристичних дестинацій ґрунтуються на інтегрованому використанні гастрономічного, культурного, природного та людського потенціалу територій. При цьому визначальну роль відіграють сучасні управлінські практики, які забезпечують ефективну взаємодію органів влади, бізнесу, місцевих громад та інших зацікавлених сторін. Обґрунтовано, що перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення сучасних моделей управління регіональними туристичними дестинаціями, заснованих на інтеграції гастрономічного та культурного туризму, цифрових технологій, територіального брендингу та принципів сталого розвитку. Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності туристичних територій, збереженню культурної спадщини та забезпеченню збалансованого розвитку регіонів.

Список використаних джерел

1. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York : United Nations, 2015. 35 p. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 29.04.2026).
2. UN Tourism. *Global Report on Food Tourism*. 2nd ed. Madrid : World Tourism Organization (UNWTO), 2017. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418701> (дата звернення: 29.04.2026).
3. UNESCO. *Creative Cities Network: Gastronomy*. Paris : UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/en/creative-cities/gastronomy> (дата звернення: 29.04.2026).

4. Richards G. Cultural Tourism: A Review of Recent Research and Trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2018. Vol. 36. P. 12–21. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.005>.
5. Ellis A., Park E., Kim S., Yeoman I. What is Food Tourism? *Tourism Management*. 2018. Vol. 68. P. 250–263. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.03.025>.
6. Butler R. W. The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *The Canadian Geographer*. 1980. Vol. 24, No. 1. P. 5–12. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>.
7. Hall C. M. *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. 2nd ed. Harlow : Pearson Education, 2008. 302 p.
8. OECD. *Culture and Local Development: Maximising the Impact*. Paris : OECD Publishing, 2018. URL: https://www.oecd.org/en/publications/culture-and-local-development_17247b4d-en.html (дата звернення: 29.06.2026).

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНО РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ

Дишкантюк О.,

Дишкантюк Оксана

*кандидат технічних наук, професор, декан факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та туризму, Міжнародний університет*

e-mail dyshkantyuk@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0002-0679-3940>

Сталий розвиток сьогодні розглядається як одна з ключових концепцій світового соціально-економічного розвитку, що визначає напрями трансформації сучасних моделей управління підприємствами. Для туристичної та готельно-ресторанної сфери питання сталого розвитку набувають особливого значення, оскільки саме ці галузі є найбільш чутливими до економічних, соціальних, екологічних та політичних змін. Останні роки продемонстрували, що пандемія COVID-19, воєнні конфлікти, енергетична криза, зміни клімату, цифровізація економіки та трансформація моделей споживання суттєво вплинули на функціонування підприємств індустрії гостинності. За таких умов конкурентоспроможність підприємств визначається вже не лише економічною результативністю, а здатністю забезпечувати довгострокову стійкість, соціальну відповідальність, екологічну безпечність та гнучкість системи управління. У Порядку денному сталого розвитку до 2030 року Організація Об'єднаних Націй визначає сталий розвиток як комплексну модель розвитку суспільства, що поєднує економічні, соціальні та екологічні складові й орієнтує держави та бізнес на досягнення Цілей сталого розвитку (Sustainable Development Goals) [1]. У свою чергу, Всесвітня туристична організація (UN Tourism) розглядає туризм як один із ключових інструментів реалізації Цілей сталого розвитку, наголошуючи на

необхідності інтеграції принципів сталого управління у діяльність підприємств туристичної сфери [2].

Сучасні тенденції розвитку світового туризму також підтверджуються аналітичними матеріалами OECD, у яких зазначається, що забезпечення стійкості туристичних дестинацій та підприємств гостинності дедалі більше залежить від ефективності управлінських рішень, інноваційності бізнес-моделей, цифрової трансформації та впровадження принципів сталого розвитку у систему менеджменту [3].

Теоретичні засади забезпечення конкурентних переваг підприємств були закладені у працях М. Портера, який довів, що довгостроковий успіх підприємства визначається здатністю формувати унікальну цінність для споживача та адаптувати систему управління до змін конкурентного середовища [4]. Розвиток сучасних управлінських підходів у сфері гостинності знайшов відображення у працях Ф. Котлера, Дж. Боуена та С. Балоглу, які розглядають маркетингову орієнтацію, цифрові технології та стратегічне управління як взаємопов'язані складові розвитку підприємств індустрії гостинності [5]. Концепція сталого розвитку туристичної галузі отримала подальший розвиток у роботах Р. Батлера, який обґрунтував необхідність врахування життєвого циклу туристичних територій під час формування стратегій їх розвитку [6]. Значний внесок у розвиток сучасних підходів до управління сталим туризмом зробив К. Холл, який розглядає сталий розвиток як інтегровану систему управління туристичними дестинаціями та підприємствами сфери гостинності [7]. Водночас сучасні міжнародні стандарти Global Sustainable Tourism Council (GSTC) визначають комплекс критеріїв сталого управління туристичними підприємствами, що охоплюють економічні, соціальні, екологічні та управлінські аспекти їх функціонування [8]. Разом із тим проведений аналіз наукової літератури свідчить, що більшість сучасних досліджень присвячена окремим аспектам сталого розвитку: екологічній відповідальності, ресурсозбереженню, цифровізації або соціальній відповідальності бізнесу. Значно менше уваги приділяється дослідженню сучасних управлінських практик, які

забезпечують комплексну інтеграцію принципів сталого розвитку у систему менеджменту підприємств індустрії гостинності.

Проведений аналіз сучасних наукових досліджень дозволяє зробити висновок, що концепція сталого розвитку поступово трансформується із загальної соціально-економічної ідеї у фундаментальну основу сучасної системи менеджменту підприємств. При цьому підприємства індустрії гостинності дедалі частіше розглядають принципи сталого розвитку не лише як інструмент корпоративної соціальної відповідальності, а як чинник довгострокової конкурентоспроможності, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення ринкових позицій. Разом із тим проведений аналіз свідчить, що більшість сучасних досліджень концентрується переважно на окремих складових сталого розвитку. Найчастіше предметом наукового аналізу виступають питання екологічної відповідальності підприємств, впровадження енергоощадних технологій, розвитку «зеленого» туризму, цифровізації бізнес-процесів або соціальної відповідальності бізнесу. Значно менше уваги приділяється комплексному дослідженню сучасних управлінських практик, які забезпечують інтеграцію принципів сталого розвитку у систему стратегічного менеджменту підприємств індустрії гостинності.

Саме ця обставина, на нашу думку, формує актуальну наукову проблему. Сучасні підприємства туристичного та готельно-ресторанного бізнесу вже не можуть розглядати сталий розвиток як окремий напрям діяльності або сукупність екологічних заходів. Він повинен стати інтегрованою складовою системи менеджменту, що визначає стратегічні пріоритети розвитку підприємства, принципи управління ресурсами, кадрову політику, інноваційну діяльність, цифрову трансформацію та взаємодію із зацікавленими сторонами.

У сучасній міжнародній практиці дедалі більшого поширення набувають управлінські моделі, засновані на інтеграції принципів ESG (Environmental, Social, Governance), циркулярної економіки, цифрової трансформації та корпоративної відповідальності. Їх особливістю є поєднання економічної ефективності підприємства із соціальною відповідальністю, екологічною безпечністю та

прозорістю управління. Саме така інтеграція створює передумови для довгострокового розвитку підприємств індустрії гостинності. Важливою тенденцією сучасного менеджменту є також переорієнтація управлінських процесів із короткострокового досягнення фінансових результатів на забезпечення довгострокової стійкості підприємства. У цих умовах основним завданням менеджменту стає формування адаптивної системи управління, здатної своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, забезпечувати ефективне використання ресурсів та підтримувати високий рівень якості послуг.

На нашу думку, сучасні управлінські практики забезпечення сталого розвитку повинні ґрунтуватися на комплексній інтеграції п'яти взаємопов'язаних напрямів: стратегічного управління, інноваційного розвитку, цифрової трансформації, соціальної відповідальності та екологічної ефективності. Саме їх взаємодія дозволяє підприємствам індустрії гостинності забезпечити не лише економічне зростання, а й підвищення стійкості до зовнішніх викликів, формування позитивної ділової репутації та довгострокової конкурентоспроможності.

Особливого значення в сучасних умовах набуває використання цифрових управлінських технологій. Автоматизація бізнес-процесів, використання аналітики даних, цифрових платформ бронювання, технологій штучного інтелекту, систем управління взаємовідносинами з гостями та сучасних інформаційних сервісів не лише підвищують ефективність діяльності підприємств, а й створюють необхідні передумови для реалізації принципів сталого розвитку через оптимізацію використання ресурсів, скорочення витрат та підвищення якості управлінських рішень.

Таким чином, сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності свідчать про поступовий перехід від функціонального управління окремими напрямками діяльності до інтегрованої моделі менеджменту, у якій принципи сталого розвитку стають базовою управлінською концепцією. Саме такий підхід, на нашу думку, має

стати основою подальших наукових досліджень у сфері менеджменту підприємств індустрії гостинності. Глобальні трансформаційні процеси свідчать, що забезпечення сталого розвитку підприємств індустрії гостинності вже не може ґрунтуватися виключно на реалізації окремих екологічних або соціальних заходів. Ефективність функціонування сучасних підприємств дедалі більше визначається здатністю інтегрувати принципи сталого розвитку у стратегічне управління, організаційну культуру, систему прийняття управлінських рішень та механізми взаємодії із зацікавленими сторонами.

У сучасних умовах управлінські практики підприємств індустрії гостинності зазнають суттєвої трансформації. Поряд із традиційними функціями менеджменту дедалі більшого значення набувають стратегічне прогнозування, управління ризиками, цифрова трансформація, розвиток людського капіталу, ESG-орієнтоване управління, інноваційний менеджмент та управління знаннями. Саме інтеграція цих напрямів створює передумови для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств і формування їх стійкості до зовнішніх викликів. Водночас сучасні управлінські практики демонструють поступовий перехід від ресурсорієнтованої моделі розвитку до ціннісно орієнтованого менеджменту. У центрі управлінських рішень перебуває вже не лише економічний результат діяльності підприємства, а створення довгострокової цінності для гостей, персоналу, місцевих громад, партнерів та суспільства в цілому. Такий підхід відповідає сучасним міжнародним тенденціям розвитку корпоративного управління та принципам сталого розвитку.

Особливу роль у реалізації сучасних управлінських практик відіграють цифрові технології. Використання систем бізнес-аналітики, штучного інтелекту, автоматизованих систем управління, цифрових платформ бронювання, CRM-систем, технологій прогнозування попиту та управління взаємовідносинами з гостями забезпечує підвищення оперативності управлінських рішень, оптимізацію використання ресурсів і покращення якості послуг. У свою чергу, цифровізація сприяє реалізації принципів сталого розвитку через скорочення споживання ресурсів, мінімізацію втрат та підвищення ефективності операційної діяльності.

Важливим напрямом розвитку сучасного менеджменту є також формування культури сталого розвитку в організації. Йдеться про інтеграцію принципів соціальної відповідальності, етичного управління, корпоративної прозорості та екологічної свідомості у повсякденну діяльність підприємства. Такий підхід забезпечує формування позитивної репутації підприємства, зміцнення довіри з боку гостей та партнерів, а також підвищує інвестиційну привабливість бізнесу.

На нашу думку, у найближчі роки саме інтегровані управлінські практики стануть визначальним чинником розвитку підприємств індустрії гостинності. Ефективне поєднання стратегічного менеджменту, цифрової трансформації, інноваційного розвитку, ESG-принципів, клієнтоорієнтованості та відповідального використання ресурсів дозволить підприємствам забезпечити стійке економічне зростання та успішно функціонувати в умовах глобальної невизначеності.

Проведене дослідження засвідчило, що сучасні глобальні виклики істотно трансформують підходи до управління підприємствами туристичної та готельно-ресторанної сфери. Встановлено, що концепція сталого розвитку сьогодні виходить за межі екологічного чи соціального підходу та поступово набуває ознак сучасної управлінської парадигми, яка визначає стратегічні напрями розвитку підприємств індустрії гостинності.

Обґрунтовано, що забезпечення сталого розвитку потребує комплексної інтеграції сучасних управлінських практик, серед яких особливе місце займають стратегічне управління, цифрова трансформація, інноваційний менеджмент, розвиток людського капіталу, корпоративна соціальна відповідальність та впровадження принципів ESG. Лише їх комплексне використання забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг підприємств та підвищує їх здатність адаптуватися до сучасних глобальних викликів.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення інтегрованої моделі управління сталим розвитком підприємств індустрії гостинності, яка поєднає сучасні цифрові технології, інноваційні управлінські

інструменти, ESG-принципи, механізми стратегічного управління та оцінювання ефективності реалізації політики сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York : United Nations, 2015. 35 p.
2. UN Tourism. *World Tourism Barometer*. Madrid : UN Tourism, 2024.
3. OECD. *OECD Tourism Trends and Policies 2024*. Paris : OECD Publishing, 2024. 316 p.
4. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 557 p.
5. Kotler P., Bowen J. T., Baloglu S. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 8th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2022. 704 p.
6. Butler R. W. The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canadian Geographer*. 1980. Vol. 24, No. 1. P. 5–12.
7. Hall C. M. *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. 2nd ed. Harlow : Pearson Education, 2008. 302 p.
8. Global Sustainable Tourism Council. *GSTC Industry Criteria with Performance Indicators*. Washington, DC : GSTC, 2021.

ТУРИСТИЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ КОМУНАЛЬНИХ МУЗЕЇВ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Єгорова Олена

*кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів,
економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет*

Полтавська область має значний культурно-туристичний потенціал, важливою складовою якого є музейні заклади. У 2025 році в області функціонувало 134 музеї, з яких 40 є комунальними (їх кількість упродовж 2021–2024 років залишалася стабільною).

У зв'язку з відсутністю чіткого визначення у нормативно-правовій базі було сформульовано поняття «комунальний музей». Під ним пропонується розуміти науково-дослідний та культурно-освітній заклад, що перебуває у власності територіальної громади або у спільній власності з часткою громади не менше 50 %, підпорядковується органам місцевого самоврядування та фінансується, зокрема, з місцевого бюджету.

Аналіз структури комунальних музеїв Полтавської області показує, що переважають краєзнавчі та історико-краєзнавчі музеї. Значна частина музейних закладів інтегрована до локальних туристичних маршрутів і виконує важливу культурно-просвітницьку функцію.

Доцільно виділяти два підходи до визначення потенціалу (від лат. «potentia» – «приховані можливості») музеїв:

- 1) ресурсний, відповідно до якого потенціал розглядається як сукупність ресурсів музею (кількість та унікальність музейних фондів, площа, чисельністю персоналу тощо);
- 2) результативний, який пов'язує потенціал із можливістю досягнення певних результатів діяльності (щодо кількості відвідувачів, проведених

екскурсій, публікацій тощо).

- 3) цих підходів дозволило сформулювати авторське визначення: потенціал музейного закладу – це сукупність його ресурсів, які в результаті наукової, експозиційної та освітньо-просвітницької діяльності забезпечують корисний суспільний ефект.

Серед основних чинників, що визначають потенціал туристичної привабливості (атрактивності) музеїв, можна виділити:

- унікальність експозицій;
- емоційне та естетичне враження;
- інтерактивність;
- доступність;
- рівень розвитку сервісної інфраструктури.

Проведений аналіз показав, що навіть в умовах повномасштабної війни комунальним музеям Полтавської області вдалося зберегти фонди, кадровий потенціал та матеріальну базу.

Так, у 2024 році порівняно з 2021 роком:

- основний фонд музеїв зріс на 16,2 тис. одиниць (3,2 %). Приріст відбувся переважно за рахунок поповнення у 2024 році фондів комунальної установи «Історико-культурний заповідник «Більськ».
- кількість відреставрованих експонатів збільшилася майже на 47 %;
- площа території музеїв упродовж 2021–2024 років практично не змінювалася і становить 50,7 млн кв. м, а площа будівель музеїв зросла з 27,7 тис. м² до 29,4 тис. м² (на 5,8 %);
- чисельність працівників комунальних музеїв залишається майже незмінною: 487 осіб у 2021 році, 490 – у 2024 році.

Позитивною тенденцією є також збільшення кількості виставок та екскурсій. За 2021-2024 рр. кількість виставок зросла на 26,6% (з 557 у 2021 р. до 705 у 2024 р.), кількість екскурсій перевищила показник 2021 року на 1,3% (12 885 проти 12 721). Проте кількість відвідувачів у 2024 році (253,63 тис. осіб) є меншою

за показник 2021 року (282,29 тис. осіб) на 10,2 %.

У контексті розвитку туризму комунальні музеї доцільно розглядати як «туристичні якорі» та «туристичні магніти».

Туристичний якорь – це об'єкт, який фактично формує попит на відвідування DESTINATION та виступає основою туристичного бренду території. Найяскравішим прикладом музею-«туристичного якоря» в Полтавській області є Національний музей-заповідник українського гончарства. Його діяльність демонструє, як музейний заклад може стати драйвером розвитку туристичної DESTINATION на локальному та регіональному рівнях.

Туристичний магніт – це привабливий об'єкт, який доповнює туристичну програму та підсилює загальну атрактивність регіону.

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що комунальні музеї Полтавщини мають значні сильні сторони:

- багату культурно-історичну спадщину;
- розгалужену мережу музеїв;
- наявність унікальних колекцій.

Разом із тим основними проблемами залишаються:

- недостатнє фінансування;
- застаріла матеріально-технічна база;
- кадрові проблеми;
- низький рівень цифровізації;
- безпекові ризики в умовах війни.

У сучасних умовах перспективними напрямками розвитку є:

- залучення грантового фінансування;
- інтеграція музеїв до туристичних маршрутів;
- створення цифрових екскурсій;
- розвиток партнерств;
- розширення спектра послуг та інформаційне просування туристичного потенціалу Полтавщини.

В умовах воєнного часу ймовірні загрози перевищують потенційні можливості, що орієнтує на стратегію виживання, яка реалізується шляхом перепрофілювання, диверсифікації фінансування та видів діяльності, розширення партнерських зв'язків.

Отже, комунальні музеї Полтавської області мають значний потенціал як складова туристичної інфраструктури регіону та можуть виступати важливим чинником розвитку культурного туризму й формування позитивного іміджу території.

Список використаних джерел

1. Антоненко В., Хуткий В. Музеї як туристичний ресурс: культурно-просвітницькі проекти в сучасному культурному просторі туристичної дестинації. Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм. 2021. Том 4 № 2. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7603.4.2.2021.249698>
2. Єгорова О. В., Скляр Г. П., Логвин М. М., Карпенко Н. М., Тютюнник Ю. М. Інноваційні методи проведення музейних екскурсій. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. Том 2(3). С. 22-28. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(3\)-3S](https://doi.org/10.60022/2(3)-3S)
3. Зоря О. П., Безкровний О. В., Федорченко Л. В., Дорогань-Писаренко Л. О., Єгорова О. В. Науково-методичні засади дослідження потенціалу музеїв як об'єктів туристичної інфраструктури. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2(9). С. 434-441. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(9\)-50S](https://doi.org/10.60022/2(9)-50S)
4. Лавренко В. Практичне музеєзнавство. Дніпро : ЛІРА, 2023. 116 с.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ КУЛЬТУРИ

Андрєєва О., Дишкантюк О.

Андрєєва О.

*студентка 2 курсу магістратури спеціальності 073 Менеджмент
Міжнародний університет, м. Одеса, Україна*

Науковий керівник: Дишкантюк О.

*кандидат технічних наук, професор, декан факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та туризму
Міжнародний університет, м. Одеса, Україна*

Сучасні заклади культури працюють в умовах соціально-економічних змін, цифровізації суспільства та зростання вимог до якості культурних послуг. В цих умовах особливого значення набуває ефективна система мотивації працівників, яка забезпечує не лише продуктивність праці, а й професійний розвиток, творчий потенціал і стабільність кадрового складу. Працівники закладів культури виконують важливу соціальну місію, пов'язану зі збереженням культурної спадщини, організацією дозвілля для населення та формування духовних цінностей. Водночас їхня праця часто ґрунтується переважно на професійному ентузіазмі та відданості справі, оскільки на сьогодні фінансова підтримка галузі залишається недостатньою. Саме тому питання удосконалення системи мотивації персоналу є актуальним і потребує комплексного підходу.

Мотивація праці є важливим елементом системи управління персоналом, оскільки саме вона визначає рівень зацікавленості працівника у виконання своїх професійних обов'язків. На думку дослідників, система мотивації повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, враховуючи потреби працівників та специфіку діяльності організації [1. с. 65]. У закладах культури проблема мотивації персоналу ускладнюється недостатнім рівнем фінансування,

обмеженими можливостями кар'єрного росту, високим рівнем емоційного навантаження, необхідністю постійної творчої самореалізації ненормованим робочим днем.

Важливим аспектом удосконалення мотивації є створення ефективної системи матеріального стимулювання. Заробітна плата залишається базовим фактором мотивації, однак її недостатньо для формування професійної відданості. Працівники закладів культури мають переважно мінімальну зарплатню, що негативно впливає на виконання професійних обов'язків та спричиняє плинність кадрів, особливо серед молоді. Дослідники визначають, що матеріальна мотивація повинна включати премії, надбавки, бонуси за творчі досягнення та участі у культурних проєктах [6. с. 88]. Запровадження системи гнучкого преміювання може стимулювати працівників до активнішої професійної діяльності та підвищення результативності праці.

Разом із матеріальними стимулюванням не менш важливу роль відіграє нематеріальна мотивація. За твердженнями Т. В. Жоленко та О. М. Гребінчук, нематеріальні методи мотивації сприяють формуванню позитивного психологічного клімату в колективі та підвищують рівень задоволеності працею [3. с. 24]. Для працівників закладів культури особливо важливими є суспільне визнання, можливість творчої самореалізації, участь у професійних конкурсах, фестивалях, виставках та культурних проєктах. Визнання професійних досягнень працівників через подяки, грамоти або публічне відзначення їхньої діяльності сприяє формуванню внутрішньої мотивації.

Одним із перспективних напрямків удосконалення системи мотивації є розвиток корпоративної культури. Важливо створювати атмосферу взаємоповаги, підтримки та співпраці. Вони повинні відчувати свою значущість для організації та усвідомлювати важливість власного внеску задля розвитку культури. Науковці підкреслюють, що позитивний морально-психологічний клімат в колективі підвищує рівень лояльності персоналу та сприяє зростанню ефективності праці [4. с. 35].

Важливим аспектом мотивації є професійний розвиток працівників. Заклади культури мають забезпечувати можливість для підвищення кваліфікації, участі у тренінгах, семінарах та майстер-класах. Тому що підвищення професійної компетентності не лише поліпшує якість культурних послуг, а й сприяє їхній самореалізації. За результатами досліджень, можливість професійного розвитку позитивно впливає на рівень мотивації та задоволеності працею [2. с. 41].

В сучасних умовах особливого значення набуває використання креативного менеджменту в системі мотивації персоналу. О. А. Савенко зазначає, що мотивація праці є ключовим інструментом креативного менеджменту, оскільки вона сприяє розвитку творчого потенціалу працівників та стимулює інноваційну діяльність [5. с. 156]. Для закладів культури це особливо актуально, адже їхня діяльність безпосередньо пов'язана з творчістю та створенням культурного продукту. Керівникам закладів культури доцільно впроваджувати сучасні форми мотивації, які враховують індивідуальні потреби працівників і сприяють реалізації їхніх творчих здібностей. Не менш важливим є впровадження сучасних форм цифрових технологій у системі мотивації персоналу. Використання електронних платформ для комунікації, дистанційного безоплатного навчання та оцінювання результатів праці може підвищити ефективність управління персоналом. Окрім того, цифровізація створює більш гнучкий графік та полегшує організацію професійної діяльності. Особливу увагу потрібно приділити індивідуальному підходу до мотивації працівників. Різні категорії персоналу мають різні потреби та цінності, тому універсальна система мотивації не завжди є ефективною. Молоді працівники більше орієнтуються на професійний розвиток і кар'єрне зростання, тоді як досвідчені фахівці цінують стабільність, визнання та комфортні умови праці. Саме тому керівникам закладів культури необхідно враховувати індивідуальні особливості кожного працівника при формуванні мотиваційної політики.

Отже, удосконалення системи мотивації працівників закладів культури повинно здійснюватися комплексно та включати поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури, створення умов для

професійного розвитку та впровадження сучасних методів управління персоналом. Ефективна система мотивації сприятиме підвищенню продуктивності праці, розвитку творчого потенціалу працівників і покращенню якості культурних послуг. У сучасних умовах саме людський ресурс є головним фактором успішного функціонування закладів культури, тому питання мотивації персоналу залишається одним із пріоритетних напрямів управлінської діяльності.

Список використаних джерел

1. Bilousova. A., Borodavka V., Nurkevych K. The theoretical basis of the system of staff motivation at the enterprises of social and cultural service and tourism. Економіка та регіон. 2021. № 2(81). С. 64-72. DOI [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2\(81\).2290](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2(81).2290)
1. Білоусова А. Ю., Бородавка В. В., Нуркевич К. В. Теоретична база системи мотивації персоналу на підприємствах соціально-культурного сервісу та туризму. Економіка і регіон. Полтава: 2021. №2 (81). С. 64-72. DOI [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2\(81\).2290](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.2(81).2290)
2. Ганусік В. Д. Аналіз системи мотивації праці в організації та визначення її впливу на ефективність її діяльності : кваліфікаційна робота бакалавра : спец. 073 «Менеджмент» / Університет митної справи та фінансів. Дніпро: 2025. 62 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/handle/123456789/7956>
3. 3.Жоленко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії: наукові праці МАУП. Економічні науки. 2021. № 2(61). С. 23-28. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-4>
4. Орлова Н. Г. До питання про мотивацію працівників. *Наукові записки. Серія: Право*. 2021. № 11. С. 33-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/snslnnp_2021_11_9.

5. Савенко О. А. Мотивація праці як ключовий інструмент креативного менеджменту. *Науково-практичний журнал. Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 17. С.155-163. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.17.155> (дата звернення 10.05.2026)
6. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємства сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87-91. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1\(80\).2242](https://doi.org/10.26906/EiR.2021.1(80).2242)

СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТА СЕРВІСНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ТА КЕЙТЕРИНГУ

УДК 005.591

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Шевчук В., Горбаньова В.

Шевчук В.

здобувачка 2-го курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму, Міжнародного університету м. Одеса, Україна

Горбаньова Вікторія

старша викладачка кафедри менеджменту Міжнародного університету, докторка філософії з менеджменту

Сучасні соціально-економічні системи функціонують в умовах постійних трансформацій, спричинених глобалізаційними процесами, цифровізацією, політичними та економічними викликами. У зв'язку з цим особливого значення набуває підвищення ефективності управління, що забезпечує стабільність та розвиток системи в умовах невизначеності.

Ефективність управління соціально-економічними системами слід розглядати як комплексну категорію, що відображає співвідношення досягнутих результатів до витрачених ресурсів, а також здатність системи адаптуватися до змін зовнішнього середовища [1]. В умовах трансформаційних процесів особливу роль відіграє гнучкість управлінських рішень та швидкість реагування на зміни.

Одним із ключових чинників ефективного управління є впровадження інноваційних підходів та цифрових технологій. Цифровізація дозволяє

оптимізувати управлінські процеси, підвищити прозорість діяльності та забезпечити оперативний доступ до інформації [2]. Водночас це потребує підвищення рівня кваліфікації управлінського персоналу та адаптації організаційної структури до нових умов.

Важливим аспектом є також соціальна складова управління, яка передбачає врахування інтересів різних груп населення та забезпечення соціальної стабільності. Ефективне управління повинно базуватися на принципах сталого розвитку, що передбачають баланс економічних, соціальних та екологічних інтересів [3].

У період трансформацій зростає значення стратегічного планування. Саме стратегічний підхід дозволяє визначити довгострокові цілі розвитку та сформулювати механізми їх досягнення. При цьому важливо враховувати ризики та невизначеність, що супроводжують трансформаційні процеси [4].

Крім того, ефективність управління значною мірою залежить від якості інституційного середовища. Розвинені інститути сприяють підвищенню довіри до управлінських рішень, зменшенню рівня корупції та забезпеченню стабільного функціонування соціально-економічних систем [5].

Отже, ефективність управління соціально-економічними системами в умовах трансформаційних процесів визначається здатністю системи адаптуватися до змін, впроваджувати інновації, забезпечувати соціальну стабільність та реалізовувати стратегічні цілі розвитку. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розробку механізмів підвищення ефективності управління в умовах зростаючої невизначеності.

Список використаних джерел

1. Івченко Є. А., Снопенко М. Г. Управлінський вплив як ключова складова ефективного управління в умовах соціально-економічних трансформацій // Вісник Східноукраїнського національного університету

імені Володимира Даля. 2024. № 6(286). С. 33–44.

DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-33-44>

2. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2024. № 6(286). С. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50>
3. Череп А. В., Дашко І. М., Огренич Ю. О. Діджиталізація бізнес-процесів на підприємствах як фактор забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах сучасних євроінтеграційних викликів // Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-36>
4. Вовк О. М., Іванець Д. В. Теоретичні засади управління економічним розвитком підприємств в умовах цифровізації // Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-37>
5. Лозовський О., Горшков М. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організації // Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-86>

КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ

Сілаков К., Горбаньова В.

Сілаков Кіріл

Здобувач 2-го курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 242 Туризм і рекреація Менеджмент факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму, Міжнародного університету, м. Одеса, Україна

Горбаньова Вікторія

старша викладачка кафедри менеджменту Міжнародного університету, докторка філософії з менеджменту

Якість обслуговування клієнтів є одним із найважливіших показників успішної діяльності підприємств сфери послуг. У сучасних умовах високої конкуренції споживачі звертають увагу не лише на ціну товарів або послуг, але й на рівень сервісу, швидкість обслуговування, професійність працівників та комфорт під час взаємодії з підприємством. Саме тому контроль якості обслуговування є необхідною складовою ефективного управління будь-якою організацією. Високий рівень сервісу сприяє формуванню позитивної репутації підприємства та підвищенню довіри клієнтів.

Контроль якості обслуговування — це система перевірки, аналізу та оцінювання рівня послуг, які надаються клієнтам. Основною метою такого контролю є забезпечення стабільної якості сервісу та виявлення недоліків у роботі підприємства. Для оцінювання якості використовуються різні методи: анкетування клієнтів, аналіз скарг і пропозицій, оцінювання швидкості обслуговування, перевірки персоналу, а також метод «таємного покупця» [1]. Контроль дозволяє підприємству оперативно реагувати на проблеми та покращувати рівень послуг відповідно до сучасних вимог ринку.

Важливу роль у забезпеченні якісного сервісу відіграє персонал підприємства [2]. Саме працівники безпосередньо взаємодіють із клієнтами та формують загальне враження про підприємство. Працівники повинні бути ввічливими, відповідальними, професійно підготовленими та вміти швидко вирішувати конфліктні ситуації. Для підвищення ефективності роботи необхідно проводити регулярні тренінги, навчання та семінари. Велике значення має також система мотивації працівників, яка стимулює персонал до якісного виконання своїх обов'язків та підвищення професійного рівня.

Не менш важливим елементом є стандарти обслуговування. Вони визначають правила поведінки працівників, вимоги до зовнішнього вигляду, швидкість виконання замовлень та порядок спілкування з клієнтами. Дотримання стандартів дозволяє підтримувати стабільний рівень якості послуг та уникати помилок у роботі. На багатьох підприємствах розробляються спеціальні інструкції для працівників, що допомагають забезпечити однаковий рівень сервісу для всіх клієнтів. Контроль за дотриманням стандартів є важливим елементом системи управління якістю.

Скарги та пропозиції клієнтів є важливим джерелом інформації для вдосконалення роботи підприємства. Вони дозволяють виявити слабкі сторони сервісу та зрозуміти, які аспекти потребують покращення. Правильне реагування на скарги допомагає уникнути конфліктних ситуацій та зберегти довіру клієнтів. Підприємство повинно уважно ставитися до кожного звернення та швидко вирішувати проблеми споживачів. Аналіз пропозицій клієнтів допомагає вдосконалювати послуги, підвищувати рівень комфорту та покращувати якість обслуговування.

У сучасних умовах підприємства активно використовують інформаційні технології для контролю якості сервісу. CRM-системи допомагають збирати та аналізувати інформацію про клієнтів і рівень їх задоволеності. Онлайн-опитування, електронні анкети та соціальні мережі дозволяють швидко отримувати відгуки споживачів і реагувати на проблеми в режимі реального часу [3]. Використання

сучасних технологій значно підвищує ефективність управління якістю та сприяє покращенню взаємодії між підприємством і клієнтами.

Серед основних проблем контролю якості можна виділити недостатню кваліфікацію працівників, відсутність мотивації персоналу, недостатній контроль з боку керівництва та велике навантаження на працівників. Ці фактори можуть негативно впливати на рівень сервісу та призводити до погіршення репутації підприємства. Для вирішення таких проблем необхідно вдосконалювати систему управління персоналом, проводити регулярне навчання працівників та використовувати сучасні методи оцінювання якості послуг [4].

Отже, контроль якості обслуговування клієнтів є важливою умовою ефективної діяльності підприємств сфери послуг. Він дозволяє підтримувати високий рівень сервісу, підвищувати конкурентоспроможність підприємства та формувати позитивний імідж організації. Завдяки систематичному контролю можна своєчасно виявляти недоліки та впроваджувати заходи для їх усунення. Якісне обслуговування сприяє збільшенню кількості постійних клієнтів і забезпечує стабільний розвиток підприємства в умовах сучасного ринку.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. Київ : Хімджест, 2020. 720 с.
2. Балабанова Л. В. Управління якістю послуг. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 384 с.
3. Ілляшенко С. М. Маркетинг послуг. Суми : Університетська книга, 2018. 312 с.
4. Пономарьова О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Київ : Ліра-К, 2021. 276 с.

**ТЕНДЕНЦІЇ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ
ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Циганок М., Русавська В.

Циганок Марія
здобувачка вищої освіти;
ПВНЗ «Київський університет культури»

Науковий керівник: Русавська Валентина
професор, кандидат історичних наук
Київський національний університет культури і мистецтв, Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0002-2741-6597

Готельно-ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних складових сфери послуг, що розглядається як важлива соціально-економічна система, яка функціонує на перетині виробництва, обслуговування, комунікації, споживання, оскільки поєднує функції тимчасового розміщення, харчування, організації дозвілля, комунікації, сервісного супроводу та формування позитивного споживчого досвіду. Така роль не обмежується лише задоволенням базових потреб споживачів, адже підприємства цієї сфери впливають на розвиток туризму, зайнятість населення, інвестиційну привабливість територій, формування локальної гастрономічної культури та іміджу регіону. Готельно-ресторанний бізнес доцільно розглядати через категорію послуги, оскільки саме сервісна складова визначає рівень конкурентоспроможності. На відміну від матеріального продукту, послуга сфери гостинності має нематеріальний характер, значною мірою залежить від людського фактору, не може бути накопичена та оцінюється споживачем безпосередньо в процесі її отримання. Тому, послуги в сучасному розумінні поєднують нематеріальність сервісу, процесну природу, залежність від формату закладу та технології обслуговування, а також функціональну орієнтацію на

створення цінності для гостя при забезпеченні ефективності для підприємства та гармонізації інтересів учасників сервісного процесу [3].

Однією з провідних тенденцій розвитку готельно-ресторанного бізнесу є посилення сервісної орієнтації. У сучасних умовах клієнт оцінює повний комплекс вражень, який формується під час взаємодії із закладом. До таких вражень належать зручність бронювання, швидкість обслуговування, індивідуальний підхід, якість комунікації з персоналом, атмосфера, безпека, чистота, доступність інформації та можливість отримання додаткових послуг. Відповідно, підприємства готельно-ресторанної сфери поступово переходять від стандартної моделі обслуговування до клієнтоорієнтованої сервісної концепції [4, с. 40–46].

Важливою тенденцією є цифровізація бізнес-процесів. У готельному сегменті вона проявляється у впровадженні онлайн-бронювання, електронних систем управління номерним фондом, автоматизованих сервісів реєстрації гостей, цифрових каналів комунікації та безконтактних платежів. У ресторанному бізнесі цифровізація охоплює електронне меню, QR-замовлення, системи доставки, CRM-системи, програми лояльності та аналітику споживчої поведінки. Використання цифрових технологій дає змогу скоротити витрати часу, підвищити прозорість управлінських процесів, персоналізувати пропозицію та поліпшити якість обслуговування [2, с. 50–55]. Водночас, цифрові технології не можуть повністю замінити людський фактор у сфері гостинності, яка залишається сферою, де важливу роль відіграють емоційна взаємодія, культура спілкування, професійна етика та здатність персоналу створювати позитивний клієнтський досвід. Саме тому розвиток персоналу, підвищення кваліфікації працівників, формування навичок комунікації, стресостійкості та сервісного мислення є необхідними умовами підвищення конкурентоспроможності підприємств [1, с. 426–429].

Ще однією важливою тенденцією є персоналізація обслуговування. Сучасний споживач очікує не уніфікованої, а індивідуалізованої пропозиції, що враховує його смаки, фінансові можливості, спосіб життя, мету подорожі, харчові вподобання та попередній досвід взаємодії із закладом. У ресторанному бізнесі це проявляється у створенні авторських меню, адаптації страв до потреб клієнтів,

використанні локальних продуктів, формуванні персональних пропозицій і програм лояльності. У готельному бізнесі персоналізація передбачає індивідуальні пакети послуг, гнучкі тарифи, спеціальні умови для різних категорій гостей та використання інформації про клієнта для підвищення рівня сервісу [4, с. 44–45].

Окремої уваги потребує тенденція до локалізації та автентичності. Це зумовлює розвиток гастрономічного туризму, локальної кухні, тематичних закладів, культурних подій, дегустаційних форматів, сторітелінгу та інтеграції місцевих традицій у сервісну пропозицію, оскільки готельно-ресторанний бізнес стає інструментом популяризації культурної спадщини, підтримки локальних виробників та формування туристичної привабливості територій [4, с. 44].

Перспективним напрямом розвитку є диверсифікація послуг. Сучасні готелі та ресторани дедалі частіше виходять за межі традиційної функції проживання або харчування. Готелі розширюють спектр послуг через конференц-сервіс, SPA-напрями, коворкінги, організацію подій, партнерство з туристичними операторами, кейтеринг і додаткові формати дозвілля. Ресторани, своєю чергою, активно розвивають доставку, продаж напівфабрикатів, гастрономічні майстер-класи, тематичні заходи, корпоративне обслуговування та онлайн-комунікацію з клієнтами. Така диверсифікація зменшує залежність підприємства від одного джерела доходу та підвищує його стійкість до ринкових змін [4, с. 43–45].

Сучасний розвиток готельно-ресторанного бізнесу пов'язаний із посиленням ролі сталості та соціальної відповідальності. Для закладів гостинності дедалі важливішими стають енергоефективність, раціональне використання ресурсів, зменшення харчових відходів, відповідальне ставлення до закупівель, підтримка місцевих виробників та екологічна культура обслуговування. Такі практики мають не лише етичне, а й економічне значення, оскільки сприяють зниженню витрат, підвищенню репутації підприємства та формуванню довіри споживачів [2, с. 53–55]. При цьому, сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем нестабільності. На діяльність підприємств впливають інфляційні процеси, зростання витрат на енергоресурси, кадровий дефіцит, конкуренція, безпекові ризики, зміни туристичних потоків і

трансформація поведінки споживачів. У таких умовах підприємства повинні не лише реагувати на зовнішні виклики, а й формувати адаптивні бізнес-моделі, що поєднують гнучке управління, цифрові інструменти, диверсифікацію послуг і постійне оновлення сервісної пропозиції.

Отже, розвиток готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання визначається поєднанням економічних, сервісних, технологічних, соціальних та культурних чинників. Основними тенденціями стають цифровізація, персоналізація сервісу, екологізація діяльності, посилення ролі людського капіталу, локалізація пропозиції, диверсифікація послуг і орієнтація на гнучкі бізнес-моделі. Ефективність підприємств цієї сфери дедалі більше залежить від здатності створювати якісний клієнтський досвід, швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та формувати довгострокову довіру споживачів.

Список використаних джерел

1. Корсак Р., Гуштан Т., Кашка М. Сучасні тенденції та інноваційні методи у професійній підготовці фахівців з готельно-ресторанної справи. Актуальні питання гуманітарних наук. 2024. Вип. 74. Ч. 1. С. 426–431. URL: https://www.aphn-journal.in.ua/archive/74_2024/part_1/67.pdf
2. Мендела І. Я. Інноваційні технології в розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/564>
3. Русавська В. А. Концептуальний підхід до удосконалення ресторанних послуг. *Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації* : VII Міжнар. наук.-практ. конф., Київ, 9–10 квіт. 2020 р. Київ, 2020. С. 177–180. URL: <https://fgritb.knukim.edu.ua/home/konferencii.html>
4. Турчиняк М., Полотай Б. Глобальні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5664>

СТРАТЕГІЇ «UPSELLING» ТА РУМ-СЕРВІСУ ЯК ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ СЕРВІСІ

Волошина С., Завадинська О.

Волошина Світлана
здобувачка вищої освіти ОС «бакалавр»

Науковий керівник: Завадинська О.
кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного
і туристичного бізнесу ПВНЗ «Київський університет культури»
Київський національний університет культури і мистецтв
Київ, Україна

Індустрія гостинності безперервно трансформується відповідно до змін у потребах та очікуваннях сучасних споживачів. В умовах посилення конкурентної боротьби та зростання вимог до рівня сервісу готельно-ресторанні підприємства активно впроваджують нові підходи, спрямовані на підвищення якості обслуговування, рівня задоволеності гостей та, відповідно, фінансових результатів діяльності. Інноваційні рішення у сфері ресторанного сервісу стають важливим чинником стабільного розвитку та успішного функціонування підприємств індустрії гостинності. Серед найбільш перспективних підходів особливе місце займають стратегії «upselling» та «room service», які мають значний потенціал для вдосконалення ресторанного обслуговування в готелях [1].

Поняття «upselling» походить із галузі маркетингу та продажів і означає метод стимулювання клієнта до придбання дорожчих, удосконалених або додаткових товарів і послуг. У сфері ресторанного обслуговування готелів стратегія «upselling» використовується не лише для збільшення середнього чеку, але й для формування позитивного гостьового досвіду та підвищення рівня лояльності клієнтів. Ефективність такого підходу базується на глибокому

розумінні потреб і побажань гостей, здатності запропонувати релевантні варіанти та створити атмосферу довіри й турботи.

Одним із ключових елементів реалізації стратегії «upselling» у ресторанних підрозділах готелів є професійна підготовка та мотивація персоналу. Офіціанти, бармени, адміністратори та інші працівники, які контактують із гостями, повинні володіти не лише ґрунтовними знаннями меню й винної карти, а й навичками комунікації, активного слухання та емоційного інтелекту. Їхнім завданням є ненав'язливе пропонування страв і напоїв, які найбільше відповідатимуть вподобанням конкретного гостя з урахуванням його смаків, настрою та мети візиту. Наприклад, офіціант може рекомендувати до м'ясної страви келих витриманого червоного вина, що гармонійно підкреслить смакові властивості страви, або запропонувати фірмовий десерт, який користується популярністю серед відвідувачів [2].

Важливо, щоб співробітники не обмежувалися механічним просуванням дорожчих позицій меню, а здійснювали рекомендації щиро та з орієнтацією на комфорт гостя. Клієнт повинен відчувати, що поради персоналу продиктовані прагненням зробити його перебування приємнішим, а не лише бажанням збільшити обсяг продажів. Для цього працівники мають уміти правильно оцінювати настрій та потреби гостей, підтримувати невимушене спілкування й формувати доброзичливу атмосферу. Подібний підхід потребує систематичного навчання персоналу, контролю якості обслуговування та впровадження ефективної системи мотивації — як матеріальної (премії, бонуси, відсотки від продажів), так і нематеріальної (визнання досягнень, кар'єрний розвиток, професійне зростання).

Ще одним важливим чинником успішного застосування «upselling» у ресторанному сервісі готелів виступає професійно сформоване меню. Меню повинно виконувати не лише інформаційну функцію, а й бути ефективним маркетинговим інструментом. Його структура, оформлення та наповнення мають стимулювати гостя робити вибір на користь дорожчих або більш вигідних для закладу позицій, не створюючи при цьому відчуття нав'язування. Досягти цього можна за рахунок використання привабливих описів страв, акцентування уваги на

фірмових та сезонних пропозиціях, а також грамотного розміщення преміальних позицій у найбільш помітних частинах меню. Важливу роль також відіграє візуальне оформлення — якісні фотографії, піктограми та графічні елементи, що підсилюють зацікавленість гостя та стимулюють апетит.

Не менш значущим є зміст меню. Ресторан при готелі повинен пропонувати широкий асортимент страв і напоїв, орієнтований на різні смаки та фінансові можливості клієнтів. Поряд із популярними та класичними позиціями доцільно включати й преміальні пропозиції — делікатеси, ексклюзивні інгредієнти, авторські десерти чи елітні напої. Наявність таких страв не лише сприяє збільшенню середнього чеку, а й формує імідж ресторану як закладу високого рівня, підкреслюючи його статус та унікальність. Водночас преміальні позиції повинні органічно відповідати концепції ресторану та виправдовувати очікування гостей щодо смаку, подачі та якості [6].

Розглядаючи стратегію «upselling» у ресторанному обслуговуванні готелів, важливо також звернути увагу на крос-продажі (cross-selling). Йдеться про пропонування гостю супутніх товарів або послуг, які доповнюють основне замовлення та підвищують його загальну цінність. Наприклад, до основної страви можуть бути запропоновані відповідний гарнір, соус чи напій, а до вина — сирна тарілка або десерт. Подібний підхід не лише сприяє збільшенню вартості замовлення, але й формує комплексний та більш приємний гастрономічний досвід для гостя [6].

Для ефективного використання крос-продажів ресторан повинен мати продуману систему поєднання позицій у меню та навчений персонал, який уміє коректно презентувати додаткові пропозиції. Співробітники мають орієнтуватися на вподобання клієнта та діяти делікатно, не створюючи відчуття надмірної нав'язливості. Якщо гість відмовляється від додаткових рекомендацій, персонал не повинен наполягати, щоб не погіршити загальне враження від сервісу.

Іншим важливим напрямком інноваційного розвитку ресторанного сервісу в готелях є вдосконалення системи рум-сервісу. Room service забезпечує можливість доставки страв і напоїв безпосередньо до номеру гостя. Ця послуга

особливо затребувана серед клієнтів, які цінують приватність, комфорт і зручність, а також не бажають або не мають можливості відвідувати ресторан. У сучасних умовах підвищеної уваги до безпеки та гігієни якісний рум-сервіс стає вагомим конкурентним перевагою готелю.

Організація ефективного room service потребує вирішення комплексу управлінських і технологічних завдань — від формування спеціального меню та підбору пакування до побудови логістики й контролю якості обслуговування. Меню рум-сервісу зазвичай є більш компактним порівняно з основним ресторанним меню, оскільки не всі страви придатні для транспортування чи тривалого збереження якості. Водночас воно має бути достатньо різноманітним для задоволення потреб різних категорій гостей — від швидких сніданків і бізнес-ланчів до повноцінних вечерів та дитячих страв [3].

Особливе значення має якість пакування та подачі страв рум-сервісу. Їжа повинна зберігати смакові характеристики, естетичний вигляд та відповідну температуру під час доставки до номеру. Для цього використовуються спеціальні термоконтейнери, герметичні екологічні упаковки, стильний посуд та аксесуари. Гість має отримувати не просто доставлену їжу, а повноцінний ресторанний сервіс у комфортних умовах власного номеру [3].

Окрім якості страв, визначальним фактором виступає рівень обслуговування під час доставки. Працівники рум-сервісу повинні бути ввічливими, охайними, пунктуальними та готовими оперативно реагувати на прохання гостей. Вони мають дотримуватись корпоративних стандартів обслуговування та створювати максимально комфортні умови для клієнта. Саме такі деталі формують загальне враження від сервісу та впливають на готовність гостя скористатися послугою повторно.

Суттєвим трендом останніх років у сфері room service є його активна цифровізація. Багато готелів впроваджують системи онлайн-замовлення, які дозволяють гостям обирати страви, визначати час доставки та оплачувати замовлення через мобільний додаток або веб-платформу. Такий підхід не лише підвищує швидкість і зручність обслуговування, а й забезпечує готель цінною

інформацією щодо вподобань клієнтів, що може використовуватись для персоналізації сервісу та проведення ефективних маркетингових кампаній. Крім традиційного room service, готелі все частіше впроваджують і більш креативні формати обслуговування [4].

Наприклад, окремі готелі пропонують послугу «приватного шеф-кухаря», коли приготування страв здійснюється безпосередньо в номері або апартаментах гостя. Такий персоналізований підхід дозволяє створити ексклюзивний гастрономічний досвід та підкреслити особливий статус клієнта.

Інші заклади орієнтуються на тематичні формати room service, які відповідають концепції готелю або особливостям регіону. Так, приморські готелі можуть організовувати «пікніки на пляжі» з доставкою до номеру, гірські курорти — пропонувати «альпійські сніданки» з локальними продуктами, а бутік-готелі — авторські гастрономічні сети від відомих шеф-кухарів. Подібні концепції дозволяють готелю виділятися серед конкурентів та створювати для гостей унікальні емоційні враження.

Водночас впровадження стратегій «upselling» та room service вимагає не лише технічних чи організаційних змін, а й трансформації корпоративної культури та сервісної філософії підприємства. Усі співробітники — від керівництва до лінійного персоналу — повинні усвідомлювати значення цих підходів для бізнесу та якості гостьового досвіду.

Керівництво готелю має чітко визначати стандарти ресторанного сервісу, забезпечувати необхідні ресурси для їх реалізації та контролювати якість виконання. Менеджери підрозділів повинні доносити ці принципи до співробітників, проводити навчання, формувати необхідні навички та мотивувати персонал до досягнення високих результатів. Важливим є створення атмосфери довіри, взаємопідтримки та орієнтації на гостя, оскільки саме професіоналізм і щирість персоналу визначають успішність будь-яких сервісних інновацій [6].

Окремої уваги потребує система збору й аналізу зворотного зв'язку від гостей щодо якості «upselling» та room service. Для цього можуть використовуватись як формалізовані інструменти — анкети, онлайн-опитування,

аналіз відгуків на сайтах та в соціальних мережах, так і безпосереднє спілкування персоналу з клієнтами. Отримані дані мають систематично аналізуватись та використовуватись для вдосконалення сервісу. Гості повинні бачити, що їхня думка враховується та реально впливає на розвиток послуг готелю.

Не менш важливим є інтегрування стратегій «upselling» та room service у загальну систему готельного сервісу. Ресторанний підрозділ повинен тісно взаємодіяти з іншими службами готелю задля створення цілісного гостьового досвіду. Наприклад, працівники рецепції можуть інформувати гостей про спеціальні ресторанны пропозиції вже під час поселення, а покоївки — залишати персоналізовані запрошення на сніданок чи вечерю. Програми лояльності можуть включати бонуси та привілеї, пов'язані з ресторанными послугами: знижки, сертифікати або доступ до ексклюзивних гастрономічних заходів [5].

У ширшому контексті ресторанны інновації повинні відповідати загальній концепції та цінностям готелю. Якщо заклад позиціонує себе як екологічно відповідальний, ресторан також має дотримуватись принципів сталого розвитку — використовувати локальні продукти, мінімізувати харчові відходи та відмовлятися від одноразового пластику. Якщо готель акцентує увагу на автентичності та локальній культурі, ресторанне меню повинно відображати гастрономічні традиції регіону. Усі ці складові мають гармонійно поєднуватися та формувати цілісний образ підприємства.

Важливу роль у просуванні ресторанных інновацій відіграє маркетингова діяльність та система комунікацій. Готель повинен активно інформувати гостей про спеціальні пропозиції та послуги через веб-сайт, соціальні мережі, електронні розсилки, рекламні матеріали в номерах та громадських зонах. При цьому важливо не лише надавати інформацію, а й формувати емоційний образ послуги та бажання нею скористатися. Якісний візуальний контент, відгуки гостей та привабливі описи страв сприяють формуванню позитивного іміджу та стимулюють попит.

Окремим напрямком маркетингової діяльності може бути співпраця з лідерами думок та засобами масової інформації. Організація гастрономічних

заходів, прес-турів, запрошення блогерів та журналістів дозволяє популяризувати ресторанні особливості готелю та підвищувати його впізнаваність.

Таким чином, впровадження стратегій «upselling» та room service у ресторанному сервісі готелів є перспективним і економічно доцільним напрямком інноваційного розвитку. Водночас успішність таких рішень залежить від комплексного підходу, який охоплює розробку привабливих пропозицій, професійну підготовку персоналу, інтеграцію сервісів у загальну систему готелю та ефективні маркетингові комунікації. Лише за умови системного впровадження ці стратегії можуть стати реальними драйверами конкурентних переваг і додаткової цінності в сучасному готельному бізнесі.

Варто також враховувати, що інновації в ресторанному сервісі є безперервним процесом, який повинен адаптуватися до змін у потребах та очікуваннях гостей. Те, що сьогодні сприймається як унікальна перевага, з часом може стати стандартом. Саме тому готелі мають постійно відстежувати нові тенденції, експериментувати з форматами обслуговування та шукати нові способи створення позитивних емоцій для гостей.

Особливої актуальності це набуває в умовах змін моделей споживання та посилення конкуренції з боку альтернативних форматів розміщення, зокрема сервісних апартаментів і платформ короткострокової оренди житла. У зв'язку з цим впровадження стратегій «upselling» та room service повинно базуватись не лише на прагненні до збільшення прибутку, а й на глибшій філософії гостинності, орієнтованій на створення цінності для гостей і суспільства загалом. Лише за таких умов сервісні інновації здатні забезпечити трансформацію ресторанного обслуговування та сприяти розвитку більш сучасного, сталого й клієнтоорієнтованого готельного бізнесу.

Список використаних джерел

1. Інжиніринг у ресторанному бізнесі: навчальний посібник Кузьмін О.В. та ін. - Херсон:ОЛДІ-ПЛЮС,2019.488 с

2. Лисюк Т.В. Перспективні інновації у діяльності готельно-ресторанних підприємств. «Світ наукових досліджень. Випуск 11»: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної наукової інтернет-конференції, (м. Тернопіль, Україна м. Переворськ, Польща, 22-23 липня 2022 р.). ГО «Наукова спільнота»; WSSG w Przeworsku. Тернопіль, 2022. С. 27-30
3. Островська Г.Й. Особливості розвитку готельно-ресторанної справи: кухні народів світу. Навчальний посібник. Г.Й. Островська. Тернопіль. Підручники і посібники, 2018. 268 с.
4. Поняття інвестиційно-інноваційної моделі в умовах сталого розвитку економіки України. Господарське право і процес. 2020. №7. С. 83-84. URL: <http://surl.li/demwa>
5. Стойко І.І. Шерстюк Р.П. Управління конкурентоспроможністю. Навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2021. 156 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35675/1/УК%20посібник%202020.pdf>
6. Шацька З. Я., Семко В. В. Впровадження нових технологій на вітчизняних підприємствах. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні»: 2017 р. матеріали Міжнар. нак.-практ. конф., 24 травня 2017 р. Київ : КНУТД, 2017. С. 370–373.

МОБІЛЬНІ ДОДАТКИ ЯК ЗАСІБ ГОТЕЛЬНОГО СЕРВІСУ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Павлусенко М., Тітомир Л.

Павлусенко Марія

здобувачка першого (бакалаврський) рівня вищої освіти 2 курсу факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму, МУ, м. Одеса, Україна

Науковий керівник: Тітомир Людмила

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, МУ, м. Одеса, Україна

Готельний бізнес в Україні переймаючи міжнародний досвід ведення бізнесу, вже втілює сучасні етапи активної цифрової трансформації. В умовах зростаючої конкуренції та високих очікувань споживачів актуальним стає впровадження інноваційних ІТ-рішень, що забезпечують ефективне управління, покращують взаємодію з гостями та сприяють створенню персоналізованих послуг.

Актуальність дослідження обумовлена високим рівнем діджиталізації готельного бізнесу та необхідності впровадження цифрових технологій у різні сфери діяльності підприємства. Гості готельних комплексів бажають, щоб сервіс був швидким і персоналізованим, а мобільні додатки сьогодні стали зручним інструментом для цього.

Метою роботи є аналіз використання сучасних мобільних додатків у якості помічників покращення сервісного обслуговування відвідувачів у готелях та налагодження ефективної взаємодії з гостями в умовах цифрової трансформації.

Мобільні додатки — це програмні продукти, що дозволяють автоматизувати та оптимізувати взаємодію між готелем і гостем через смартфон.

Найбільш популярні з них : Booking; Airbnb; Marriott Bonvoy. Вони забезпечують повний цикл обслуговування: від бронювання до післявиїзного сервісу Світова практика показує, що великі готельні мережі активно впроваджують мобільні рішення. Наприклад, такі бренди як Marriott, Hilton та Hyatt пропонують власні додатки з розширеним функціоналом, що значно підвищує рівень додаткового сервісу. Лідери ринку у цьому напрямку це Hilton Honors: один із найкращих додатків, де можна вибрати конкретний номер на карті поверху готелю (як місце в літаку) та Marriott Bonvoy: дозволяє спілкуватися з персоналом у чаті ще до приїзду в готель.

Сучасним трендом став розвиток голосових сервіс-помічників та віртуальних компаньйонів, які покликані допомагати гостям в індустрії гостинності вирішувати поточні проблеми у віртуальній формі. Люди, які вже звикли до цифрових асистентів та чат-ботів, зацікавлені у віртуальних помічниках, готових допомагати в організації маршруту, пошуку засобу розміщення (і, відповідно, його бронювання), оптимального варіанта харчування, проведення дозвілля, розваг, тощо. Технологічні програми для персоналу підприємства відстежують перебування гостя поруч з готелем, і надсилають повідомлення про готовність номера прямо на мобільні телефони гостей, актуальні чати зі співробітниками готелю у разі виникнення незвичайних запитів та питань, на які не може відповісти сайт або додаток готелю. Сьогодні цифрові асистенти в готелях можуть надавати підтримку check-in, надавати корисну інформацію, виконувати функції Guest relation.

Існуючі цифрові рішення готельного сервісного обслуговування спрямовані на:

- 1) дослідження споживчого попиту та індивідуалізацію обслуговування, що орієнтуються
- 2) на враження як важливий ефект, що забезпечує лояльність туриста до певного підприємства
- 3) чи бренду;

- 4) зміну технологій обслуговування (онлайн бронювання та відміна, оплата номеру, замовлення додаткових послуг);
- 5) формування нових видів послуг ;
- 6) маркетинг і рекламування.

Застосування цифрових технологій у готельному бізнесі в сучасних умовах є особливо актуальним і доцільним, так як значно полегшує роботу із сервісним обслуговування споживачів , а також допомагає досягнути економічного ефекту підприємствам сфери гостинності за рахунок реорганізації та швидкої переорієнтації на інформаційні технології.

Українські готельні комплекси , впроваджуючи мобільні додатки (як власні, так і інтегровані PMS-системи), пропонують гостям та персоналу наступний функціонал:

- 1) Бронювання та онлайн-реєстрація:
- 2) Керування послугами:замовлення обслуговування номерів, послуг пральні, бронювання спа-процедур
- 3) Комунікація: прямий зв'язок із персоналом готелю через чат або голосові запити для миттєвого вирішення питань.
- 4) Програми лояльності
- 5) Безконтактний доступ [1]

У національних готельних мережах України, основними перевагами використання мобільного додатку вважається:

- 1) Підвищення зручності: гості цінують можливість керувати перебуванням онлайн
- 2) Оптимізація процесів:зменшення навантаження на працівників служби СПіР.
- 3) Зростання якості : персоналізований сервіс та бонуси. [2]

Цифровізація стає стратегічно важливим елементом для готельних мереж, які прагнуть підтримувати конкурентоспроможність та відповідати очікуванням сучасних потенційних гостей. В умовах глобалізації та високої

конкуренції цифрові технології є не тільки засобом оптимізації, але й необхідним чинником успіху у готельній індустрії.

Важливим напрямом є використання штучного інтелекту та big data, що дозволяє аналізувати поведінку відвідувачів і формувати персоналізовані пропозиції у системі обслуговування. Наприклад, готель може автоматично запропонувати гостю улюблений тип номера або послуги, які він замовляв раніше.

Також на ринку України присутні розробники програмного забезпечення, що спеціалізуються на створенні індивідуальних мобільних додатків для готелів та готельних мереж, таких як Wezom, SalesBox та інші, які адаптують рішення під конкретні потреби готельного бізнесу. Загалом, мобільні додатки стають стандартом сучасного готельного сервісу в Україні, пропонуючи новий рівень комфорту та персоналізації для гостей.

Переваги використання мобільних додатків фіксуються в різних напрямках: для готелів це підвищення ефективності роботи персоналу, зниження витрат на утримання додаткових робітників, збільшення доходів через додаткові продажі; для гостей це зручність та швидкість обслуговування, мінімізація контактів, індивідуальний підхід. [3]

Існують і недоліки у використанні мобільних додатків: висока вартість розробки та впровадження, необхідність захисту персональних даних, технічні збої або залежність від інтернету та не всі гості готові користуватися цифровими сервісами.

Для готелю діджиталізація через додатки — це про дохід та оптимізацію:

Direct Booking (прямі бронювання): готелі намагаються перевести гостей з Booking у власний додаток, щоб не платити високу комісію (15-25%) посередникам; Push-маркетинг: замість дорогих рекламних розсилок готель надсилає безкоштовні повідомлення: "Тільки сьогодні щаслива година в барі — знижка 30% для користувачів додатка"; Персоналізація: готель визначає якими послугами цікавиться гість.

Мобільні додатки можуть бути використані для збільшення фінансової прибутковості, одночасно

задовольняючи потреби гостей, пропонуючи тарифи, що відповідають їхнім очікуванням і бюджету.

Інноваційним інструментом у цій сфері є динамічне ціноутворення, яке враховує різні фактори, такі як попит, сезонність, заповнюваність та індивідуальні вподобання туристів. У VIP-сегменті ця технологія дозволяє готелям максимізувати дохід, одночасно персонально задовольняючи потреби відвідувачів, пропонуючи різні тарифи та знижки. [4]

Використання мобільних додатків як засобу готельного сервісу в умовах діджиталізації є запорукою гарантованого успіху у сфері персоналізованого обслуговування, підвищення його якості та подальшим ефективним кроком для розвитку готельного бізнесу України.

Список використаних джерел

1. Економіка та суспільство. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7627> (дата звернення 5.05.2026)
2. Переваги використання мобільних додатків у сучасних готельно-ресторанних комплексах. URL:
<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/cdc0c291-879a-465d-8f10-fb4373ea8d4b/content> (дата звернення 8.05.2026)
3. Огляд готельного ринку України. URL:
<https://ribashotelsgroup.ua/blog/6313/> (дата звернення 9.05.2026)
4. Сучасні інструменти готельного маркетингу для збільшення прямої дистрибуції готельного продукту. URL:
<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/701ead19-7cce-4440-9a25-f2d2cc1d59da/content> (дата звернення 10.05.2026)

СУЧАСНИЙ РОЗВИТОК ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Серба Д., Тітомир Л.

Серба Діана

здобувачки першого (бакалаврський) рівня вищої освіти 2 курсу факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму, МУ, м. Одеса, Україна

Науковий керівник: Тітомир Людмила

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, МУ, м. Одеса, Україна

Поглиблення спеціалізації підприємств гостинності пов'язане з утворенням міжнародних національних готельних мереж, що обумовлено розвитком світового ринку готельних послуг і відображає загальну тенденцію до транснаціоналізації економіки України.

Актуальність дослідження полягає в аналізі особливостей розвитку національних готельних мереж, як безпечних та комфортних засобів розміщення для населення України та закордонних туристів в сучасних умовах

Мета роботи - проаналізувати розвиток, масштаби діяльності та міжнародну присутність національних ланцюгів на прикладі Reikartz Hotel Group як однієї з провідних готельних мереж України.

Сучасні готельні мережі України поступово розвиваються навіть у складних умовах і налічують 15 основних операторів. Вони працюють як керуючі компанії та співпрацюють з інвесторами через франчайзинг в управлінні готелями. Українські готельні оператори також активно виходять на міжнародний ринок і співпрацюють із закордонними партнерами, особливо у країнах Європи та Азії. Серед найвідоміших мереж — Reikartz Hotel Group, Premier Hotels and Resorts,

Ribas Hotels Group, Vertex Hotel Group та Senator Hotels & Apartments, які охоплюють різні сегменти — від бізнес до курортних готелів.[1]

Результати аналізу доводять, що глобалізація національної готельної індустрії характеризується такими тенденціями розвитку: поглиблення спеціалізації та диверсифікація готельних послуг; утворення корпоративних форм управління персоналом ; широке використання інформаційних систем управління готелем; інтеграція капіталу готельних підприємств з капіталом інших сфер економіки, які стають транснаціональними компаніями; широке використання наукового менеджменту в організації готельного бізнесу; розвиток мережі готельних підприємств зорієнтованих на конкретний сегмент ринку(мережі хостелів). Визначальною тенденцією розвитку глобалізації готельного господарства залишається централізація управління, яка дозволяє підвищувати якість реалізованого туристичного продукту, диверсифікувати запропоновані послуги в рамках сегменту ринку та збільшити персоналізацію сервісного обслуговування споживачів. У готельних мережах перелік послуг постійно розширюється відповідно до потреб гостей і сучасних умов. До 2021 року основними були стандартні готельні послуги: проживання і ресторанне обслуговування, конференц-зали для бізнес-заходів, трансфер та базові додаткові сервіси. Однак із змінами у суспільстві, особливо після 2022 року, значно посилюється акцент сервісу на комфорт, безпеку номерів та оздоровчо-профілактичне відновлення гостей. У готелях були облаштовані укриття або визначені безпечні зони, розроблені чіткі інструкції дій під час повітряної тривоги, а персонал пройшов додаткове навчання щодо надзвичайних ситуацій. Також з'явилися більш гнучкі формати проживання, довгострокові пропозиції, стабільний інтернет і автономні системи забезпечення, що відповідає сучасним умовам.[2]

Прикладом стабільного зростання та сучасної адаптації є Reikartz Hotel Group — українська готельна мережа — одна з найбільших готельних мереж України, яка працює у сегменті 3–4 зірок і спеціалізується на бізнес та туристичних послугах. Компанія розпочала свої дії у 2008 році. Подальший розвиток

підтверджується статистикою: у 2021 році мережа налічувала близько 40 готелів, але у 2022 році кількість скоротилася приблизно до 32-35, однак уже у 2023–2025 роках відбулося відновлення і загальна кількість об'єктів перевищила 40. Загалом, сьогодні вся готельна мережа (разом із міжнародними об'єктами) перевищує 60 готелів. В Україні мережа має приблизно 35 готелів, розташованих у Києві, Львові, Одесі, Дніпрі, Запоріжжі, Кам'янці-Подільському та інших містах. [3] Міжнародна експансія мережі значно посилилася після 2020 року. Станом на останні роки Reikartz має приблизно 20–25 готелів за кордоном, залежно від моделі управління.

Найбільша концентрація знаходиться у країнах Центральної Азії та Кавказу: близько 17 готелів в Узбекистані, 3 у Казахстані, 1 у Грузії та кілька об'єктів у Туреччині. Важливо, що компанія розвивається за рахунок управління та франчайзингу, що дозволяє швидко відкривати нові готелі: лише у 2022 році було відкрито понад 10 нових об'єктів у різних країнах.[4]

Reikartz Hotel Group в сучасних умовах суттєво адаптувала свої послуги, зосередившись на безпеці гостей. Частина номерного фонду була переведена у форматі довгострокового проживання для внутрішньо переміщених осіб, запроваджено гнучку систему бронювання, стабільний доступ до інтернету та електроенергії, що є критично важливим у воєнний час. Станом на 2026 рік у готелях мережі спостерігається розширення персоналізованого сервісу: анімаційні і релаксаційні послуги, спрямовані на відновлення психологічного та фізичного стану гостей. Надаються оздоровчі послуги, включаючи спа-процедури, зони відпочинку, програми реабілітації та оздоровлення.[5]

Таким чином, стабільний розвиток і адаптація готельних мереж свідчить про трансформації послуг в якісно новий стан готельного бізнесу України: персоніфікація обслуговування; впровадження нових засобів комунікації та цифрових технологій, розширення інтеграційних процесів, які сприяють подальшій глобалізації готельної індустрії гостинності.

Список використаних джерел

1. Офіційний перелік готелів в Україні <https://optimahotels.com.ua/uk/> (дата звернення 19.04.2026)
2. Тітомир Л.А. Сучасний розвиток та система управління в національних готельних мережах. Економіка та суспільство. 2025. №82
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7232>
DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-57>
3. Офіційний сайт “Reikartz Hotel Group”
<https://visitsamarkand.net/en/management-company/> дата звернення 06.05.2026)
4. Офіційний перелік готелів мережі за кордоном <https://reikartz.com/en/> (дата звернення 19.04.2026)
5. Сайт готелю “Reikartz City Tbilisi Hotel”
<https://reikartz.com/en/hotels/reikartz-city-tbilisi/> (дата звернення 06.05.2026)
6. Офіційний сайт “Reikartz Hotel Group”
<https://visitsamarkand.net/en/management-company/>
7. Офіційний перелік готелів в Україні <https://optimahotels.com.ua/uk/>
8. Сайт готелю “Optima Дворжец”
<https://optimahotels.com.ua/uk/hotels/dworzec/>
9. Сайт готелю “VitaPark” <https://optimahotels.com.ua/uk/hotels/carpathian/>
10. Сайт готелю “Reikartz City Tbilisi Hotel”
<https://reikartz.com/en/hotels/reikartz-city-tbilisi/>
11. Офіційний перелік готелів мережі за кордоном <https://reikartz.com/en/>

СУЧАСНІ НАПРЯМИ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Гонтаренко К., Тітомир Л.

Гонтаренко Катерина

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти 2 курсу факультету
менеджменту, готельно-ресторанної
справи та туризму, МУ, м. Одеса, Україна*

Науковий керівник: Тітомир Людмила

*кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу, МУ, м. Одеса, Україна*

Незважаючи на виклики, зумовлені сучасними умовами , готельний бізнес півдня України продовжує розвиватися, роблячи акцент на екологічності та енергоефективності. Екологізація готелів сьогодні є не лише світовим трендом, а й основою розвитку сфери гостинності. Готельний бізнес є енерго- та ресурсомісткими підприємствами, які мають значний вплив на екологічний стан довкілля через споживання електричної енергії, води, утворення відходів, використання шкідливих для екології хімічних засобів

Актуальність тематики обумовлена тим, що сучасний український готельний бізнес існує в умовах глобальних зовнішніх викликів, які зумовлюються зміною клімату, антропогенними чинниками, особливо енергетичною нестабільністю та навантаженням, який чинить готель на національну енергетичну систему

Метою дослідження є аналіз сучасного стану екологізації готелів південного регіону та впровадження практик Сталого розвитку у свою діяльність та особливості еко напрямів в готельній індустрії.

За статистикою галузі до 2022 року близько 7% готелів України частково використовували еко-напрями, більшість з яких розташовувалася саме у

західному і південному регіонах. Активне впровадження екологічних технологій здійснювалось у готелях Одеси, Херсона, Миколаєва, Буковелі у якості використання сонячних пристроїв, сортирування відходів та заощадження водопостачання. [1].

За даними звіту Booking.com Travel & Sustainability Report за 2024 рік, 93% туристів вказують своє прагнення до більш усвідомленого вибору готельно-ресторанного комплексу з урахуванням принципів Сталого розвитку; 53% гостей усвідомлюють вплив туризму не тільки на місцеві громади, а й на стан довкілля; 57% місцевих жителів відмічають позитивний вплив туризму, серед основних пріоритетів впровадження сталих практик вони вважають покращення транспортної інфраструктури – 38%, управління відходами – 37% та 32% відмічають збереження стану навколишнього середовища; 84% респондентів позитивно оцінюють впровадження сталих практик у сферу готельних послуг. Крім цього, відмічається зростання відсотку осіб з 43% до 67%, які завжди враховують необхідність енергозбереження виключають кондиціонери в готелях, якщо вони там не знаходяться. Загалом, така динаміка вказує на впровадження практик Сталого розвитку у готельної індустрії свою діяльність. [2]. Серед 17 цілей Сталого розвитку, наступні 7 мають безпосередній вплив на екологізацію готельних підприємств сьогодні:

- «чиста вода на належні санітарні умови (Ціль 6);
- доступна та чиста енергія (Ціль 7);
- інновації та інфраструктура (Ціль 9);
- сталий розвиток міст і громад (Ціль 11);
- відповідальне споживання (Ціль 12);
- збереження морських ресурсів (Ціль 14);
- збереження екосистем суші (Ціль 15)».

Попри труднощі, сучасні умови стали чинником розвитку нових еко напрямів у діяльності готелів: раціональному використанні енергетичних ресурсів та розвиток екологічного напрямку в номерах та додаткових приміщеннях

загального користування. Це додаткові системи очищення повітря, перехід на LED-освітлення, використання натуральних матеріалів у номерах, сучасні системи вентиляції; використання фільтрації та повторного застосування води, відмова від одноразового пластику; еко-харчування - локальні фермерські продукти; застосування екологічної хімії та текстилю з натуральних матеріалів.

Нині готелі впроваджують еко напрями в свою діяльність та не тільки переходять на сонячні панелі, а впроваджують належні санітарні умови з використанням цифрових моніторингових систем водокористування, встановлення водозберігальних сантехнічних приладів, повторного використання води для технічних потреб та поливу прилеглої території готелів, використання санітарно-гігієнічних засобів, які не несуть негативної шкоди для довкілля (органічні засоби догляду та побутова хімія), еко-програми утилізації відходів.

Еко напрям у якості доступної та чистої енергії досягається автономною генерацією електроенергії на готельних підприємствах, використання відновлювальних джерел енергії та енергоощадливих технологій (світлодіодне освітлення, енергоефективне обладнання, технологія «розумний будинок»; «теплі дім»)

Збереження морських ресурсів-мінімізація використання одноразового пластику, екологічна освіта, підтримка екологічних проєктів та громадських ініціатив, пов'язаних зі збереженням екологічного стану водних запасів.

Відповідальне споживання у сфері готельного господарства визначається не тільки сортуванням відходів, а використанням програмних технологій утилізації, зменшення використання одноразового посуду, впровадження в стратегію підприємства принципів «зеленої логістики», мінімізація харчових витрат внаслідок використання сезонних локальних продуктів у ресторані готелю.

Аналіз діяльності готелів Одещини доводить, що екопідхід здатний бути економічно вигідним, безпечним і привабливим для туристів. Еко-готелі Одеси та південного узбережжя впроваджують інноваційні послуги: енергозбереження, оздоровчі процедури, використання натуральних матеріалів у номерах, екохімію та локальні органічні продукти. Так, готельний комплекс «Villa

Pinia» розвиває напрям екологічного харчування використовуючи локальні продукти, має антиалергенне меню, а в номерах використовує еко інтер'єр, гіпоалергенну постільну білизну; санітарні прилади. [3]. Готель « Nemo» запровадив використання басейнів із морською водою, що дозволяє зменшити споживання прісної води та зробити відпочинок більш природним і корисним для гостей, також в готелі присутні оздоровчі послуги аквааеробіки та дельфінотерапії [4]. M1 Club Hotel пропонує своїм гостям SPA-процедури, у яких використовують виключно натуральну косметику, послуги фіто басейнів, а в енергосистемі готелю застосовують теплові сонячні батареї. [5].

Висновки: На сьогоднішній день потреба у екологізації діяльності готельних підприємств значно посилюється. Чинниками, що зумовлюють потребу в екологізації готельних підприємств є не тільки конкурентна боротьба, а й енергетична криза, що зумовлена напругою на енергетичну інфраструктуру України. Екологізація готелів півдня України стала одним із ключових напрямів розвитку, який відповідає вимогам теперішнього стану. Впровадження енергозберігаючих технологій, екологічного харчування, екохімії та натуральних матеріалів забезпечує сталий розвиток готельної сфери в сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Сучасний стан екоготелів в Україні — mer-journal.sumy.ua (дата звернення 17.03.2026)
1. Новак У. П. Екологізація готельного бізнесу: особливості сучасних тенденцій. *Український економічний часопис*. 2024. № 7. С. 57–64. <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/518>
2. Офіційний сайт готелю «Villa Pinia» — <https://villa-pinia.com/uk/pro-nas/> (дата звернення 15.04.2026)
3. Сайт готелю «Nemo» - nemo.ua (дата звернення 15.04.2026)
4. Сайт «M1 Club Hotel» - <https://m1clubhotel.com/uk> (дата звернення 15.04.2026)

РОЛЬ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВІДНОВЛЕННІ ГОТЕЛЬНО РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

Костецька Д., Горбаньова В.

Костецька Дар'я

*здобувачка 3-го курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент факультету менеджменту, готельно-
ресторанної справи та туризму, Міжнародного університету
м. Одеса, Україна*

Горбаньова Вікторія

*старша викладачка
кафедри менеджменту Міжнародного університету*

Готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою економіки України, оскільки забезпечує створення робочих місць, розвиток туристичної інфраструктури, надходження до бюджету та формування позитивного іміджу держави. В умовах сучасних викликів особливої актуальності набуває питання відновлення та підвищення ефективності функціонування підприємств сфери гостинності. Одним із ключових інструментів вирішення зазначених завдань виступає сучасний менеджмент, що поєднує стратегічне планування, цифровізацію, управління персоналом та клієнтоорієнтований підхід.

Менеджмент у сфері гостинності являє собою систему організації діяльності підприємства, яка включає планування, координацію ресурсів, мотивацію працівників, контроль якості послуг та прийняття управлінських рішень. Ефективність діяльності готелів і ресторанів значною мірою залежить саме від професійного управління, здатності керівництва швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати сучасні підходи до роботи [1, с. 24].

Одним із головних напрямів сучасного менеджменту є стратегічне планування. Для успішного функціонування підприємства необхідно аналізувати

ринок, оцінювати попит, досліджувати поведінку споживачів та формувати довгострокові цілі розвитку. Для готелів важливим є визначення категорії клієнтів, рівня сервісу, системи бронювання та цінової політики. Для ресторанів основне значення мають концепція закладу, конкурентні переваги, якість продукції та рівень обслуговування.

Важливим чинником розвитку підприємств є цифровізація управлінських процесів. Використання електронних систем бронювання, CRM-систем, автоматизованого обліку, онлайн-замовлень та мобільних застосунків дозволяє підвищити швидкість роботи, скоротити витрати часу та зменшити кількість помилок. Крім того, цифрові технології сприяють покращенню комунікації з клієнтами та підвищують рівень їх задоволеності послугами [2].

Не менш важливою складовою сучасного менеджменту є управління персоналом. Працівники безпосередньо формують репутацію закладу, тому керівництво повинно забезпечувати належні умови праці, систему матеріальної та нематеріальної мотивації, професійне навчання та можливості кар'єрного розвитку. Доцільним є проведення тренінгів з культури обслуговування, вирішення конфліктних ситуацій та командної взаємодії.

Особливого значення в умовах конкуренції набуває маркетинговий менеджмент. Підприємства сфери гостинності повинні активно використовувати рекламу в соціальних мережах, бонусні програми, акційні пропозиції, співпрацю з туристичними платформами та системну роботу з відгуками клієнтів. Саме маркетингові інструменти дозволяють залучати нових споживачів та підтримувати лояльність постійних гостей [3].

Окремої уваги заслуговує антикризове управління. Підприємства повинні бути готовими до змін попиту, зростання витрат, нестачі персоналу чи нестабільності економічного середовища. Для цього необхідно впроваджувати резервне планування, оптимізувати витрати, диверсифікувати послуги та використовувати гнучкі управлінські рішення.

Сфера гостинності має значний потенціал для подальшого розвитку в Україні. Відновлення внутрішнього туризму, розвиток регіональної

інфраструктури, підвищення стандартів сервісу та впровадження інновацій створюють нові можливості для готельно-ресторанного бізнесу. Проте реалізація цього потенціалу можлива лише за умови професійного менеджменту та ефективного використання ресурсів.

Таким чином, сучасний менеджмент є ключовим чинником відновлення готельно-ресторанного бізнесу України. Використання стратегічного планування, цифрових технологій, ефективного управління персоналом, маркетингових інструментів та антикризових підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств і забезпечить стабільний розвиток галузі в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Друкер П. Практика менеджменту. Київ : Основи, 2020. 320 с.
2. Мальська М. П. Організація готельного господарства. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. 284 с.
3. Балашова Р. І. Менеджмент у сфері послуг. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 256 с.
4. Державне агентство розвитку туризму України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 01.05.2026).
5. Міністерство економіки України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 01.05.2026).
6. ДСТУ ISO 50001:2020. Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання (ISO 50001:2018, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2020. 46 с. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=90178 (дата звернення: 01.05.2026).

ЕКОЛОГІЧНІ ТРЕНДИ У СУЧАСНИХ ГОТЕЛЯХ

Поліщук А., Дудка І.

Поліщук Анастасія

*асистент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Луцький національний технічний університет*

Дудка Ірина

*здобувачка вищої освіти 2 курсу спеціальності
241 Готельно-ресторанна справа
Луцький національний технічний університет*

Сучасна готельна індустрія стрімко трансформується під впливом глобальних екологічних викликів та зростання екологічної свідомості споживачів. Умови кліматичних змін, дефіциту природних ресурсів і посилення вимог до сталого розвитку змушують підприємства сфери гостинності впроваджувати “зелені” технології та переглядати традиційні підходи до управління.

Однією з ключових тенденцій є впровадження принципів сталого розвитку у діяльність готелів. Це передбачає раціональне використання водних, енергетичних та матеріальних ресурсів, зменшення викидів та мінімізацію негативного впливу на довкілля. Особлива увага приділяється енергоефективності: використанню LED-освітлення, систем автоматичного регулювання температури, енергозберігаючого обладнання та альтернативних джерел енергії [2].

Важливим напрямом є зменшення утворення відходів. Сучасні готелі впроваджують системи сортування сміття, відмовляються від одноразового пластику, використовують біорозкладні матеріали та практикують повторне використання ресурсів. Також поширюється концепція скорочення споживання води шляхом встановлення економних душових систем і повторного використання технічної води [1].

Окреме місце займає екологічна сертифікація готелів. Міжнародні стандарти, такі як “Green Key”, “Green Globe” та інші, підтверджують відповідність підприємств вимогам екологічної безпеки та сталого розвитку. Наявність сертифікатів підвищує конкурентоспроможність готелю та формує позитивний імідж серед клієнтів, які все частіше обирають екологічно відповідальні заклади.

Значного розвитку набуває концепція еко-готелів. Вони проєктуються з урахуванням екологічних вимог ще на етапі будівництва: використовуються природні матеріали, енергоефективні технології, локальні продукти харчування та мінімізація впливу на екосистеми. Такі готелі поєднують комфорт із відповідальністю перед природою, створюючи новий формат туристичного досвіду [3].

В Україні також простежується активне впровадження екологічних практик у готельному бізнесі. Поступово зростає кількість закладів, які реалізують принципи “зеленого” менеджменту, впроваджують енергозберігаючі технології та беруть участь у програмах екологічної сертифікації. Це свідчить про інтеграцію світових тенденцій у національну індустрію гостинності [1].

Підсумовуючи, можна сказати, що екологічні тенденції у сучасних готелях є важливим напрямом розвитку сфери гостинності. Вони сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів, зменшенню негативного впливу на довкілля та формуванню нової культури відповідального туризму.

Список використаних джерел

1. Екологічні готелі в Україні: тренди та перспективи розвитку зеленого бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sci314.com/news/ekolohichni-hoteli-v-ukraini-trendy-ta-perspektyvy-rozvytku-zelenoho-biznesu/> (дата звернення: 11.05.2026)
2. Антоненко І. Екологічні аспекти розвитку готельного господарства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://tourlib.net/statti_ukr/antonenko5.htm (дата звернення: 11.05.2026)

3. Економічні та екологічні аспекти розвитку готельної індустрії
[Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/518/500> (дата
звернення: 11.05.2026)

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙ У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

Смірнов І., Олійник В.

Смірнов Ігор

здобувачка 2-го курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму, Міжнародного університету м. Одеса, Україна

Олійник Валентина

кандидат географічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Міжнародний університет

Сьогодні ми спостерігаємо, як туристичний ринок буквально переформатовується під тиском інновацій. Якщо раніше цифрові інновації здавалися лише приємним бонусом до сервісу, то сьогодні без них важко уявити виживання будь-якої туристичної компанії. Навіть у нинішніх непростих економічних умовах бізнес не припиняє вкладати кошти в технології. Важливо розуміти: інновація сьогодні — це не просто потужна техніка чи додаток, а передусім оновлений бізнес-процес, який робить компанію прибутковою. Практика доводить: чим серйозніший у фірми потенціал для впровадження нового, тим кращі її фінансові показники [1].

Інновація у формі нового продукту за допомогою модернізованого процесу може швидко стати важливим активом підприємства збільшуючи його прибуток. Що показують пряму залежність впливу інновацій на фінансові показники [1].

Якщо говорити про цифрову трансформацію на прикладі нашої Одещини, то тут варто згадати проект #МандруйОдесою (discover.od.ua). Чат-боти та мобільні платформи не просто дають швидку довідку, вони роблять регіон маркетингово привабливішим. До того ж інтерактивні карти та нові навігаційні рішення

допомагають туристам виходити за межі звичних маршрутів, відкриваючи нові локації [2].

Сьогоднішня концепція Smart Tourism — це не просто інструмент автоматизації а спосіб взаємодії з містом через AI та аналітику великих даних. Наприклад, деякі алгоритми допомагають прогнозувати скупчення людей, щоб популярні локації не переповнювались людьми і там було комфортно проводили час [2].

Маркетинг теж став іншим — тепер усе крутиться навколо персоналізації. Соцмережі та VR-технології стали повноцінними каналами зв'язку, де формується реальна лояльність клієнта. Використання Big Data дозволяє українським готельєрам в реальному часі відчувати потреби гостей і підлаштовуватися під них. Саме така гнучкість стає вирішальною в умовах жорсткої конкуренції [2].

Цифрові інновації стали незамінним інструментом в управлінні маркетинговими стратегіями туристичних компаній. Соціальні мережі, віртуальна реальність та інші цифрові платформи дозволяють підприємствам створювати ефективні кампанії з просування, привертати увагу та взаємодіяти з аудиторією. Особливо важливою стає можливість створення персоналізованих пропозицій для кожного клієнта, що сприяє підвищенню лояльності та конкурентоспроможності на ринку. Туристичні агентства та готелі в Україні активно використовують соціальні мережі для маркетингу та пошуку потенційних клієнтів. Створення привабливих фотографій та відео, розміщення їх в інтернеті підвищує інтерес до туристичних об'єктів та послуг. Важливим аспектом впливу цифрових інновацій є їхня роль у зборі та аналізі даних. Технології штучного інтелекту та аналітика дозволяють туристичним компаніям зрозуміти поведінку своїх клієнтів, адаптувати послуги до їх потреб та прогнозувати тенденції ринку. Це дозволяє підприємствам залишатися гнучкими та швидко реагувати на зміни в попиті, що є дуже важливим фактором в конкуренції [3].

Проте, в основі всього все одно залишається людина та її досвід — Customer eXperience (CX). Готелю чи агентству треба чітко розуміти: запити бізнес-туриста

та сім'ї з дітьми — це дві різні історії. Сервіс має мати: зручне бронювання, супровід під час подорожі та приємні емоції після її завершення. Тільки такий підхід перетворює випадкового гостя на постійного відвідувача.[3].

Покращання клієнтського досвіду стало як ніколи раніше важливим завдяки новітнім технологіям і постійному розширенню спектру можливостей для туристів. Правильний аналіз попередніх гостей допомагає зменшити негативні наслідки в подальшому. Якісна взаємодія має бути без зайвих труднощів: від першого кліку на сайті до пост-сервісного обслуговування. Клієнтський досвід є результатом сайтом до розмови зі службою підтримки та отримання послуги, на яку вони розраховують. Завдяки цьому є можливість претворення разового відвідувача на постійного гостя вашого бренду [4].

Інноваційні підходи до контролю якості туристичних послуг дозволяють забезпечити постійний моніторинг, оцінку та вдосконалення сервісу. Використання цифрових інструментів для відстеження ключових показників дозволяє швидко реагувати на потреби клієнтів, підвищувати якість обслуговування та формувати довгострокові відносини, що зміцнює конкурентні позиції підприємства на ринку [4].

Отже, інноваційна діяльність у туризмі це процес, за якого інновації не просто стають частиною автоматизації, а допомагають бізнесу підвищувати рівень обслуговування, комфорту відвідувачів та збільшувати прибутки підприємства та виділяють його на фоні інших у конкурентному середовищі.

Список використаних джерел

1. Гуржій Н. М., Третинко А. В. Інноваційні технології в туристичній індустрії. Сталий розвиток економіки. 2013. № 3. С. 221–224.
2. Чепурда Л. М., Белоусова Н. В. Проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Бібліотека туризму. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/chepurda4.htm (дата звернення 12.05.26)
4. Мандич О. В. Удосконалення рекламних та маркетингових продуктів для розвитку підприємств сільського зеленого туризму. Боголібські

читання : матер. І Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Переяслав, 18 вересня 2020 р.). Переяслав : ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди», 2020. С. 134–136.

5. Вовчанська О. М., Шевчук Л. Т. Особливості формування туристичного бренду міста. Бібліотека туризму. URL:
https://tourlib.net/statti_ukr/vovchanska7.htm (дата звернення 12.05.26)
6. Хаустов В., Панфілова Т. Інноваційні процеси в Україні: реалії і перспективи розвитку. Економіст. 2002. № 3. С. 54–59.

СЕРВІСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ ОДЕЩИНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Кириленко А., Тітомир Л.

Кириленко Ангеліна

*здобувачки першого (бакалаврський) рівня вищої освіти 2 курсу факультету
менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму,
МУ, м. Одеса, Україна*

Науковий керівник: Тітомир Людмила

*кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу, МУ, м. Одеса, Україна*

Актуальність дослідження полягає у необхідності аналізу розвитку сервісних технологій готельного бізнесу Одещини в умовах трансформації туристичної галузі та воєнного стану. Сьогодні готелі регіону вже не обмежуються лише послугами проживання, а поєднують бізнес-сервіс, оздоровчі програми, інформаційні технології, спа-послуги та елементи фізичного й психологічного відновлення населення [1].

Метою є дослідження особливостей розвитку сервісних технологій у готельному бізнесі Одещини та аналіз адаптації готелів до сучасних умов функціонування. До початку повномасштабної війни Одеса залишалася одним із найбільших туристичних і ділових центрів України. У місті активно функціонували готелі різних категорій — від бізнес-готелів до spa- та luxury-комплексів. Значна частина закладів орієнтувалася на поєднання комфортного проживання, ресторанного обслуговування, конференц-сервісу, оздоровчих програм та сучасних інформаційних систем [1].

Одним із прикладів сучасного бізнес-готелю є «Лондонська» (Одеса), який поєднує класичний сервіс із конференц-послугами та зонами відпочинку [7]. Значну роль у розвитку оздоровчих послуг відіграє Nemo Hotel Resort & SPA (Одеса), де гостям пропонуються басейни, спа-процедури, релаксаційні програми та індивідуальний підхід [2].

Серед сучасних готельних комплексів також варто виділити M1 Club Hotel (Одеса), який активно використовує цифрові сервіси обслуговування, онлайн-бронювання та електронну комунікацію з гостями [3]. Прикладом поєднання рекреаційного відпочинку та оздоровчих послуг є «Джоконда» (Одеса), де функціонують сауни, спа-зони та програми фізичного відновлення [4]. Серед готелів високого рівня сервісу важливе місце займають Panorama De Luxe (Одеса) та Maristella Marine Residence (Одеса). Заклади поєднують комфортне проживання, оздоровчі процедури, басейни, фітнес-простори та сучасні технології сервісу. Важливим напрямом їх діяльності є використання цифрових систем бронювання та персоналізація послуг [5; 6]. Також у розвитку сервісних технологій беруть участь готелі «Катерина» (Одеса) та «Декамерон» (Одеса) [8;9]. Вони впроваджують онлайн-бронювання, електронну оплату послуг та сучасні системи комунікації з гостями. Навіть заклади без повноцінного спа-комплексу поступово розширюють перелік послуг, створюють зони релаксації та пропонують додаткові можливості для емоційного відновлення відвідувачів.

Після 2022 року готельний бізнес Одещини був змушений адаптуватися до нових умов функціонування. Частина закладів скоротила обсяги діяльності, однак більшість продовжила роботу, змінюючи структуру послуг відповідно до потреб суспільства. Основними гостями стали внутрішньо переміщені особи, волонтери, військовослужбовці та люди, які потребують психологічного й фізичного відновлення [1]. У сучасних умовах особливого значення набувають інформаційні технології. Готелі активно впроваджують електронний check-in/check-out, безконтактну оплату, мобільні застосунки для бронювання номерів і замовлення послуг, а також цифрові системи управління [2].

Таким чином, сервісні технології готельного бізнесу Одещини на сучасному етапі розвитку характеризуються поєднанням цифровізації, оздоровчого напрямку, бізнес-сервісу та реабілітаційних послуг. Готельні комплекси регіону поступово адаптують свою діяльність до актуальних потреб суспільства та впроваджують нові підходи до обслуговування гостей.

Список використаних джерел

1. Одеська область // Вікіпедія: вільна енциклопедія. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Одеська_область
2. Nemo Hotel Resort & SPA (Одеса): офіційний сайт. – Режим доступу: <https://nemo.od.ua>
3. M1 Club Hotel (Одеса): офіційний сайт. – Режим доступу: <https://m1clubhotel.com>
4. Готель «Джоконда» (Одеса): офіційний сайт. – Режим доступу: <https://joconda.com.ua>
5. Panorama De Luxe (Одеса): офіційний сайт. – Режим доступу: <https://panoramadluxe.com.ua>
7. Maristella Marine Residence (Одеса): офіційний сайт. – Режим доступу: <https://maristella.com.ua>
8. Londonska (Одеса): офіційний сайт. – Режим доступу: <https://www.londonska-hotel.com.ua/>
9. Ekaterina (Одеса): офіційний сайт. – Режим доступу: <https://hotel-ekaterina.com/>
10. IL Decameron Luxury Design Hotel (Одеса): офіційний сайт. – Режим доступу: <https://ildecameron.com.ua/>

РОЛЬ ГОТЕЛІВ У ГУМАНІТАРНІЙ ПІДТРИМЦІ НАСЕЛЕННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ В УКРАЇНИ

Євтушик Н., Поліщук А.

Євтушик Ніна

здобувачка вищої освіти 2 курсу спеціальності

241 Готельно-ресторанна справа

Луцький національний технічний університет

Науковий керівник: Поліщук Анастасія

асистент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

Луцький національний технічний університет

У роботі аналізується трансформація готельно-ресторанного бізнесу України в умовах воєнного стану з акцентом на його залучення до процесів гуманітарної підтримки населення. Розглядається зміна функціонального призначення готелів, які у кризових умовах частково набувають ролі тимчасових центрів розміщення та забезпечення базових потреб населення. Систематизується участь підприємств індустрії гостинності у підтримці внутрішньо переміщених осіб, волонтерських ініціатив і локальних громад. Висвітлюється перехід від класичної моделі комерційного сервісу до соціально орієнтованої діяльності.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, війна, гуманітарна допомога, внутрішньо переміщені особи, соціальна відповідальність, інфраструктура, гостинність.

У сучасних умовах воєнного стану в Україні готельно-ресторанний бізнес функціонує в середовищі високої нестабільності, що суттєво впливає на його традиційні економічні моделі. Частина підприємств вже втратила звичні джерела попиту, пов'язані з туризмом та діловими поїздками, тоді як інша частина була змушена переорієнтувати свою діяльність на забезпечення базових потреб населення.

Особливої актуальності набуває проблема використання готелів як тимчасового житла для людей, які були змушені залишити свої домівки через бойові дії. При таких умовах змінюється сама роль готельного простору- він перестає бути виключно комерційною послугою і частково виконує функції соціальної підтримки.

Перед підприємствами індустрії гостинності постає необхідність адаптації до нових умов функціонування, де поряд із фінансовою складовою важливого значення набуває соціальна відповідальність та здатність реагувати на гуманітарні виклики.

Сучасні наукові підходи у сфері управління гостинністю та кризового менеджменту свідчать про посилення уваги до ролі готельно-ресторанного бізнесу в умовах надзвичайних ситуацій. У міжнародних аналітичних звітах, зокрема UNWTO та європейських дослідницьких структур, зазначається, що підприємства індустрії гостинності в періоди криз часто виконують функції тимчасових елементів соціальної інфраструктури, забезпечуючи базові потреби населення.

В наукових працях у сфері туризму та сервісу підкреслюється, що воєнні події стали чинником глибокої трансформації галузі. У межах цих змін готельні підприємства почали виконувати не лише комерційні, але й додаткові соціальні функції, пов'язані з розміщенням та підтримкою населення, яке опинилося у складних життєвих умовах.

Водночас аналіз наукової літератури показує, що гуманітарний аспект діяльності готелів залишається недостатньо системно дослідженим. Це формує потребу у подальшому вивченні ролі індустрії гостинності як елементу підтримки населення в умовах воєнного стану та кризових ситуацій.

Особлива увага приділяється тому, як заклади гостинності адаптують свою діяльність до потреб внутрішньо переміщених осіб, яким чином вибудовується взаємодія з волонтерськими структурами та місцевими громадами, а також як поступово формується нова соціальна функція готельного бізнесу в умовах війни.

Початок повномасштабного вторгнення в Україні спричинив різке зростання гуманітарного навантаження на інфраструктуру країни, включаючи сферу гостинності. Готелі в багатьох регіонах були змушені оперативно змінити формат своєї діяльності та частково перейти до виконання функцій тимчасового розміщення людей, які були евакуйовані із зон бойових дій чи втратили доступ до власного житла.

У цих умовах готельні підприємства почали виконувати роль проміжної інфраструктури між державними механізмами соціального захисту та громадськими ініціативами. Вони забезпечували розміщення внутрішньо переміщених осіб, надавали тимчасовий прихисток сім'ям, а також співпрацювали з гуманітарними організаціями щодо організації харчування та базових побутових потреб.

Важливою особливістю є те, що готелі стали частиною локальних систем підтримки населення у громадах. У багатьох випадках вони виступали як координаційні точки, де відбувалося тимчасове розселення людей, облік потреб та організація допомоги. Це вагомо розширило їхню традиційну роль у межах індустрії гостинності.

Окремо варто відзначити зміну внутрішньої організації роботи підприємств. Персонал готелів був змушений адаптуватися до нових умов, де окрім стандартного сервісу необхідно було враховувати психологічний стан гостей, особливо їхню невизначеність та потребу у стабільності. Це призвело до посилення соціальної функції обслуговування.

Згідно з аналітичними матеріалами Державного агентства розвитку туризму України та узагальненими звітами Української асоціації готелів і курортів, у перші місяці повномасштабного вторгнення значна частина готельних підприємств у західних та центральних регіонах України була залучена до співпраці з волонтерськими організаціями та органами місцевого самоврядування для оперативного розміщення внутрішньо переміщених осіб і організації гуманітарних хабів. Такі заклади тимчасово виконували функції пунктів координації допомоги та складування базових ресурсів.

Також спостерігається активна взаємодія готельного бізнесу з волонтерськими організаціями та місцевою владою. У низці випадків готелі надавали приміщення для тимчасових центрів допомоги, складів гуманітарних ресурсів або пунктів координації евакуаційних процесів.

За результатами дослідження встановлено, що готельно-ресторанний бізнес України в умовах воєнного стану пройшов функціональну трансформацію та вийшов за межі традиційного розуміння сервісу, що включає лише надання послуг проживання і харчування.

У сучасних умовах заклади гостинності дедалі частіше виконують економічні та соціальні функції, виступаючи тимчасовими просторами підтримки для населення, яке постраждало внаслідок бойових дій, зокрема через забезпечення проживання, участь у гуманітарних ініціативах та співпрацю з громадськими організаціями.

Ці зміни сформувалися під впливом воєнного стану та не є результатом поступового розвитку галузі в стандартних умовах, однак підтверджують її високу адаптивність і здатність швидко змінювати функціональні пріоритети відповідно до суспільних потреб.

Роль готелів як елементів гуманітарної інфраструктури залишається актуальною в умовах післявоєнного відновлення та можливих криз, що визначає потребу подальшого дослідження взаємодії між готельним бізнесом, державними інституціями та громадським сектором для формування ефективних моделей реагування на соціальні потреби населення.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. Діяльність готелів та ресторанів в Україні у 2020-2024 рр.: статистичні дані. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>,
2. Українська асоціація готелів та курортів (UHRA). Аналітичні звіти про стан готельного ринку України URL: <https://uhra.com.ua>

3. Державне агентство розвитку туризму України. Аналітичні матеріали щодо розвитку туристичної сфери в умовах воєнного стану. URL: <https://www.tourism.gov.ua>
4. Міністерство розвитку громад та територій України. Звіти щодо розміщення внутрішньо переміщених осіб у закладах тимчасового проживання 2022-2024. URL: <https://www.minregion.gov.ua>
5. Міністерство соціальної політики України. Реєстр та аналітика внутрішньо переміщених осіб в Україні 2022-2024. URL: <https://www.msp.gov.ua>
6. UNWTO. Tourism Recovery and Resilience in Crisis Contexts. URL: <https://www.unwto.org>.
7. Офіс Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини. Моніторинг дотримання прав внутрішньо переміщених осіб в Україні .URL: <https://ombudsman.gov.ua>

СУЧАСНІ СЕРВІСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ HORECA

Власюк Карина

*PhD з менеджменту, доцент, в.о. завідувачки кафедри менеджменту
Міжнародного університету, Одеса, Україна*

Сучасні умови функціонування підприємств сфери гостинності характеризуються високою конкуренцією, цифровізацією бізнес-процесів і зростанням вимог до якості сервісу. У таких умовах підприємства готельно-ресторанного бізнесу активно впроваджують сучасні сервісні технології для оптимізації операційної діяльності, підвищення швидкості обслуговування та персоналізації взаємодії зі споживачами. Особливої актуальності набуває використання цифрових платформ, автоматизованих систем бронювання, технологій штучного інтелекту та мобільних сервісів у діяльності підприємств HoReCa (Hotel, Restaurant and Catering/Café, HoReCa). Такі технології сприяють підвищенню ефективності управління та зміцненню конкурентних позицій підприємств [1; 2].

Метою дослідження є аналіз сучасних сервісних технологій як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств HoReCa та обґрунтування практичних підходів до їх інтеграції у систему управління сервісними процесами.

Сучасні сервісні технології у сфері HoReCa змінюють традиційні моделі обслуговування клієнтів і формують нові підходи до організації сервісу. Значного поширення набули цифрові системи бронювання, мобільні додатки для замовлення послуг, електронні меню з QR-кодами, CRM-системи (Customer Relationship Management, CRM) для управління клієнтською базою та POS-системи (Point of Sale, POS), що автоматизують розрахункові операції. Такі

рішення скорочують час обслуговування та дозволяють накопичувати аналітичні дані про поведінку споживачів [3].

У практиці ресторанів активно використовуються Toast POS, Poster, Syrve, Oracle MICROS, які поєднують функції складського обліку, контролю продажів і аналітики попиту. У готельному бізнесі поширення отримали Opera PMS, Cloudbeds, Booking Engine, HotelFriend та інші цифрові сервіси для автоматизації бронювання й управління номерним фондом. Значну роль відіграють сервіси self check-in, електронні ключі та чат-боти для оперативної взаємодії з клієнтами [4].

Важливим напрямом розвитку сервісних технологій є впровадження інструментів штучного інтелекту. Алгоритми прогнозування попиту дозволяють точніше планувати закупівлі, оптимізувати завантаження персоналу та зменшувати операційні витрати. У ресторанному бізнесі AI-системи (Artificial Intelligence, AI) використовуються для формування рекомендацій меню, аналізу популярності страв і прогнозування сезонних змін попиту [5].

Автоматизація також впливає на організацію логістичних процесів у сфері HoReCa. Інформаційно-комунікаційні технології забезпечують контроль постачання, моніторинг залишків продукції та автоматичне формування заявок. Ефективними є хмарні платформи, RFID-технології (Radio Frequency Identification, RFID) і цифрові системи логістичного контролю, які підвищують прозорість процесів та мінімізують втрати продукції [6; 7].

Досвід сучасних готельних і ресторанних мереж свідчить, що цифрові сервісні технології стали важливим елементом управління операційною діяльністю. Зокрема, готелі Hilton і Marriott використовують мобільні сервіси self check-in та цифрові ключі, тоді як ресторанні мережі інтегрують POS-системи, електронні меню й AI-аналітику попиту. Це дозволяє скорочувати витрати, підвищувати швидкість обслуговування та персоналізувати взаємодію зі споживачами. Основні сучасні сервісні технології та їх функціональне значення узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1

Сучасні сервісні технології та їх функціональна роль у підвищенні ефективності підприємств HoReCa

Технологія	Функціональне призначення	Практичний прояв у діяльності підприємств	Вплив на ефективність
POS-системи	Автоматизація продажів і обліку	Електронні каси, контроль замовлень, аналітика продажів	Скорочення помилок і прискорення обслуговування
CRM-системи	Управління взаємодією з клієнтами	Персоналізовані пропозиції, програми лояльності	Підвищення повторних продажів
AI-аналітика	Прогнозування попиту та поведінки споживачів	Аналіз популярності страв, прогнозування бронювань	Оптимізація витрат і доходів
SMART-рішення	Інтеграція цифрового сервісу	Self check-in, електронні ключі, чат-боти	Підвищення швидкості сервісу
Хмарні платформи	Централізоване управління даними	Віддалений доступ до систем управління	Підвищення гнучкості управління
RFID-технології	Автоматизований контроль ресурсів	Моніторинг складських запасів і логістики	Мінімізація втрат і перевитрат

Джерело: сформовано автором на основі [1-5]

Практична ефективність наведених технологій особливо помітна у діяльності мережевих ресторанів, готельних комплексів і кейтерингових компаній. Використання електронних меню та QR-замовлень дозволяє скорочувати навантаження на персонал у години пікового попиту, а автоматизовані системи check-in забезпечують дистанційне поселення гостей без участі адміністратора. Поширеним є поєднання мобільних застосунків із системами бронювання, коли клієнт може одночасно бронювати номер, оплачувати послуги та отримувати цифровий доступ до номера через смартфон.

У ресторанному сегменті активно використовуються інтерактивні столи, електронні термінали самообслуговування, кухонні дисплейні системи Kitchen Display System (KDS), а також сервіси доставки Glovo, Bolt Food і Uber Eats. Такі технології дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін поведінки споживачів та підтримувати стабільний рівень продажів. Окремі

заклади використовують AI-аналітику для прогнозування завантаженості залу й оптимізації графіків роботи персоналу [6].

Разом із позитивними результатами впровадження сервісних технологій існують і стримувальні чинники. Серед основних проблем – високі початкові інвестиції, нестача кваліфікованих кадрів, ризики кібербезпеки та недостатня адаптація окремих підприємств до швидких технологічних змін. У малому ресторанному бізнесі часто спостерігається фрагментарне впровадження цифрових рішень без єдиної системи управління, що знижує ефективність автоматизації [8].

Підвищення ефективності використання сучасних сервісних технологій потребує формування комплексної цифрової стратегії розвитку підприємств HoReCa, орієнтованої на інтеграцію автоматизованих систем, підготовку персоналу та розвиток аналітичних інструментів управління. Перспективними напрямками є впровадження предиктивних моделей прогнозування попиту, цифрових систем енергомоніторингу та інструментів персоналізованого сервісу на основі аналізу клієнтських даних. Саме технологічна адаптивність сьогодні визначає рівень конкурентоспроможності підприємств HoReCa та їх здатність до стабільного розвитку.

Список використаних джерел

1. Вerezom'ska I. G. Standartizatsiia yak osnova pidvishchennia yakosti ta efektyvnosti diial'nosti zakladiv restorannogo hospodarstva v umovakh vprovadzhennia innovatsiynih tekhnologii. *Економічна парадигма*. 2025. Вип. 1, № 11 (103). С. 74–81. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-11-11646>
2. Perehuda Yu., Kryvoberec M. Implemetsatsiia SMART-rishen' u sferi gostynnosti ta rekreatsii: innovatsiynii potentsial tsyfrovih tekhnologii. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.23>

3. Лисюк Т. Інноваційні підходи до забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-97>
4. Гаврилко П. П., Гуштан Т. В. Формування конкурентних переваг готельно-ресторанних підприємств на основі інноваційного маркетингу. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 47. С. 500–509. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18488727>
5. Чернихівська А. В. Сучасні реалії розвитку готельно-ресторанного бізнесу та кейтерингу в Україні: виклики, тенденції та стратегії адаптації. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2025. Вип. 14, № 47. С. 280–290. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14\(47\).280-290](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2025.14(47).280-290)
6. Ceynowa W., Przybylowski A., Wojtasik P., Ciskowski Ł. ICT adoption for sustainable logistics development in the HoReCa and wholesale sectors. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 4. Article 3746. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15043746>
7. Grochowski K., Czupryna-Nowak A. Opportunities and threats to the development strategy of the HoReCa industry enterprise. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*. 2024. № 211. P. 132–142. DOI: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.211.8>

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА СФЕРУ ГОСТИННОСТІ

Яцун В., Охріменко А.

Яцун Вікторія
студентка 4 курсу

Науковий керівник: Охріменко Алла
доктор економічних наук, професор
Державний торговельно-економічний університет

Сучасний світ – це ера високих цифрових технологій, невід’ємною частиною якої став штучний інтелект (ШІ), який здійснює ключову роль у функціонуванні сучасного бізнесу. ШІ має широкий діапазон компетенцій для виконання розрахункових, аналітичних та когнітивних завдань. Одними з найбільш пріоритетних напрямів для використання штучного інтелекту є туризм та готельно-ресторанний бізнес, адже сфера гостинності безперервно впроваджує актуальні нововведення для покращення якості обслуговування, відповідно до потреб споживачів.

В умовах глобалізації споживачі потребують більш швидкого персоналізованого та якісного обслуговування, через що використання ШІ в операційній діяльності підприємств є цілком обґрунтованим, адже це зумовлює пришвидшення в управлінні бронюванням, доходами та комунікацією з гостем. На рис. 1 зображено статистичні дані щодо використання технологій штучного інтелекту в індустрії гостинності.

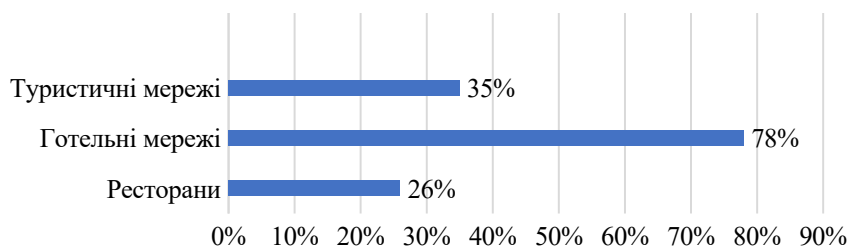


Рис. 1 Рівень впровадження ШІ у сфері гостинності

Джерело: складено автором на основі джерел[2, 3, 4]

Наведені дані свідчать про активне впровадження інтелектуальних систем у робочі процеси. Найбільш популярним з прикладів їх використання є чат-боти, завдяки яким суттєво мінімізується навантаження на працівників під час роботи/замовлень та скорочується очікування серед споживачів, за рахунок оптимізації типових операцій, адже для отримання швидкої та якісної інформації гостю достатньо написати свій запит AI-асистенту, який миттєво відповість на всі запитання.

Обґрунтовано доцільність та ефективність використання штучного інтелекту у сфері гостинності:

- для ресторану: за допомогою аналітики попиту та завантаженості закладу зумовлюється оптимізація меню, зменшення відходів і персоналізація страв для постійних гостей, враховуючи їх вподобання та обмеження;
- для готелів: коригування ціноутворення за рахунок прогнозу подій/попиту/сезону, цифровий консьєрж (цілодобовий супровід гостя), раціональне управління енергією (автоматизація контролю опалення та освітлення, унаслідок чого зменшуються витрати на енергоносії);
- для туристичної мережі: формування повного тур-пакету, який включатиме у себе квитки, логістику, житло та активності.

З метою комплексної оцінки впровадження штучного інтелекту у сферу гостинності було проведено SWOT-аналіз, результати якого наведені нижче у таблиці 1.

Таблиця 1. SWOT-аналіз впровадження ШІ у сферу гостинності

Сильні сторони - швидке обслуговування гостей - персоналізація послуг - зменшення витрат - оптимізація робочого навантаження - підвищення ефективності	Можливості - зростання конкурентоспроможності - потенціал до розширення закладу - збільшення клієнтського потоку - модернізація сервісу
Слабкі сторони - високі початкові вкладення - необхідність навчання персоналу у роботі з штучним інтелектом	Загрози - скорочення робочих місць - витік конфіденційних даних - збої у системі - кібератаки - зменшення живого спілкування

Джерело: сформовано автором на основі джерела [6]

Підсумовуючи результати SWOT-аналізу, стає зрозумілим, що використання штучного інтелекту є цілком доцільним, проте важливо враховувати можливі ризики. Для уникнення можливих загроз у кібербезпеці і витоку конфіденційної інформації рекомендовано застосовувати анонімізацію та використовувати системи, які вже мають власні перевірені механізми захисту даних та з'єднань (наприклад, Cloudflare). Окремої уваги необхідно приділити загрозі зменшення живого спілкування, бо це може призвести до скорочення робочих місць, для запобігання чого важливо залучати ШІ переважно під час типових процесів, з метою уникнення дисбалансу між живим спілкуванням та автоматизацією.

Таким чином, проведене досліджування дає підстави стверджувати, що штучний інтелект суттєво впливає на розвиток сфери гостинності. Застосування ШІ на практиці сприяє якісному обслуговуванню та автоматизованому виконанню завдань, що у свою чергу покращує робочі процеси підприємства. Плануючи використання даної технології у роботі, підприємствам необхідно зосереджувати напрям інвестицій у розвиток технологій, дотримуючись запропонованих заходів для мінімізації та уникнення загроз.

Список використаних джерел

1. AI in the hospitality industry: Artificial intelligence for hotels. SiteMinder. 2026.
2. Amperity Releases 2025 State of AI in Travel & Airlines Report, Revealing Guest-Facing AI Adoption Still Limited. Amperity. 2025.
3. h2c Unveils Landmark Global Study on AI & Automation in Hospitality: Navigating Today's Challenges, Shaping Tomorrow's Gains. Hospitality Net. 2025.
4. Littman J. NRA: Over 25% of restaurant operators use AI. Restaurant Dive. 2026.
5. Штучний інтелект у сфері гостинності: переваги, варіанти використання та історії успіху. TechVerdi. 2025
6. Шейко Ю. Штучний інтелект як інструмент персоналізації послуг індустрії гостинності. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 64.

АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ЯК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Мітакі Анна

*Викладач кафедри готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу, Міжнародний університет*

Сучасний ресторанний бізнес функціонує в умовах посиленої ринкової конкуренції, зростання операційних витрат і підвищення вимог споживачів до якості та швидкості обслуговування. За таких умов автоматизація управлінських процесів перетворюється на стратегічний чинник, що визначає конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства у довгостроковій перспективі [1].

Під автоматизацією у ресторанному бізнесі розуміють впровадження програмно-апаратних комплексів, що забезпечують виконання управлінських, операційних і комунікаційних функцій без безпосередньої участі людини або зі значним скороченням людського ресурсу. Об'єктами автоматизації виступають: процеси замовлення і розрахунку, управління складом і закупівлями, кадровий облік, маркетингові комунікації, аналітика та звітність [2].

Ключовим елементом автоматизованої системи управління рестораном є POS-система (Point of Sale) — програмний комплекс, що інтегрує функції касового обслуговування, обліку замовлень, управління столиками і комунікації із кухнею. Сучасні POS-рішення (Poster, iiko, R-Keeper, Syrve) забезпечують передачу замовлень на кухонні дисплеї у реальному часі, автоматичний розрахунок вартості страв з урахуванням модифікаторів і акцій, а також формування управлінської звітності без участі адміністратора [1].

Важливим напрямом автоматизації є управління складом і собівартістю. Системи автоматичного обліку залишків дозволяють у режимі реального часу

відстежувати списання продуктів, виявляти невідповідності між теоретичними і фактичними витратами (що є індикатором крадіжок або технологічних порушень) і автоматично формувати замовлення постачальникам при досягненні мінімального порогу залишків. Це забезпечує скорочення food cost на 3–7% і зменшення обсягу списань через прострочення на 15–25% [3].

Цифровізація взаємодії з гостем є ще одним ключовим аспектом автоматизації. QR-меню, системи онлайн-бронювання, мобільні застосунки для попереднього замовлення і програми лояльності, інтегровані в CRM-систему, формують безперервний цифровий досвід клієнта. Впровадження таких рішень дозволяє скорочувати час обслуговування, підвищувати середній чек через алгоритмічні рекомендації і накопичувати дані для персоналізованих маркетингових кампаній [2].

Аналітичні модулі систем автоматизації забезпечують керівництво закладу управлінською інформацією, необхідною для прийняття обґрунтованих рішень: ABC-аналіз меню (визначення позицій з найвищим внеском у маржинальний прибуток), аналіз завантаженості залу в розрізі годин і днів тижня, контроль продуктивності персоналу. На відміну від ручного збору даних, автоматизована аналітика формує звіти у режимі реального часу і дозволяє оперативно реагувати на відхилення від планових показників [3].

Практика впровадження систем автоматизації в українських ресторанних мережах свідчить про такі результати: скорочення часу обробки замовлення на 30–40%; зменшення кількості помилок персоналу на 60–70%; підвищення точності фінансової звітності до 98–99%; зростання виручки за рахунок скорочення черг і підвищення оборотності столів на 10–20% [1]. Ці показники підтверджують пряму залежність між рівнем автоматизації і конкурентоспроможністю закладу.

Водночас автоматизація ресторанного бізнесу пов'язана з низкою викликів. По-перше, це значний обсяг первинних інвестицій у програмне забезпечення, обладнання і навчання персоналу, що є суттєвим обмеженням для

малого бізнесу. По-друге, опір персоналу змінам і недостатній рівень цифрової грамотності співробітників гальмує ефективне використання впроваджених систем. По-третє, залежність від програмного забезпечення і ризик технічних збоїв потребують розробки резервних операційних процедур [2].

Таким чином, автоматизація процесів управління є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства, що забезпечує скорочення операційних витрат, підвищення якості обслуговування і формування аналітичної бази для стратегічного управління. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичного інструментарію оцінювання економічної ефективності впровадження систем автоматизації з урахуванням масштабу і формату ресторанного закладу.

Список використаних джерел

1. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, розвиток, управління : монографія. Київ : КНТЕУ, 2007. 465 с.
2. Давиденко І. В. Цифрова трансформація підприємств готельно-ресторанної сфери в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2022. № 38.
3. Архіпов В. В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2007. 382 с.

УДК 005.334:330.322:640.41

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНОЇ НЕРУХОМОСТІ В УКРАЇНІ

Лебедєва А., Горбаньова В.

Лебедєва Аліна

*Здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності D3
Менеджменту, факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та
туризму Міжнародного університету*

Наукова керівниця: Горбаньова Вікторія

*старша викладачка кафедри менеджменту Міжнародного університету,
докторка філософії з менеджменту*

Ринок готельної нерухомості України сьогодні перебуває у стані структурної трансформації, що зумовлено впливом воєнних дій, релокацією бізнесу, зміною туристичних потоків та загальною економічною нестабільністю. Водночас галузь залишається одним із перспективних напрямів інвестування, оскільки виконує важливу функцію відновлення туристичної інфраструктури та розвитку регіональних економік.

Актуальність дослідження полягає у необхідності формування системного підходу до управління ризиками в умовах високої невизначеності українського ринку нерухомості. Попри потенційно високу дохідність готельних проєктів, їх реалізація супроводжується значними фінансовими, операційними та зовнішніми ризиками [1].

Сучасний ринок готельної нерухомості характеризується нерівномірним відновленням. Найбільш активний розвиток спостерігається у західних регіонах та великих містах, які приймають внутрішньо переміщених осіб та бізнес.

Змінилася структура попиту: зростає частка короткострокового проживання, сервісних апартаментів та малих готелів. Великі готельні комплекси

демонструють повільніше відновлення через високу капіталомісткість та тривалий строк окупності [2].

Окремим напрямом розвитку готельної нерухомості в Україні є апарт-готелі, які поєднують елементи класичного готельного бізнесу та інвестиційної нерухомості. Сутність цього формату полягає у придбанні інвестором окремого юніта (апартаменту), який передається в управління професійній керуючій компанії та генерує дохід від готельної діяльності.

В умовах українського ринку апарт-готелі набули популярності як більш доступний інструмент інвестування порівняно з будівництвом або купівлею цілісного готелю. За даними аналітики, станом на 2025 рік в Україні налічується понад 100 проєктів дохідної нерухомості, значну частину яких становлять саме апарт-готелі, при цьому більшість об'єктів зосереджена у західних туристичних регіонах. Додатково, цей формат приваблює інвесторів можливістю отримання пасивного доходу без залучення до операційної діяльності, оскільки всі функції управління бере на себе оператор.

Таким чином, апарт-готелі виступають одним із найбільш динамічних сегментів готельної нерухомості України, проте водночас зберігають підвищені ризики, пов'язані з якістю управління та стабільністю попиту.

«Готельна нерухомість залежно від локації та типу комплексу показує від 10% до 14% річних. Наразі такий відсоток є більш привабливими у порівнянні з класичним інвестуванням у житло», – прокоментувала керівниця напрямку Maestro Hotels Investment [3].

Географічно такі об'єкти зосереджені переважно у західних регіонах, зокрема в Івано-Франківській області (57%), Львівській (20%) та Закарпатській (9%), що свідчить про орієнтацію інвесторів на туристично привабливі та відносно безпечні території .

Сутність апарт-готелів полягає у поєднанні централізованого управління, характерного для класичних готелів, із можливістю залучення приватного капіталу через продаж окремих юнітів, що робить цей формат доступнішим для індивідуальних інвесторів . Як зазначає представниця девелоперської компанії,

сучасні інвестори стали значно більш вимогливими та “ретельно оцінюють і порівнюють різні інвестиційні пропозиції”, що підвищує конкуренцію між проєктами та змушує девелоперів удосконалювати бізнес-моделі[4].

У сфері готельної нерухомості України визначено такі основні групи ризиків:

- ринкові ризики: сезонність, нестабільність попиту, зміна туристичних потоків;
- фінансові ризики: інфляція, валютні коливання, зростання вартості будівництва;
- операційні ризики: неефективне управління готелем, низька завантаженість номерного фонду;
- будівельні ризики: затримки реалізації проєктів, перевищення бюджету;
- юридичні ризики: регуляторні зміни та складність дозвільних процедур;
- форс-мажорні ризики: воєнні дії та руйнування інфраструктури.

Важливим напрямом є використання цифрових технологій управління та аналітики для прогнозування попиту та підвищення точності інвестиційних рішень

Ризик-менеджмент є ключовим елементом ефективного управління інвестиційними проєктами у сфері готельної нерухомості України. Його впровадження дозволяє мінімізувати вплив невизначеності, підвищити стійкість бізнес-моделей та забезпечити довгострокову стабільність розвитку галузі.

У сучасних умовах саме системний підхід до управління ризиками визначає успішність реалізації готельних інвестиційних проєктів та їх конкурентоспроможність на ринку.

Список використаних джерел

1. Інвестиції в готельну нерухомість: переваги та ризики / RITM Group.
URL: <https://media.ritm.group/investiciyi/investiciyi-v-gotelnu-neruxomist-perevagi-ta-riziki> (дата звернення : 20.04.2026).

2. Готельний ринок України 2025: адаптація та відновлення / Ribas Hotels Group. URL : <https://ribashotelsgroup.ua/blog/gotelnyj-rynok-ukrayiny-2025-adaptatsiya-zamist-zupynky/> (дата звернення:20.04.2026).
3. Інвестиції в готельну нерухомість: що відбувається на ринку в Україні і чи справді це прибутково. URL: https://24tv.ua/realestate24/investitsiyi-goteli-2025-vigidno-tse-oglyad-rinku-ukrayini_n2924297 (дата звернення : 20.04.2026).
4. Житло як бізнес : куди Українці вкладали у 2025 році і як працює дохідна нерухомість . URL : <https://www.rbc.ua/rus/news/zhitlo-k-biznes-kudi-ukrayintsi-vkladali-1766406006.html> (дата звернення: 20.04.2026).

ЕНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ «ЗЕЛЕНИХ» ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ЧИННИК ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ПОСЛУГ

Рембач Д., Сахно С., Горбаньова В.

Рембач Дар'я, Сахно Софія

здобувачки 2-го курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму, Міжнародного університету м. Одеса, Україна

Наукова керівниця: Горбаньова Вікторія

старша викладачка кафедри менеджменту Міжнародного університету, докторка філософії з менеджменту

В умовах посилення конкуренції на ринку послуг та зростання тарифів на енергоносії дієвим інструментом збереження фінансової стабільності підприємств стає системний енергоменеджмент у поєднанні з впровадженням екологічно орієнтованих технологічних рішень. Зниження питомих витрат на енергію безпосередньо зменшує змінну складову собівартості послуг, що створює конкурентні переваги без скорочення якості обслуговування.

Енергоменеджмент як управлінська система охоплює моніторинг споживання ресурсів, встановлення цільових показників енергоефективності, розробку та реалізацію відповідних заходів. Міжнародний стандарт ISO 50001 визначає вимоги до системи енергетичного менеджменту, орієнтуючи організації на безперервне вдосконалення енергетичних результатів [1, с. 14]. Практика впровадження цього стандарту свідчить, що підприємства в середньому досягають скорочення витрат на електроенергію на 10-30% протягом перших трьох років після сертифікації.

«Зелені» технології — це широкий спектр рішень, що передбачають використання відновлюваних джерел енергії, енергоефективного обладнання, систем утилізації відходів та «розумного» управління будівлями (Smart Building). Їх спільна характеристика полягає у зниженні залежності від зовнішнього енергопостачання та скорочення операційних витрат у довгостроковій перспективі. За даними Міжнародного агентства з відновлюваної енергетики (IRENA), у 2022 році потужність відновлюваних джерел енергії у світі зросла на рекордні 295 ГВт, а частка відновлюваної енергії перевищила 80% усіх нових введених потужностей, що підтверджує її економічну доцільність [2].

Зв'язок між впровадженням «зелених» технологій та собівартістю послуг реалізується через кілька механізмів. По-перше, заміщення централізованого електропостачання власною генерацією (фотоелектричні панелі, теплові насоси) зменшує пряму статтю витрат на комунальні послуги. По-друге, модернізація систем освітлення, опалення та кондиціонування на основі енергоефективних аналогів скорочує загальновиробничі витрати. По-третє, підвищення енергоефективності позитивно впливає на репутацію підприємства, розширюючи клієнтську базу без суттєвих маркетингових інвестицій [3].

Особливо актуальним є питання фінансування «зелених» ініціатив. В Україні функціонують інструменти підтримки: «зелені» тарифи для малих виробників відновлюваної енергії, програми «теплих кредитів», а також грантові механізми в рамках міжнародної технічної допомоги. Окрім того, Євроінтеграційний курс України та вимоги ESG-звітності формують нові стандарти, відповідність яким стає обов'язковою умовою для виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки. Впровадження «зеленої» енергетики залучило в економіку України близько 1,3 млрд євро інвестицій лише у 2020 році [4].

Практичний досвід готельних, транспортних і логістичних підприємств засвідчує, що комплексна програма енергоменеджменту зі строком реалізації 3-5 років забезпечує зниження питомих витрат на енергію від 20% до 40%, що у масштабах середнього підприємства еквівалентно вивільненню значних

фінансових ресурсів для реінвестування. Термін окупності типових проєктів зі встановлення сонячних панелей або заміни обладнання на більш ефективне становить від 4 до 7 років, залежно від тарифної політики та доступних інструментів підтримки [5, с. 95].

Разом з тим впровадження зазначених підходів стикається з низкою бар'єрів: значні початкові капітальні вкладення, недостатня поінформованість менеджменту, брак кваліфікованих енергоаудиторів, а в умовах воєнного стану — ризики для об'єктів інфраструктури та нестабільність цінових сигналів. Подолання цих перешкод потребує формування системної державної політики у сфері енергоефективності, розвитку ринку ESCO-компаній (Energy Service Companies) та активної участі бізнес-спільноти у відповідних програмах підтримки [1, с. 31].

Таким чином, енергоменеджмент та «зелені» технології є взаємопов'язаними елементами стратегії зниження собівартості послуг. Їх системне застосування дозволяє підприємствам одночасно досягати економічних, екологічних і репутаційних переваг. Пріоритизація цього напрямку в стратегічному плануванні виступає необхідною умовою конкурентоспроможності в контексті євроінтеграційних процесів та відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 50001:2020. Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання (ISO 50001:2018, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2020. 46 с. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=90178 (дата звернення: 10.04.2026).
2. Відновлювана енергетика набирає обертів. *Укргідроенерго : вебсайт*. URL: https://uhe.gov.ua/media_tsentr/novyny/vidnovlyuvana-enerhetyka-nabyraye-obertiv (дата звернення: 10.04.2026).

3. Енергетичний аудит та менеджмент. *Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України : офіційний вебсайт.* URL: <https://saee.gov.ua/enerhoefektyvnist/enerhetychnyi-audyt-ta-menedzhment> (дата звернення: 23.04.2026).
4. Енергоефективність та «зелена» енергетика – ключ до конкурентоздатної економіки та енергонезалежності громад. *Кабінет Міністрів України : офіційний вебпортал.* URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/energoefektivnist-ta-zelena-energetika-klyuch-do-konkurentozdatnoyi-ekonomiki-ta-energonezalezhnosti-gromad> (дата звернення: 10.04.2026).
5. Сінчук І. О. Методологічні засади оцінювання енергоефективності підприємств в умовах нових систем електропостачання. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.* 2025. № 2 (205). С. 88–102.

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ КОМАНДАМИ У СФЕРІ HORECA

Стельмах С., Горбаньова В.

Стельмах Софія

здобувачка 3-го курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму, Міжнародного університету м. Одеса, Україна

Наукова керівниця: Горбаньова Вікторія

старша викладачка кафедри менеджменту Міжнародного університету, докторка філософії з менеджменту

У сучасних умовах соціально-економічної трансформації та відновлення України сфера HoReCa (готельно-ресторанний бізнес) відіграє важливу роль у забезпеченні зайнятості населення, розвитку малого та середнього підприємництва, а також формуванні позитивного іміджу країни на міжнародному рівні. Разом з тим, специфіка цієї галузі полягає у високій залежності результатів діяльності від людського фактору, оскільки якість послуг безпосередньо визначається рівнем комунікації між персоналом і клієнтами.

Високий темп роботи, нестабільність попиту, підвищене емоційне навантаження та часті конфліктні ситуації з клієнтами призводять до професійного вигорання працівників, що негативно впливає на ефективність діяльності підприємств. У цих умовах особливої актуальності набуває концепція емоційного лідерства, яка передбачає здатність керівника впливати на емоційний стан працівників і формувати позитивний психологічний клімат у колективі. Як зазначає Д. Гоулман, емоційний інтелект є ключовим чинником ефективного лідерства, оскільки визначає рівень взаємодії між керівником і підлеглими [1].

Таким чином, дослідження ролі емоційного лідерства в управлінні командами у сфері HoReCa є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

У практиці управління підприємствами HoReCa традиційно домінують адміністративні методи, що базуються на контролі, стандартизації процесів та використанні системи ключових показників ефективності (KPI). Однак ці підходи орієнтовані переважно на кількісні результати і недостатньо враховують психологічні аспекти діяльності персоналу.

У зв'язку з цим виникає управлінська суперечність: з одного боку, підприємства прагнуть забезпечити стабільно високий рівень сервісу, а з іншого - стикаються з проблемами низької мотивації, емоційного вигорання та високої плинності кадрів. Це особливо актуально для таких категорій працівників, як офіціанти, бариста та адміністратори, які постійно взаємодіють із клієнтами.

Отже, проблема полягає у необхідності пошуку ефективних управлінських інструментів, які дозволять поєднати досягнення економічних результатів із підтримкою емоційної стабільності персоналу. Одним із таких інструментів є емоційне лідерство.

Методологічну основу дослідження становлять сучасні підходи до управління персоналом і теорії емоційного інтелекту. У роботі використано методи теоретичного аналізу та синтезу для узагальнення наукових підходів до емоційного лідерства, порівняльний аналіз для зіставлення традиційних і сучасних моделей управління, а також SWOT-аналіз для оцінки можливостей і ризиків впровадження емоційного лідерства у сфері HoReCa.

Крім того, застосовано інструменти оцінки ефективності управління персоналом, зокрема систему KPI, яка доповнюється показниками задоволеності працівників. Теоретичною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері стратегічного управління та емоційного інтелекту [2; 3].

У результаті дослідження встановлено, що впровадження емоційного лідерства в управління командами HoReCa дозволяє підвищити ефективність

діяльності підприємства за рахунок покращення внутрішньої комунікації та мотивації персоналу.

Ключовим елементом емоційного лідерства є розвиток емоційного інтелекту керівника, який включає самосвідомість, саморегуляцію, емпатію та соціальні навички. Керівник, який володіє цими компетенціями, здатний своєчасно виявляти емоційний стан працівників, запобігати конфліктам і підтримувати ефективну робочу атмосферу.

На основі проведеного аналізу запропоновано модель управління командами у сфері HoReCa, що передбачає інтеграцію емоційного лідерства з сучасними управлінськими інструментами. Зокрема, доцільним є впровадження регулярного зворотного зв'язку між керівником і працівниками у форматі коротких зустрічей, що дозволяє оперативно вирішувати проблеми та підвищувати рівень довіри в колективі [4].

Важливим елементом є використання Agile-підходів, які забезпечують гнучкість управління та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. У контексті HoReCa це може проявлятися у швидкому коригуванні стандартів обслуговування, адаптації меню або зміні організації роботи персоналу.

Окрему увагу слід приділити системі оцінювання ефективності, яка повинна включати не лише фінансові показники, але й індикатори задоволеності персоналу, рівень командної взаємодії та якість клієнтського досвіду. Це дозволяє більш комплексно оцінювати результати діяльності підприємства.

Результати SWOT-аналізу показали, що сильними сторонами впровадження емоційного лідерства є підвищення мотивації працівників, покращення клієнтського сервісу та зниження плинності кадрів. Слабкими сторонами є необхідність навчання керівників та додаткові витрати часу на комунікацію [5]. Можливості полягають у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та формуванні сильного бренду роботодавця. Загрозами можуть бути опір змінам з боку персоналу та недостатній рівень управлінської компетентності.

Таким чином, емоційне лідерство виступає не лише як психологічна характеристика керівника, але й як ефективний управлінський інструмент, що сприяє досягнення стратегічних цілей підприємства.

У ході дослідження доведено, що емоційне лідерство відіграє ключову роль в управлінні командами у сфері HoReCa. Його впровадження дозволяє підвищити рівень задоволеності персоналу, знизити плинність кадрів і покращити якість обслуговування клієнтів [5].

Економічний ефект від застосування емоційного лідерства проявляється у зростанні продуктивності праці, підвищенні прибутковості підприємства та зміцненні його конкурентних позицій. Соціальний ефект полягає у створенні сприятливого психологічного клімату, зниженні рівня стресу та формуванні стабільних команд.

Отже, інтеграція емоційного лідерства в систему управління підприємствами HoReCa є перспективним напрямом підвищення ефективності їх діяльності в умовах сучасного економічного розвитку України.

Список використаних джерел

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект. Київ : Vivat, 2023. 512 с.
2. Maslach C., Leiter M. The Truth About Burnout. San Francisco : Jossey-Bass, 2016. 208 p.
3. Buhalis D., Leung R. Smart Hospitality: Interconnectivity and Interoperability towards an Ecosystem. International Journal of Hospitality Management. 2018. Vol. 71. P. 41–50. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.011>.
4. Котлер Ф., Боуен Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг гостинності та туризму. Київ : Альпіна Паблішер Україна, 2020. 752 с.
5. Балашова Р. І. Менеджмент у сфері послуг. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 256 с.

РОЛЬ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ВІДНОВЛЕННІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

Костецька Д., Горбаньова В.

Костецька Дар'я

здобувачка 3-го курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму, Міжнародного університету м. Одеса, Україна

Наукова керівниця: Горбаньова Вікторія

*старша викладачка
кафедри менеджменту Міжнародного університету,
докторка філософії з менеджменту*

Готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою економіки України, оскільки забезпечує створення робочих місць, розвиток туристичної інфраструктури, надходження до бюджету та формування позитивного іміджу держави. В умовах сучасних викликів особливої актуальності набуває питання відновлення та підвищення ефективності функціонування підприємств сфери гостинності. Одним із ключових інструментів вирішення зазначених завдань виступає сучасний менеджмент, що поєднує стратегічне планування, цифровізацію, управління персоналом та клієнтоорієнтований підхід.

Менеджмент у сфері гостинності являє собою систему організації діяльності підприємства, яка включає планування, координацію ресурсів, мотивацію працівників, контроль якості послуг та прийняття управлінських рішень. Ефективність діяльності готелів і ресторанів значною мірою залежить саме від професійного управління, здатності керівництва швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати сучасні підходи до роботи [1, с. 24].

Одним із головних напрямів сучасного менеджменту є стратегічне планування. Для успішного функціонування підприємства необхідно аналізувати

ринок, оцінювати попит, досліджувати поведінку споживачів та формувати довгострокові цілі розвитку. Для готелів важливим є визначення категорії клієнтів, рівня сервісу, системи бронювання та цінової політики. Для ресторанів основне значення мають концепція закладу, конкурентні переваги, якість продукції та рівень обслуговування.

Важливим чинником розвитку підприємств є цифровізація управлінських процесів. Використання електронних систем бронювання, CRM-систем, автоматизованого обліку, онлайн-замовлень та мобільних застосунків дозволяє підвищити швидкість роботи, скоротити витрати часу та зменшити кількість помилок. Крім того, цифрові технології сприяють покращенню комунікації з клієнтами та підвищують рівень їх задоволеності послугами [2].

Не менш важливою складовою сучасного менеджменту є управління персоналом. Працівники безпосередньо формують репутацію закладу, тому керівництво повинно забезпечувати належні умови праці, систему матеріальної та нематеріальної мотивації, професійне навчання та можливості кар'єрного розвитку. Доцільним є проведення тренінгів з культури обслуговування, вирішення конфліктних ситуацій та командної взаємодії.

Особливого значення в умовах конкуренції набуває маркетинговий менеджмент. Підприємства сфери гостинності повинні активно використовувати рекламу в соціальних мережах, бонусні програми, акційні пропозиції, співпрацю з туристичними платформами та системну роботу з відгуками клієнтів. Саме маркетингові інструменти дозволяють залучати нових споживачів та підтримувати лояльність постійних гостей [3].

Окремої уваги заслуговує антикризове управління. Підприємства повинні бути готовими до змін попиту, зростання витрат, нестачі персоналу чи нестабільності економічного середовища. Для цього необхідно впроваджувати резервне планування, оптимізувати витрати, диверсифікувати послуги та використовувати гнучкі управлінські рішення.

Сфера гостинності має значний потенціал для подальшого розвитку в Україні. Відновлення внутрішнього туризму, розвиток регіональної

інфраструктури, підвищення стандартів сервісу та впровадження інновацій створюють нові можливості для готельно-ресторанного бізнесу. Проте реалізація цього потенціалу можлива лише за умови професійного менеджменту та ефективного використання ресурсів.

Таким чином, сучасний менеджмент є ключовим чинником відновлення готельно-ресторанного бізнесу України. Використання стратегічного планування, цифрових технологій, ефективного управління персоналом, маркетингових інструментів та антикризових підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств і забезпечить стабільний розвиток галузі в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Друкер П. Практика менеджменту. Київ : Основи, 2020. 320 с.
2. Мальська М. П. Організація готельного господарства. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. 284 с.
3. Балашова Р. І. Менеджмент у сфері послуг. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 256 с.
4. Державне агентство розвитку туризму України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 01.05.2026).
5. Міністерство економіки України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.me.gov.ua/> (дата звернення: 01.05.2026).
6. ДСТУ ISO 50001:2020. Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та настанова щодо використання (ISO 50001:2018, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2020. 46 с. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=90178 (дата звернення: 10.04.2026).

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Дишкантюк Юлія

*доктор філософії з права, доцент кафедри менеджменту
Міжнародного університету, м. Одеса, Україна*

Індустрія гостинності належить до найбільш динамічних секторів світової економіки, розвиток якого безпосередньо залежить від здатності підприємств швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та адаптувати системи управління до сучасних умов функціонування. Останні роки характеризуються суттєвими трансформаціями економічного середовища, зумовленими пандемією COVID-19, військовими конфліктами, цифровізацією бізнесу, розвитком технологій штучного інтелекту, зміною моделей поведінки споживачів та активним впровадженням принципів сталого розвитку. Сукупність зазначених факторів формує нові вимоги до системи менеджменту підприємств індустрії гостинності та потребує відповідного нормативно-правового забезпечення.

У сучасних умовах саме правове середовище значною мірою визначає можливості підприємств щодо впровадження цифрових технологій, інноваційних бізнес-моделей, розвитку електронної комерції, використання цифрових платформ, автоматизації бізнес-процесів та забезпечення належного рівня захисту прав споживачів. Таким чином, нормативно-правове забезпечення перестає виконувати виключно регуляторну функцію і дедалі більше перетворюється на важливий інструмент стратегічного розвитку підприємств.

Правові засади функціонування туристичної галузі визначаються Законом України «Про туризм», який встановлює основні принципи державної політики у сфері туризму, регламентує діяльність суб'єктів туристичного бізнесу та визначає загальні вимоги до організації туристичної діяльності [1]. Водночас

сучасний розвиток підприємств індустрії гостинності потребує значно ширшого нормативного забезпечення, що охоплює питання цифрової трансформації, інноваційної діяльності, електронної комерції, захисту персональних даних, цифрових сервісів та сучасних моделей управління.

Проблематика інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток сучасної теорії стратегічного управління здійснив М. Портер, який обґрунтував роль конкурентних переваг як основи довгострокового розвитку підприємств [2]. Вагомий внесок у розвиток сучасних концепцій управління підприємствами сфери гостинності зробили Ф. Котлер, Дж. Боуен та С. Балоглу, які розглядають маркетинг, цифрові технології та управління взаємовідносинами зі споживачами як складові сучасної системи менеджменту підприємств індустрії гостинності [3]. Питання інноваційної трансформації бізнес-моделей підприємств висвітлено у працях А. Остервальдера та І. Піньє, які доводять, що цифрові технології змінюють способи створення цінності, організацію бізнес-процесів та механізми взаємодії із клієнтами [4]. Сучасні дослідження цифрової трансформації свідчать, що використання цифрових технологій поступово змінює не лише окремі функції підприємства, а й систему менеджменту в цілому. G. Vial визначає цифрову трансформацію як комплексний процес організаційних змін, що охоплює всі рівні управління підприємством [5]. Разом із тим аналіз сучасної наукової літератури показує, що більшість досліджень присвячена окремим аспектам цифровізації або інноваційної діяльності підприємств. Значно менше уваги приділяється дослідженню правового забезпечення саме інноваційної трансформації менеджменту підприємств індустрії гостинності, що й визначає актуальність подальших наукових досліджень. Проведений аналіз сучасних наукових досліджень дозволяє констатувати, що питання інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності сьогодні є одним із найбільш актуальних напрямів наукового пошуку. У працях вітчизняних і зарубіжних дослідників ґрунтовно висвітлюються питання цифрової трансформації підприємств, удосконалення бізнес-процесів, розвитку клієнтоорієнтованості, використання

сучасних інформаційних технологій та формування нових бізнес-моделей. Водночас більшість існуючих досліджень концентрується переважно на управлінських або економічних аспектах інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності. Значно менше уваги приділяється нормативно-правовому забезпеченню процесів трансформації системи менеджменту, хоча саме правове середовище визначає можливості впровадження інновацій, використання цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів, розвитку електронної комерції та цифрових сервісів. Особливої актуальності зазначене питання набуває в умовах сучасних глобальних викликів. Глобалізація економіки, розвиток цифрового суспільства, інтеграція України до європейського правового простору, поширення технологій штучного інтелекту, цифрових платформ, електронних платіжних систем та хмарних сервісів формують нові вимоги як до системи менеджменту підприємств індустрії гостинності, так і до її нормативно-правового забезпечення. Сучасне законодавство України вже містить значну кількість нормативно-правових актів, що регулюють окремі напрями діяльності підприємств сфери гостинності. Це, зокрема, законодавство у сфері туризму, електронної комерції, інноваційної діяльності, захисту персональних даних, електронних довірчих послуг та цифрової взаємодії суб'єктів господарювання. Проте розвиток цифрової економіки відбувається значно швидше, ніж удосконалення нормативної бази, що створює додаткові виклики для суб'єктів господарювання. На нашу думку, нормативно-правове забезпечення інноваційної трансформації менеджменту необхідно розглядати значно ширше, ніж сукупність законодавчих вимог або регуляторних процедур. У сучасних умовах воно виступає одним із ключових інструментів управління розвитком підприємства, створюючи правові передумови для впровадження інноваційних управлінських технологій, цифрової трансформації бізнес-процесів, розвитку електронних сервісів, використання сучасних моделей взаємодії зі споживачами та забезпечення належного рівня правової безпеки підприємства. У цьому контексті правове забезпечення слід розглядати як складову системи менеджменту підприємства, що забезпечує узгодження управлінських рішень із вимогами чинного законодавства,

міжнародними стандартами, принципами корпоративного управління та сучасними тенденціями розвитку цифрової економіки. Саме такий підхід дозволяє перейти від традиційного розуміння правового регулювання як інструменту контролю до його сприйняття як стратегічного ресурсу розвитку підприємства. Право створює нормативне середовище, в межах якого реалізуються інноваційні управлінські рішення, здійснюється цифрова трансформація підприємств, формується інноваційна корпоративна культура та забезпечується довгострокова конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє визначити наукову прогалину, яка полягає у недостатньому дослідженні правового забезпечення інноваційної трансформації саме системи менеджменту підприємств індустрії гостинності. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на формування комплексного підходу до правового забезпечення сучасного менеджменту, який враховуватиме сучасні глобальні виклики, цифровізацію економіки, міжнародні тенденції розвитку індустрії гостинності та необхідність забезпечення сталого розвитку підприємств.

Сучасні умови функціонування підприємств індустрії гостинності свідчать про необхідність переосмислення ролі права у системі управління. Якщо раніше нормативно-правове регулювання переважно виконувало функцію встановлення обов'язкових правил здійснення господарської діяльності, то сьогодні воно дедалі більше набуває ознак стратегічного інструменту розвитку підприємства. Саме правове забезпечення створює необхідні умови для впровадження інновацій, розвитку цифрових сервісів, використання сучасних бізнес-моделей та інтеграції підприємств індустрії гостинності до міжнародного економічного простору.

Важливою особливістю сучасного етапу розвитку менеджменту є те, що цифрова трансформація підприємств значно випереджає темпи оновлення нормативно-правового середовища. Використання технологій штучного інтелекту, цифрових платформ, електронних договорів, систем автоматизованого управління, цифрових платіжних сервісів та великих масивів даних формує нові правові

відносини, які потребують належного нормативного врегулювання. За відсутності відповідного правового забезпечення впровадження інноваційних управлінських рішень супроводжується підвищенням правових, організаційних та репутаційних ризиків. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток правових механізмів підтримки цифрової трансформації підприємств індустрії гостинності. Йдеться не лише про вдосконалення законодавства у сфері туризму чи господарської діяльності, а й про гармонізацію національної нормативної бази із європейськими стандартами, розвиток правового регулювання цифрової економіки, електронної комерції, електронної ідентифікації, захисту персональних даних та цифрової взаємодії суб'єктів господарювання. Водночас інноваційна трансформація менеджменту неможлива без належного розвитку внутрішнього правового середовища підприємства. До його складових належать внутрішні політики, корпоративні стандарти, комплаєнс-процедури, регламенти цифрової безпеки, механізми управління ризиками, внутрішні стандарти якості та процедури прийняття управлінських рішень. Саме внутрішнє нормативне середовище забезпечує практичну реалізацію законодавчих вимог та створює передумови для ефективного функціонування сучасної системи менеджменту. На нашу думку, подальший розвиток підприємств індустрії гостинності потребує переходу від традиційного нормативно-правового регулювання до комплексного правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту. Такий підхід передбачає інтеграцію правових, організаційних, інформаційних та управлінських інструментів, що забезпечують ефективне функціонування підприємства в умовах глобальних викликів.

Перспективним напрямом подальших наукових досліджень є розроблення механізму правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту підприємств індустрії гостинності, який поєднуватиме вимоги чинного законодавства, сучасні підходи до стратегічного менеджменту, принципи цифрової трансформації, міжнародні стандарти корпоративного управління та інструменти забезпечення сталого розвитку.

Проведене дослідження засвідчило, що глобальні виклики суттєво трансформують підходи до управління підприємствами індустрії гостинності та обумовлюють необхідність переосмислення ролі нормативно-правового забезпечення у системі сучасного менеджменту.

Встановлено, що сучасні дослідження переважно присвячені окремим аспектам цифрової трансформації, інноваційної діяльності або нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання комплексного правового забезпечення інноваційної трансформації саме системи менеджменту підприємств індустрії гостинності.

Обґрунтовано доцільність розгляду правового забезпечення як складової сучасної системи менеджменту, що створює необхідні умови для впровадження інновацій, розвитку цифрових технологій, формування сучасних бізнес-моделей та забезпечення ефективного функціонування підприємств у динамічному середовищі.

Перспективним напрямом подальших досліджень визначено формування теоретико-методичних засад правового забезпечення інноваційної трансформації менеджменту підприємств індустрії гостинності, розроблення відповідного механізму його реалізації та обґрунтування практичних рекомендацій щодо його впровадження в діяльність суб'єктів господарювання.

Список використаних джерел

1. Про туризм : Закон України від 15 вересня 1995 р. № 324/95-ВР. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр> (дата звернення: 28.04.2026).
2. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 557 p.
3. Kotler P., Bowen J. T., Baloglu S. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 8th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2022. 704 p.

4. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
5. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, Issue 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

**КОНЦЕПЦІЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ ЯКОСТІ У
ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ**

Коваленко Лілія

Аспірантка, Міжнародний університет, м. Одеса

e-mail: liliyaivychuk@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1330-0702>

Сучасний розвиток підприємств індустрії гостинності відбувається в умовах посилення конкуренції, цифрової трансформації бізнес-процесів, зростання вимог гостей до якості сервісу, безпечності, персоналізації та емоційної цінності отриманого досвіду. У таких умовах конкурентоспроможність підприємства формується не лише за рахунок матеріально-технічної бази, цінової політики чи асортименту послуг, а насамперед через здатність створювати стабільну якість, позитивний досвід гостя, довіру до бренду та ефективну комунікацію із зовнішнім середовищем.

У науковій літературі конкурентоспроможність підприємства традиційно розглядається як здатність формувати й утримувати переваги порівняно з іншими суб'єктами ринку. Зокрема, М. Портер наголошує, що конкурентна перевага формується через здатність підприємства створювати цінність для споживача ефективніше, ніж конкуренти [1]. Для підприємств індустрії гостинності такою цінністю дедалі частіше виступає не лише сама послуга, а цілісний досвід гостя, що підтверджується концепцією «економіки вражень» Б. Пайна та Дж. Гілмора [2].

Якість послуг у сфері гостинності має комплексний характер, оскільки охоплює не лише функціональні параметри обслуговування, а й емоційні, комунікаційні, репутаційні та безпекові аспекти взаємодії гостя з підприємством. Класичний інструмент SERVQUAL дозволяє оцінювати якість сервісу через сприйняття споживачів за низкою вимірів, зокрема надійністю, чуйністю, впевненістю, емпатією та матеріальними характеристиками [3]. Водночас сучасні

дослідження у сфері гостинності доводять, що якість сервісу та задоволеність гостей залишаються одними з ключових чинників формування лояльності й конкурентних переваг підприємств [4; 5].

Стандарти ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018 формують важливу нормативно-методичну основу управління якістю та безпечністю. ISO 9001:2015 визначає вимоги до системи управління якістю, орієнтованої на стабільне надання продукції та послуг, що відповідають вимогам споживачів і нормативним вимогам [6]. ISO 22000:2018 встановлює вимоги до систем управління безпечністю харчових продуктів, що є особливо важливим для ресторанного бізнесу та підприємств харчування у складі готельних комплексів [7]. Однак для сучасних підприємств індустрії гостинності дотримання стандартів якості й безпечності є лише базовою умовою функціонування на ринку, тоді як забезпечення конкурентоспроможності потребує ширшого інтегрованого управлінського підходу.

На нашу думку, інтегровану систему якості підприємств індустрії гостинності доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних управлінських підсистем, спрямованих на забезпечення безпечності, стабільної якості послуг, позитивного досвіду гостя, розвитку бренду, ефективної комунікаційної політики та своєчасної адаптації до змін конкурентного середовища.

Запропонована концепція інтегрованої системи якості підприємств індустрії гостинності передбачає поєднання таких складових:

1. Підсистема безпечності, що охоплює дотримання санітарно-гігієнічних вимог, принципів НАССР, вимог до безпечності харчових продуктів, безпечності перебування гостей і управління ризиками.
2. Підсистема якості послуг, що передбачає стандартизацію сервісних процесів, внутрішній аудит якості, використання SERVQUAL, циклу PDCA та інших інструментів безперервного вдосконалення.
3. Підсистема управління досвідом гостя, яка включає аналіз шляху гостя, точок контакту, рівня задоволеності, повторних звернень, рекомендацій та емоційного сприйняття послуг.

4. Підсистема бренд-менеджменту, що забезпечує формування цінностей бренду, репутації, позиціонування підприємства та його відмінності від конкурентів.
5. Підсистема комунікаційної політики, яка охоплює управління відгуками, цифрові комунікації, соціальні мережі, PR, кризові комунікації та взаємодію із зовнішнім середовищем.
6. Підсистема конкурентної аналітики, що забезпечує моніторинг ринку, аналіз конкурентів, бенчмаркінг, оцінювання трендів і підтримку стратегічних управлінських рішень.

Особливість запропонованої концепції полягає в тому, що якість розглядається не як окрема характеристика послуги, а як комплексна управлінська категорія, що охоплює безпечність, сервіс, досвід гостя, бренд, комунікації та конкурентну аналітику. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарного управління якістю до формування інтегрованої системи, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Інтегрована система якості виконує декілька ключових функцій. По-перше, вона забезпечує стабільність сервісних процесів і відповідність очікуванням гостей. По-друге, вона формує довіру до підприємства через безпечність і передбачуваність якості. По-третє, вона сприяє створенню позитивного досвіду гостя, що є основою лояльності. По-четверте, вона підтримує бренд і репутацію підприємства. По-п'яте, вона забезпечує управлінську адаптивність через конкурентну аналітику та постійне вдосконалення.

Отже, інтегрована система якості може бути розглянута як основа механізму управління конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності. Її впровадження дозволяє узгодити внутрішні процеси управління якістю із зовнішнім сприйняттям підприємства, підвищити рівень задоволеності гостей, посилити репутацію бренду та забезпечити довгострокові конкурентні переваги.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичного інструментарію оцінювання ефективності інтегрованої системи якості та

формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств індустрії гостинності на її основі.

Ключові слова: конкурентоспроможність, індустрія гостинності, інтегрована система якості, якість послуг, досвід гостя, бренд-менеджмент, комунікаційна політика.

Список використаних джерел

1. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
2. Pine B. J., Gilmore J. H. Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review. 1998. Vol. 76, No. 4. P. 97–105.
3. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing. 1988. Vol. 64, No. 1. P. 12–37.
4. Ryglová K., Vajčnerová I., Šácha J. SERVQUAL Potential for Quality Management in Hotel Services. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. 2012. Vol. 60, No. 2. P. 307–314. DOI: <https://doi.org/10.11118/actaun201260020307>
5. Service Quality and Customer Satisfaction in Hospitality, Leisure, Sport and Tourism: An Assessment of Research in Web of Science / Shiju P. J. et al. JOURNAL OF QUALITY ASSURANCE IN HOSPITALITY & TOURISM <https://doi.org/10.1080/1528008X.2021.2012735>
6. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2015.
7. ISO 22000:2018. Food safety management systems — Requirements for any organization in the food chain. Geneva : International Organization for Standardization, 2018.

**ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ
ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Дишкантюк О., Іванов А.

Дишкантюк Оксана

*кандидат технічних наук, професор, декан факультету менеджменту,
готельно-ресторанної справи та туризму*

Іванов Андрій

*аспірант кафедри менеджменту Міжнародного університету,
м. Одеса, Україна*

Підприємства індустрії гостинності традиційно належать до найбільш динамічних секторів економіки, діяльність яких безпосередньо залежить від змін зовнішнього середовища. За останні роки сфера гостинності зіткнулася з безпрецедентними викликами, пов'язаними з пандемією COVID-19, воєнними діями, економічною нестабільністю, цифровою трансформацією бізнесу, розвитком штучного інтелекту, зміною моделей споживчої поведінки та посиленням вимог до сталого розвитку. У таких умовах традиційні підходи до управління підприємствами вже не забезпечують необхідного рівня адаптивності та ефективності, що актуалізує необхідність пошуку нових управлінських рішень [1; 2].

Сучасний менеджмент підприємств індустрії гостинності поступово переходить від управління окремими бізнес-процесами до комплексної трансформації всієї системи управління. Основою такої трансформації стає інтеграція цифрових технологій, інноваційних бізнес-моделей, сучасних методів взаємодії з гостями, автоматизації управлінських процесів, використання технологій штучного інтелекту та формування нових конкурентних переваг [3].

Проблематика розвитку підприємств індустрії гостинності широко представлена у працях вітчизняних та зарубіжних учених. Значний внесок у

розвиток сучасного менеджменту зробив М. Портер, який обґрунтував необхідність формування конкурентних переваг підприємства шляхом створення більшої цінності для споживача [4]. Маркетингові аспекти розвитку підприємств гостинності ґрунтовно досліджені у працях Ф. Котлера, Дж. Боуена та С. Балоглу, які довели, що сучасний розвиток підприємств сфери гостинності потребує поєднання стратегічного управління, маркетингу та інновацій [5]. Сучасні підходи до трансформації бізнес-моделей запропоновані А. Остервальдером та І. Піньє, які доводять, що цифрові технології суттєво змінюють способи створення цінності, взаємодії зі споживачами та формування доходів підприємств [6]. В останні роки особливу увагу науковців привертають питання цифрової трансформації підприємств. G. Vial розглядає цифрову трансформацію як процес фундаментальних змін організації під впливом цифрових технологій, що охоплює всі елементи системи менеджменту підприємства [7]. Для підприємств індустрії гостинності важливого значення набувають дослідження S. Ivanov та C. Webster, присвячені використанню роботизованих технологій, автоматизації сервісу та штучного інтелекту у діяльності підприємств гостинності [8].

Разом із тим аналіз сучасної літератури дозволяє зробити висновок, що більшість існуючих досліджень присвячена окремим напрямкам цифровізації або інноваційної діяльності підприємств. Переважно досліджуються автоматизація бізнес-процесів, цифровий маркетинг, інформаційні технології, CRM-системи або окремі цифрові сервіси. Водночас питання комплексної трансформації системи менеджменту підприємств індустрії гостинності в умовах сучасних глобальних викликів залишаються недостатньо дослідженими.

Саме це обумовлює необхідність переосмислення ролі менеджменту у забезпеченні ефективності функціонування підприємств гостинності та формування нових підходів до управління їх розвитком.

Глобальні виклики останнього десятиліття суттєво змінили умови функціонування підприємств індустрії гостинності. Якщо раніше основними факторами конкурентоспроможності вважалися якість послуг, ефективність використання ресурсів та рівень сервісу, то сьогодні визначального значення

набувають швидкість адаптації до змін, гнучкість системи управління, цифрова зрілість підприємства, здатність впроваджувати інновації та формувати нові бізнес-моделі. Особливо відчутними ці зміни стали після пандемії COVID-19 та в умовах воєнного стану в Україні. Підприємства індустрії гостинності були змушені одночасно вирішувати питання забезпечення безпечності гостей, цифровізації процесів обслуговування, оптимізації витрат, збереження кадрового потенціалу, зміни каналів комунікації зі споживачами та пошуку нових моделей організації бізнесу. У таких умовах традиційні управлінські інструменти вже не забезпечують достатньої ефективності, що потребує перегляду підходів до організації системи менеджменту. Проведений аналіз сучасних наукових досліджень свідчить, що більшість учених розглядає цифрову трансформацію, інноваційну діяльність, автоматизацію бізнес-процесів, використання технологій штучного інтелекту або розвиток цифрового маркетингу як окремі напрями розвитку підприємств. Водночас зазначені процеси дедалі частіше взаємодіють між собою та формують нову модель функціонування підприємств гостинності. Разом із тим недостатньо дослідженим залишається питання **комплексної трансформації системи менеджменту** підприємств індустрії гостинності. У сучасній науковій літературі практично відсутній цілісний підхід, який би розглядав інноваційну трансформацію не як впровадження окремих цифрових технологій чи інноваційних рішень, а як процес комплексного переосмислення системи управління підприємством відповідно до сучасних глобальних викликів. На нашу думку, інноваційну трансформацію менеджменту доцільно розглядати як процес системних змін управлінської діяльності підприємства, спрямований на формування нової моделі управління шляхом інтеграції цифрових технологій, інноваційних бізнес-процесів, сучасних методів взаємодії з гостями, розвитку людського капіталу, стратегічного управління та принципів сталого розвитку. У такому розумінні інноваційна трансформація охоплює не лише технічні або технологічні зміни, а й трансформацію організаційної структури, управлінської культури, механізмів прийняття рішень, моделей комунікації та системи управління знаннями. Саме комплексність цих змін дозволяє підприємству

ефективно реагувати на глобальні виклики та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. З огляду на сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності можна визначити декілька ключових напрямів інноваційної трансформації менеджменту.

Перший напрям пов'язаний із **цифровою трансформацією управлінських процесів**, яка передбачає використання цифрових платформ, автоматизацію бізнес-процесів, аналітичних систем підтримки управлінських рішень, технологій штучного інтелекту та цифрових каналів взаємодії із гостями.

Другий напрям охоплює **трансформацію бізнес-моделі підприємства**, що полягає у формуванні нових способів створення цінності для гостей, розвитку цифрових сервісів, персоналізації обслуговування та використанні платформних моделей ведення бізнесу.

Третім напрямом є **розвиток людського капіталу**, який передбачає формування цифрових компетентностей персоналу, розвиток інноваційного мислення, гнучких організаційних структур та сучасних моделей лідерства.

Не менш важливим є **інтегрування принципів сталого розвитку**, що передбачає екологічну відповідальність підприємства, ефективне використання ресурсів, впровадження ESG-принципів та розвиток соціально відповідального менеджменту.

Таким чином, інноваційна трансформація менеджменту виступає не окремим напрямом розвитку підприємства, а комплексним процесом модернізації всієї системи управління, що забезпечує здатність підприємств індустрії гостинності ефективно функціонувати в умовах глобальних викликів. У сучасних умовах інноваційна трансформація менеджменту повинна розглядатися як безперервний процес удосконалення системи управління підприємством, що забезпечує його здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, використовувати сучасні цифрові технології, ефективно управляти знаннями, людським капіталом та інноваційним потенціалом. Важливою особливістю сучасного розвитку підприємств індустрії гостинності є необхідність одночасного

поєднання декількох напрямів трансформації. Йдеться не лише про цифровізацію окремих бізнес-процесів, а про зміну всієї логіки управління підприємством. Це передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизацію процесів прийняття управлінських рішень, використання систем бізнес-аналітики, формування нових моделей взаємодії з гостями та розвиток інноваційної корпоративної культури. Особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей управлінського персоналу. Сучасний менеджер підприємства індустрії гостинності вже не обмежується виконанням класичних управлінських функцій. Він повинен володіти навичками стратегічного мислення, цифрового лідерства, управління змінами, роботи з великими масивами інформації, аналізу поведінки гостей та прийняття управлінських рішень на основі даних.

Не менш важливим напрямом є використання сучасних цифрових платформ, технологій штучного інтелекту, систем автоматизації взаємодії з гостями, цифрових сервісів бронювання, CRM-систем, програм лояльності, інструментів прогнозування попиту та бізнес-аналітики. Їх комплексне використання дозволяє підвищити якість управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити швидку адаптацію підприємства до змін ринкового середовища.

Разом із цифровими технологіями все більшого значення набуває впровадження принципів сталого розвитку. Сучасні підприємства індустрії гостинності дедалі активніше інтегрують екологічні, соціальні та управлінські принципи у власну систему менеджменту. Це дозволяє не лише підвищувати репутацію підприємства, а й зміцнювати його конкурентні позиції, забезпечувати ефективніше використання ресурсів та формувати довгострокову цінність для всіх зацікавлених сторін. Таким чином, інноваційна трансформація менеджменту повинна розглядатися як комплексний процес модернізації всієї системи управління підприємством, що забезпечує його адаптивність, інноваційність, цифрову зрілість та конкурентоспроможність.

Проведений аналіз сучасних тенденцій розвитку індустрії гостинності дозволяє зробити висновок, що глобальні виклики суттєво змінюють вимоги до системи управління підприємствами галузі. Пандемія COVID-19, військові ризики, цифровізація економіки, поширення технологій штучного інтелекту, зміна поведінки споживачів та посилення міжнародної конкуренції обумовлюють необхідність переходу від традиційних моделей управління до сучасних інноваційно орієнтованих систем менеджменту. Установлено, що більшість сучасних досліджень присвячена окремим аспектам інноваційної діяльності підприємств, тоді як питання комплексної трансформації менеджменту підприємств індустрії гостинності залишаються недостатньо дослідженими. Саме це визначає актуальність подальших наукових пошуків. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення теоретико-методичних засад інноваційної трансформації менеджменту підприємств індустрії гостинності, визначення її ключових складових, обґрунтування механізму впровадження інноваційних управлінських рішень та розроблення методичного інструментарію оцінювання рівня трансформації системи менеджменту.

Результати майбутнього дослідження можуть бути використані підприємствами індустрії гостинності під час формування стратегій розвитку, удосконалення бізнес-процесів, впровадження цифрових технологій та підвищення ефективності управління в умовах глобальних викликів.

Список використаних джерел

1. Про туризм : Закон України від 15 верес. 1995 р. № 324/95-ВР. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text> (дата звернення: 28.04.2026).
2. UN Tourism. World Tourism Barometer. Madrid : UN Tourism, 2024. URL: <https://www.untourism.int/un-tourism-world-tourism-barometer-data> (дата звернення: 28.04.2026).

3. [OECD Tourism Trends and Policies 2024](#). Paris : OECD Publishing, 2024. 316 p.
4. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press, 1985. 557 p.
5. Kotler P., Bowen J. T., Baloglu S. *Marketing for Hospitality and Tourism*. 8th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2022. 704 p.
6. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
7. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, Issue 2. P. 118–144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
8. Ivanov S., Webster C. *Robots, Artificial Intelligence and Service Automation in Travel, Tourism and Hospitality*. Bingley : Emerald Publishing Limited, 2019. 329 p. DOI: <https://doi.org/10.1108/9781787566873>

СЕКЦІЯ 3. СУЧАСНІ РЕСТОРАННІ ТЕХНОЛОГІЇ, УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНІСТЮ ТА ЯКВСТЮ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

УДК 640.4:338.48

СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ

Гришко Т., Лях М., Поліщук А.

Гришко Тетяна, Лях Маріола

*Здобувачі вищої освіти 2 курсу спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
Луцький національний технічний університет*

Науковий керівник: Поліщук Анастасія

*асистент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Луцький національний технічний університет*

У статті досліджено сучасні напрями розвитку готельно-ресторанної індустрії в умовах цифровізації, зростання конкуренції та зміни потреб споживачів. Проаналізовано основні тенденції розвитку сфери гостинності, зокрема впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів обслуговування, розвиток клієнтоорієнтованого сервісу, екологізацію діяльності підприємств та інноваційні підходи до організації роботи закладів. Визначено вплив сучасних тенденцій на конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного бізнесу та якість обслуговування споживачів.

Ключові слова: готельно-ресторанна індустрія, сфера гостинності, цифровізація, інновації, автоматизація, клієнтоорієнтованість, конкурентоспроможність, екологізація.

Сучасна готельно-ресторанна індустрія є однією з найбільш динамічних сфер економіки, яка постійно змінюється під впливом технологічного розвитку, глобалізації та зміни споживчих потреб. Підприємства сфери гостинності змушені

адаптуватися до нових умов ринку, впроваджувати інноваційні рішення та вдосконалювати якість послуг для забезпечення конкурентних переваг. Особливого значення набувають цифрові технології, автоматизація процесів обслуговування, персоналізація сервісу та екологічна відповідальність закладів.

Проблематика сучасного розвитку готельно-ресторанної індустрії активно досліджується українськими та зарубіжними науковцями. Значна увага приділяється питанням цифровізації сфери гостинності, впровадженню інноваційних технологій, розвитку електронних систем бронювання, використанню CRM-систем, автоматизації управлінських процесів та формуванню клієнтоорієнтованого підходу. Дослідники зазначають, що сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності безпосередньо впливають на ефективність діяльності підприємств та рівень задоволеності споживачів.

Визначити основні сучасні напрями розвитку готельно-ресторанної індустрії та обґрунтувати їх значення для підвищення ефективності діяльності підприємств сфери гостинності.

Одним із ключових напрямів розвитку готельно-ресторанної індустрії є цифровізація діяльності підприємств. Сучасні заклади активно використовують автоматизовані системи управління готелем і рестораном, електронне бронювання, мобільні додатки та онлайн-платформи для взаємодії з клієнтами. Використання цифрових технологій дозволяє оптимізувати робочі процеси, скоротити час обслуговування та підвищити рівень комфорту гостей.

Важливим напрямом розвитку є автоматизація процесів обслуговування. У закладах гостинності все частіше використовуються електронні меню, QR-коди, системи самообслуговування, онлайн-оплата та безконтактні технології. Такі інновації сприяють підвищенню швидкості обслуговування та забезпечують зручність для споживачів.

Суттєву роль у розвитку готельно-ресторанної індустрії відіграє клієнтоорієнтований підхід. Підприємства сфери гостинності прагнуть максимально враховувати індивідуальні потреби гостей, створювати комфортні умови перебування та формувати позитивний емоційний досвід. Персоналізація

послуг, програми лояльності та якісний сервіс сприяють підвищенню конкурентоспроможності закладів і формуванню довготривалих відносин із клієнтами.

Ще одним актуальним напрямом є екологізація діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Заклади впроваджують енергоощадні технології, сортування відходів, зменшення використання пластику та принципи раціонального використання ресурсів. Концепція екологічної відповідальності позитивно впливає на імідж підприємства та відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку.

Важливе значення для розвитку індустрії гостинності має впровадження інноваційних маркетингових технологій. Соціальні мережі, цифрова реклама, онлайн-відгуки та співпраця з блогерами стали ефективними інструментами просування послуг готельно-ресторанних підприємств. Використання сучасних маркетингових стратегій дозволяє залучати нових клієнтів та підвищувати впізнаваність бренду.

У сучасних умовах важливим чинником розвитку готельно-ресторанної індустрії є професійна підготовка персоналу. Працівники повинні володіти сучасними навичками комунікації, знати іноземні мови, працювати з цифровими системами та забезпечувати високий рівень сервісу. Регулярне підвищення кваліфікації персоналу сприяє покращенню якості обслуговування та ефективності діяльності підприємств.

Сучасні напрями розвитку готельно-ресторанної індустрії пов'язані з активним впровадженням цифрових технологій, автоматизацією процесів обслуговування, розвитком клієнтоорієнтованого сервісу та екологічною відповідальністю підприємств. Інноваційні підходи до організації діяльності закладів сприяють підвищенню конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств сфери гостинності. Перспективами подальших досліджень є вивчення впливу цифровізації та сучасних технологій на розвиток готельно-ресторанної індустрії.

Список використаних джерел

1. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 472 с.
2. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства. Київ : Інкос, 2022. 28с.
3. Ковешніков В. С. Інноваційні напрями розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 58. С. 112–118.
2. Бойко М. Г., Лепейко Т. І. Менеджмент сервісу в індустрії гостинності. Харків : ХНЕУ, 2023. 356 с.
3. Сокол Т. Г. Цифрові технології у сфері гостинності. Вісник туристичного бізнесу. 2025. № 2. С. 44–49.

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СЕРВІСУ В ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИКИ

Олійник В., Кадук Є.

Олійник Валентина

кандидат географічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

Кадук Єва

здобувачка 2-го курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму, Міжнародного університету м. Одеса, Україна

В умовах жорсткої конкуренції на сучасному ринку туристичних послуг якість сервісу стала ключовим фактором успіху та сталого розвитку будь-якого підприємства. Якщо раніше туристичні компанії змагалися переважно за рахунок цінових пропозицій та унікальності маршрутів, то сьогодні головним критерієм вибору для клієнта є рівень обслуговування. За статистикою, понад 60% (2024) готові платити більше за гарантовано високу якість сервісу та індивідуальний підхід [3]. Це змушує бізнес переглядати традиційні моделі роботи та впроваджувати новітні стандарти гостинності.

Передусім слід зазначити, що сучасне управління якістю трансформувалося від простого контролю до комплексних систем менеджменту. Традиційні стандарти якості залишаються важливою базою, проте їх вже недостатньо для задоволення зростаючих потреб сучасного туриста [1, с. 23-25]. Сьогодні акцент зміщується з жорсткої стандартизації операцій на гнучкість та персоналізацію послуг, де кожен клієнт розглядається як унікальний споживач зі своїми специфічними очікуваннями. Згідно з опитуваннями, близько 72% туристів очікують, що компанії будуть розуміти їхні індивідуальні потреби ще до моменту

заїзду чи початку туру. Вагомим чинником у підвищенні якості обслуговування є впровадження інноваційних технологій. Цифровізація бізнес-процесів, використання CRM-систем, штучного інтелекту та кіосків самообслуговування дозволяють туристичним підприємствам оперативно реагувати на запити клієнтів у режимі 24/7. Дослідження показують, що автоматизація рутинних процесів підвищує загальну задоволеність клієнтів на 15–20%, оскільки персонал отримує більше часу для безпосереднього живого спілкування з туристами [2, с. 104–106].

Окремо варто звернути увагу на роль людського капіталу в індустрії гостинності. Жодна найсучасніша технологія не здатна повністю замінити емоційний інтелект, емпатію та щиру гостинність працівників. Саме тому провідні туристичні компанії інвестують значні ресурси у безперервне навчання, тренінги та підвищення мотивації свого персоналу [3, с. 56–58]. Згідно з експертними оцінками, рівень задоволеності клієнтів прямо пропорційний рівню задоволеності співробітників умовами своєї праці. Доведено, що компанії з високим рівнем залученості персоналу демонструють на 21% вищу прибутковість.

Сучасні практики також передбачають активну роботу зі зворотним зв'язком. Управління якістю неможливе без постійного моніторингу відгуків туристів та своєчасного реагування на них. Застосування концепції безперервного вдосконалення дозволяє компаніям не лише виправляти наявні помилки, але й передбачати потенційні проблеми до моменту їх виникнення [4, с. 112–115]. Близько 65% успішних туристичних підприємств регулярно переглядають свої стандарти обслуговування саме на основі глибинного аналізу клієнтського досвіду.

Не можна залишити поза увагою і концепцію «економіки вражень», яка диктує нові правила для туристичного бізнесу. Сьогодні клієнт купує не просто квиток чи номер у готелі, він купує емоції, атмосферу та спогади. Тому управління якістю має охоплювати весь «шлях клієнта» (Customer Journey) — від першого контакту з рекламою чи сайтом до післяпродажного обслуговування та підтримання подальшої лояльності.

Разом із тим, підприємства стикаються з певними викликами під час впровадження систем управління якістю. Однією з головних проблем залишається висока плинність кадрів у туристичній сфері, що ускладнює підтримання стабільного рівня сервісу. Крім того, не всі компанії (особливо малий бізнес) мають достатньо фінансових ресурсів для впровадження дорогих цифрових рішень та регулярного аудиту якості [5, с. 89–91]. Для подолання цих бар'єрів багато туристичних підприємств переходять до моделі внутрішнього бенчмаркінгу та створення корпоративних стандартів, які легко масштабувати навіть в умовах обмеженого бюджету. Це дозволяє оптимізувати витрати без втрати якості надання послуг.

Загалом можна зробити висновок, що управління якістю сервісу в туристичних підприємствах — це динамічний і безперервний процес. Він вимагає гармонійного поєднання сучасних інформаційних технологій, ефективного управління персоналом та глибокого розуміння психології споживача. Тільки комплексний підхід дозволяє сформувати високу лояльність клієнтів та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Отже, у сучасних умовах якісний сервіс є не просто додатковою опцією, а базовою вимогою для виживання та розвитку туристичного бізнесу. Подальші дослідження у цій сфері доцільно спрямувати на розробку адаптивних моделей управління якістю, які б враховували швидкі зміни у технологіях та постійну трансформацію споживчих уподобань.

Список використаних джерел

1. Kandampully J., Zhang T., Jaakkola E. Customer experience management in hospitality: A literature synthesis and research agenda // International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2021.
[URL: https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0648](https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0648)

2. Buhalis D. Technology in tourism-from ICT to smart tourism and ambient intelligence // Tourism Review, 2020.
URL: <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258>
3. Ivanov S., Webster C., Berezina K. Adoption of robots and service automation in tourism and hospitality // Revista Turismo & Desenvolvimento, 2020.
URL: <https://doi.org/10.34624/rtd.v1i33.21891>
4. Sigala M. Social media and customer engagement in the tourism industry // Journal of Travel Research, 2021.
URL: <https://doi.org/10.1177/00472875211002220>
5. OECD. Rebuilding tourism for the future: COVID-19 policy responses and recovery, 2022.
6. URL: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/rebuilding-tourism-for-the-future-covid-19-policy-responses-and-recovery-bced9859/>
7. UNWTO. World Tourism Barometer and Statistical Data, 2023–2025
URL: <https://www.unwto.org/tourism-data>

СУЧАСНІ МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Русавська Валентина

*професор, кандидат історичних наук
професор кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу,
Київський національний університет культури і мистецтв
ORCID ID: 0000-0002-2741-6597
Київ, Україна*

У сучасних умовах господарювання система управління якістю розглядається як ефективний інструмент підвищення результативності сервісно-виробничих процесів, що базується на принципах та вимогах, визначених міжнародними стандартами серії ISO серії 9000.

Міжнародні стандарти ISO серії 9000 сформували уніфікований підхід до побудови та оцінювання систем управління якістю, який визнається більшістю країн світу. У цьому контексті для українських суб'єктів господарювання, що діють на ринку товарів і послуг, стратегічним напрямом розвитку виступає орієнтація на досягнення європейських стандартів якості в організації сервісно-виробничих процесів, а провадження діяльності відповідно системи управління якістю на засадах міжнародних стандартів ISO серії 9000 є важливим механізмом управління якістю у виробництві харчової продукції та наданні сервісних послуг.

Підвищення ефективності функціонування підприємств із урахуванням вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000 здійснюється на засадах галузевої специфіки та базується на системному узагальненні як теоретичних положень, так і практичного досвіду в сфері управління якістю [4].

Зокрема, в Україні нормативно-правове поле у сфері якості регулюється низкою законодавчих та нормативних актів, серед яких ключове місце посідають адаптовані, як національні, міжнародні стандарти ISO серії 9000, які стали основою для формування уніфікованого підходу до побудови, функціонування та

оцінювання систем управління якістю, забезпечивши єдині правила взаємодії між виробниками та споживачами продукції та послуг. Їх універсальність, гнучкість і орієнтованість на процесний підхід зробили ці стандарти не лише популярними серед підприємств різних галузей, а й зручними для проведення незалежної оцінки систем управління якістю іншою зацікавленою стороною. Це сприяло поширенню стандартів ISO як на глобальному, так і на національному рівнях, включаючи галузь ресторанного бізнесу, яка все активніше інтегрує вимоги міжнародного рівня у свою практику. Визначальним чинником цього процесу є орієнтація на максимальне задоволення потреб споживачів, що нині виступає ключовим критерієм формування високих вимог до якості продукції та послуг.

Нормативно-правове регулювання систем управління якістю, зокрема, у контексті адаптації та імплементації вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000 стало методологічною основою та дозволило сформувати комплексний підхід до аналізу сучасних викликів і перспектив розвитку системи управління якістю у сфері ресторанного господарства України.

Наразі, впровадження систем управління якістю харчової продукції та послуг здійснюється на основі міжнародних стандартів ISO серії 9000, які були адаптовані як національні та затверджені як державні нормативні документи України. До них належать: ДСТУ ISO 9000:2015 «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів», ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги», ДСТУ ISO 9004:2001 «Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності» [1; 2; 3]. Ці стандарти становлять фундамент для побудови ефективних систем управління якістю, що забезпечують відповідність продукції та послуг сучасним міжнародним вимогам щодо управління якістю.

Основні положення системи управління якістю, а також термінологічний апарат та ідентифікація ключових понять у сфері якості, викладені в ДСТУ ISO 9000:2015, становлять фундаментальну основу для правильного розуміння структури та функціонування систем управління якістю, де запропоновано чітко структурована

система управління якістю, яка поєднує основоположні поняття, принципи та процеси, спрямовані на ефективне досягнення організаційних цілей [1].

Якість набуває інтегрованого характеру, де взаємодіють як об'єктивні (техніко-технологічні) показники, так і суб'єктивне (емоційне) сприйняття споживача. Це вимагає від ресторанного закладу чіткого налаштування всіх внутрішніх процесів, постійного вдосконалення та відповідності очікуванням споживачів, що безпосередньо відповідає сучасним вимогам стандартів ISO серії 9000 [4].

Відповідно до положень ДСТУ ISO 9000:2015 система управління якістю трактується як сукупність дій, за допомогою яких організація визначає свої цілі, ідентифікує необхідні процеси та ресурси для досягнення бажаних результатів, а також керує їх взаємодією з метою створення цінності для зацікавлених сторін [1]. Таке розуміння системи управління якістю передбачає чітке формулювання політики у сфері якості та встановлення відповідних цілей, впровадження процесного підходу.

Стандарт ДСТУ ISO 9001:2015 координує та інтегрує термінологічний апарат, викладений у ДСТУ ISO 9000:2015, забезпечуючи цілісне бачення вимог системи управління якістю, як послідовної взаємодії планування, забезпечення, контролю та поліпшення якості [2].

Методичні рекомендації щодо досягнення вищої ефективності та результативності систем управління якістю викладено у стандарті ДСТУ ISO 9004:2001 [3]. Ці положення адресовані підприємствам, керівництво яких орієнтоване на стратегічний розвиток, постійне вдосконалення діяльності та трансформацію бізнес-процесів як засіб підвищення конкурентоспроможності.

Проаналізовані стандарти у своїй сукупності формують узгоджену серію, орієнтовану на ефективне управління якістю та побудовану на фундаментальних принципах менеджменту якості. Їх послідовне впровадження у діяльність підприємств сфери гостинності сприяє досягненню конкурентних переваг і сталого розвитку: «Успіху можна досягти завдяки впровадженню та актуалізації системи

управління якістю, спрямованої на постійне поліпшення результативності та ефективності управління якістю поряд з іншими аспектами управління» [1].

Таким чином, методологічні підходи до управління якістю, засновані на впровадженні міжнародних стандартів ISO серії 9000, забезпечують ефективне управління сервісно-виробничою діяльністю суб'єктів ринку продукції та послуг. У контексті сервісно-виробничої діяльності, зокрема в закладах ресторанного бізнесу, такі підходи дозволяють структурувати управлінські процеси відповідно до визнаних міжнародних стандартів, забезпечити прозорість та відтворюваність операцій, сформувати систему зворотного зв'язку, виявляти та усувати відхилення на ранніх етапах.

Крім того, методологічні підходи на основі ISO серії 9000, як системний методологічний підхід до управління якістю, закладений у стандартах ISO серії 9000, забезпечує інтеграцію процесів навчання, мотивації та професійного розвитку персоналу, як важливого ресурсу забезпечення стабільної якості.

Такий підхід сприяє створенню внутрішньої організаційної культури, орієнтованої на якість, де всі учасники процесу усвідомлюють свою роль у досягненні стратегічних цілей. У результаті підприємство отримує не лише короткострокові вигоди у вигляді оптимізації ресурсів та поліпшення продукту, а й довгострокові у вигляді зміцнення конкурентних позицій та розширення ринкової присутності.

У сучасних умовах нестабільного бізнес-середовища такі переваги є вирішальними для забезпечення українськими операторами сталого розвитку підприємства в умовах глобальних викликів.

Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015, IDT). Чинний від 2015-12-21. Вид. офіц. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 45 с. URL:
<https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>

2. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015, IDT). Вид. офіц. Київ : УкрНДНЦ, 2016. 31 с. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
3. ДСТУ ISO 9004:2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. (ISO 9004:2000, IDT). Київ, 2001. 70 с. URL: https://dnaop.com/html/34051/doc-ISO_9004-2001
4. Русавська В., Неїленко С. Якість як визначальний фактор задоволення потреб споживачів продукції та послуг ресторанного бізнесу. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Т. 5, № 1. С. 148–158. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.1.2022.260890>

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МОЛОКА А1 ТА А2 ТИПІВ У ТЕХНОЛОГІЇ ПРОДУКТІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Жмудь Альона

*кандидат технічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного та
туристичного бізнесу, Міжнародний університет*

Молоко та молочні продукти традиційно займають важливе місце у структурі харчування населення та широко використовуються у технології продукції ресторанного господарства. Останніми роками особливу увагу науковців і практиків привертає питання диференціації молока за типом β -казеїну, а саме А1 та А2. Відмінність між цими видами молока полягає у генетичних особливостях білка β -казеїну, який входить до складу молочних білків. У процесі травлення β -казеїн А1 може утворювати β -казоморфін-7, що, за даними окремих досліджень, здатний впливати на функціональний стан травної системи людини. Водночас молоко типу А2 характеризується відсутністю утворення зазначеного пептиду або його мінімальною кількістю.

У сучасних умовах розвитку ресторанного господарства спостерігається тенденція до розроблення функціональної та персоналізованої продукції, орієнтованої на споживачів із підвищеною чутливістю до окремих компонентів їжі. Саме тому використання А2 молока у технології ресторанної продукції є перспективним напрямом для закладів ресторанного господарства оздоровчого та wellness-спрямування.

Молоко А1 і А2 має подібний хімічний склад за вмістом білків, жирів, лактози, мінеральних речовин та вітамінів. Проте технологічні властивості таких видів молока можуть певною мірою відрізнятися внаслідок особливостей структури білкових фракцій. Зокрема, А2 молоко характеризується дещо кращою

засвоюваністю та м'якшими органолептичними властивостями. Це обумовлює доцільність його використання у технології крем-супів, молочних соусів, десертів, морозива, кисломолочних напоїв та продукції для дитячого і дієтичного харчування.

Важливим аспектом є також вплив типу β -казеїну на процеси ферментації. Встановлено, що А2 молоко може забезпечувати стабільніші показники кислотонакопичення під час виробництва йогуртів та ферментованих десертів. Крім того, білкова структура А2 молока позитивно впливає на консистенцію готової продукції, сприяючи формуванню ніжної текстури та однорідної структури згустку.

У технології ресторанної продукції використання А2 молока є особливо перспективним при виробництві функціональних страв оздоровчого призначення. До таких продуктів належать смузі, молочні коктейлі, муси, креми, сирні десерти та низьколактозні кисломолочні напої. Застосування А2 молока дозволяє розширити асортимент продукції для споживачів, які мають дискомфорт після споживання традиційного молока, але не страждають на істинну лактазну недостатність.

Таблиця 1 Порівняльна характеристика молока А1 та А2 типів в технології продукції ресторанного господарства

Критерій порівняння	Молоко типу А1	Молоко типу А2
Засвоюваність	Може викликати дискомфорт травлення	Краще переноситься людьми з чутливістю до молока
Органолептичні властивості	Традиційний молочний смак і аромат	Подібний смак, інколи описується як більш «м'який»
Харчова цінність	Високий вміст білків, кальцію, вітамінів	Аналогічна харчова цінність
Технологічні властивості	Добра термостійкість та здатність до піноутворення	Подібні технологічні властивості, інколи ніжніша структура згустку
Придатність для функціонального харчування	Обмежена для споживачів із чутливістю до А1-білка	Перспективне для здорового та профілактичного харчування
Вартість сировини	Нижча	Вища через селекцію та окреме виробництво
Доцільність використання у HoReCa	Економічно вигідне для масового виробництва	Доцільне для premium та health-oriented закладів
Основні напрями використання	Кавові напої, морозиво, випічка, молочні супи	Функціональні десерти, дитяче та дієтичне харчування, авторські страви

Водночас використання А1 молока залишається економічно доцільним у масовому виробництві продукції ресторанного господарства завдяки його широкій

доступності та нижчій вартості. Тому вибір типу молока повинен базуватися на концепції закладу, цільовій аудиторії споживачів та функціональному призначенні готової продукції.

Таким чином, застосування А1 та А2 молока у технології продуктів ресторанного господарства є актуальним напрямом розвитку сучасних харчових технологій. Використання А2 молока сприяє розширенню асортименту функціональної продукції та підвищенню її споживчої цінності. Перспективними напрямками подальших досліджень є визначення впливу типу β -казеїну на структурно-механічні властивості ресторанної продукції, стабільність емульсійних систем та показники біологічної цінності готових страв.

Список використаних джерел

1. Технологічні аспекти переробки молока-сировини з різними генетичними варіаціями β -казеїну: монографія / Т.П. Синенко, Н.В. Болгова – Суми: ШНАУ, 2025 р. – 98 с.
2. A2 milk and BCM– 7 peptide as emerging parameters of milk quality / M. Giribaldi, C. Lamberti, S. Cirrincione, M. G. Giuffrida, L. Cavallarin. Frontiers in nutrition. 2022. №9. P. 842375.
<https://doi.org/10.3389/fnut.2022.842375>
3. Effect of Protein Genotypes on Physicochemical Properties and Protein Functionality of Bovine Milk: A Review / N. Gai et al. Foods. 2021. Vol. 10, no. 10. P. 2409. <https://doi.org/10.3390/foods10102409> вплив генотипів білка
4. Kelly L. M., O'Mahony J. A., Tobin J. T. Genetic variation in bovine milk proteins: Implications for functional and nutritional properties. International Journal of Dairy Technology. 2024. <https://doi.org/10.1111/1471-0307.13152>

ВИКОРИСТАННЯ ПІНОУТВОРЮВАЧІВ В ТЕХНОЛОГІЇ ВИГОТОВЛЕННЯ ЕСПУМ

Жмудь Альона

кандидат технічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, Міжнародний університет

Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства характеризуються активним впровадженням інноваційних технологій, спрямованих на створення продукції з високими органолептичними показниками та оригінальними текстурними характеристиками. Одним із перспективних напрямів молекулярної гастрономії є технологія виготовлення еспум.

Еспума (від ісп. *espuma* — «піна») — це кулінарна багатофазна дисперсна система з легкою аерованою структурою, яка утворюється шляхом насичення рідкої або пюреподібної маси газом під тиском. У технології ресторанного господарства еспуми належать до продуктів молекулярної гастрономії та характеризуються ніжною, повітряною консистенцією, стабільною пінистою структурою і вираженими смаковими властивостями [1].

З фізико-хімічної точки зору еспума є пінною системою, у якій газова фаза (найчастіше окис азоту N_2O) рівномірно розподілена у рідкому або гелеподібному дисперсійному середовищі. Стійкість такої структури забезпечується наявністю піноутворювачів і стабілізаторів, які знижують поверхневий натяг та утворюють міцні адсорбційні плівки навколо бульбашок газу. Саме тому при виробництві еспум використовують білкові речовини, лецитини, гідроколоїди та інші поверхнево-активні компоненти.

Технологія еспум була популяризована іспанським шеф-кухарем Ferran Adrià наприкінці ХХ століття та стала одним із ключових напрямів молекулярної гастрономії. На відміну від традиційних мусів або збитих вершків, еспуми мають

більш легку текстуру, високий ступінь аерації та інтенсивніше сприйняття смаку завдяки швидкому руйнуванню піни у ротовій порожнині.

За температурним режимом еспуми поділяють на холодні та гарячі.

Холодні еспуми виготовляють на основі фруктових, ягідних, овочевих соків, вершків або молочних продуктів. Для стабілізації таких систем застосовують желатин, лецитин або білкові концентрати. Гарячі еспуми створюють із супів, соусів, овочевих або рибних основ із використанням термостійких стабілізаторів - ксантанової камеді, агар-агару або модифікованих крохмалів.

Основним обладнанням для виробництва еспум є сифон для аерації, у якому рецептурна суміш насичується газом під тиском. Під час виходу продукту із сифона відбувається різке зниження тиску, внаслідок чого формується стійка дрібнодисперсна піна. Якість еспуми залежить від в'язкості системи, концентрації піноутворювачів, температури суміші, рН середовища, ступеня гомогенізації та виду використаного газу.

У ресторанному господарстві еспуми застосовують для приготування соусів, десертів, крем-супів, мусів, закусок, а також функціональних та дієтичних страв.

Перевагою еспум є можливість створення нових текстур із мінімальним вмістом жиру та високою органолептичною привабливістю. Крім того, аерація сприяє посиленню смакового сприйняття продукту та покращує його засвоюваність. Саме тому технологія еспум активно використовується у сучасному ресторанному господарстві, функціональному харчуванні та інноваційних гастрономічних концепціях.

Важливу роль у забезпеченні стабільності та якості еспум відіграють піноутворювачі, здатні формувати та утримувати дисперсну газову фазу.

У технології ресторанної продукції найбільш поширеними піноутворювачами є білкові та полісахаридні компоненти. [2,3] До білкових піноутворювачів належать яєчний білок, альбумін молочні білки, желатин та рослинні білкові концентрати. Їх використання забезпечує формування пружної та стабільної структури піни завдяки денатурації білкових молекул на поверхні газових бульбашок. Особливе значення має яєчний білок, який характеризується

високою піноутворювальною здатністю та широко застосовується у виробництві десертних еспум.

Серед полісахаридних стабілізаторів і піноутворювачів у технології еспум використовують агар-агар, альгінат натрію, ксантанову камедь, гуарову камедь та лецитин. Дані речовини сприяють підвищенню в'язкості дисперсійного середовища, уповільнюють коалесценцію бульбашок газу та забезпечують стабілізацію структури піни. Особливої уваги заслуговує соєвий лецитин, який ефективно використовується для створення легких повітряних еспум із фруктових та овочевих соків.

Технологічний процес виробництва еспум передбачає підготовку рецептурної суміші, введення піноутворювачів, гомогенізацію та аерацію за допомогою сифона із закисом азоту або механічного збивання. Вибір виду піноутворювача залежить від хімічного складу сировини, рН середовища, температурного режиму та необхідних структурно-механічних характеристик готового продукту. Для гарячих еспум доцільним є використання термостійких стабілізаторів, зокрема желатину або ксантанової камеді, тоді як для холодних десертних систем ефективними є білкові композиції та лецитин.

Використання піноутворювачів дозволяє не лише формувати нові текстури ресторанної продукції, а й регулювати її харчову цінність. Перспективним напрямом є застосування рослинних білків та натуральних гідроколоїдів для створення функціональних еспум із пониженим вмістом жиру та підвищеним вмістом біологічно активних речовин. Це відповідає сучасним вимогам здорового харчування та концепції clean label.

Таким чином, піноутворювачі є ключовими компонентами технології виготовлення еспум, оскільки визначають стабільність, текстуру та органолептичні властивості готової продукції. Рациональний вибір піноутворювачів і стабілізаторів дозволяє створювати інноваційні страви з високою споживчою привабливістю, розширити асортимент ресторанної продукції та підвищити її якість.

Список використаних джерел

1. Абрамова, А. (2025). FOOD ESPUMAS AS A SIGNIFICANT COMPONENT OF MOLECULAR GASTRONOMY. *SWorldJournal*, 1(32-01), 19–24. <https://doi.org/10.30888/2663-5712.2025-32-01-019>
2. de Moura Fernandes J. et al. Foam-mat drying technology applied for the development of cashew juice powder: effect on physicochemical properties and principal component analysis //Scientia Plena. – 2024. – Т. 20. – №. 12.
3. Лазурко Є., Радченко А. Е., Гринченко О. О. Технологічні передумови створення харчової продукції з пінною структурою на основі аквафаби нутової //Збірник наукових праць «Прогресивні техніка та технології харчових виробництв, ресторанного господарства та торгівлі». – 2025. – №. 2 (38). – С. 6-19.

ГАСТРОНОМІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ В ІНДУСТРІЇ NORECA: КЛЮЧОВІ ТРЕНДИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ 2026 РОКУ

Паска Марія

доктор ветеринарних наук, професор, завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

Індустрія HoReCa перебуває в стані безперервної трансформації, зумовленої технологічними інноваціями, зміною споживчих переваг і глобальними соціально-економічними тенденціями. За прогнозами Національної ресторанної асоціації США, у 2026 році сукупний обсяг продажів ресторанної галузі досягне рекордних 1,55 трлн доларів, тоді як реальне (з урахуванням інфляції) зростання становитиме 1,3% [1].

Водночас підприємства стикаються з жорсткою конкуренцією та структурними викликами: понад 90% операторів вказують на зростання витрат на харчові продукти та робочу силу як головний стримуючий фактор. У цих умовах розуміння актуальних трендів набуває стратегічного значення як для великих мережевих гравців, так і для незалежних закладів харчування.

Мета тез - систематизувати та науково обґрунтувати ключові гастрономічні тренди 2026 року в контексті їх практичного застосування у секторі HoReCa.

Сучасна індустрія HoReCa перебуває в умовах постійної трансформації під впливом технологічних інновацій, зміни споживчих уподобань та глобальних соціально-економічних процесів. У 2026 році ресторанний бізнес дедалі більше орієнтується на цифровізацію, персоналізацію сервісу, сталий розвиток та створення унікального гастрономічного досвіду [2].

Одним із ключових трендів є активне впровадження цифрових технологій та штучного інтелекту. Автоматизовані системи управління замовленнями,

аналітика даних і CRM-платформи дозволяють оптимізувати роботу закладів, скоротити витрати та покращити якість обслуговування. Водночас технології не замінюють людський фактор, а доповнюють його, даючи персоналу більше можливостей для створення атмосфери гостинності та індивідуального підходу до клієнта. [3]

Не менш важливою тенденцією є розвиток екологічно відповідального підходу до ведення бізнесу. Ресторани все частіше використовують локальні продукти, скорочують харчові відходи та впроваджують принципи циркулярної гастрономії. Сталий розвиток поступово стає не лише частиною іміджу закладу, а й необхідною умовою його конкурентоспроможності.

Суттєвих змін зазнає і культура споживання напоїв. Популярності набувають преміальні безалкогольні напої, моктейлі та функціональні продукти, що відповідають тренду здорового способу життя. Для закладів HoReCa цей сегмент є перспективним завдяки високій рентабельності та широкій аудиторії споживачів[4].

Водночас сучасний клієнт очікує не лише якісної їжі, а й персоналізованого досвіду. Саме тому ресторани активно впроваджують індивідуалізовані програми лояльності, враховують харчові обмеження та формують унікальні пропозиції відповідно до вподобань гостей. Персоналізація стає важливим чинником формування лояльності та конкурентної переваги.

Паралельно з інноваціями спостерігається повернення до комфортної їжі та ностальгійної гастрономії. Традиційні страви переосмислюються через сучасні кулінарні техніки та естетичну подачу, поєднуючи знайомі смаки з новими гастрономічними підходами. Також активно розвиваються культурні кулінарні синтети, що об'єднують елементи різних кухонь світу та створюють нові гастрономічні концепції.

Аналіз гастрономічних трендів 2026 року дозволяє сформулювати такі узагальнення:

1. Індустрія HoReCa вступає в найбільш орієнтовану на дані еру своєї історії: технологічна інтеграція стає не опцією, а умовою конкурентоспроможності.
2. Сталий розвиток еволюціонує від ESG-декларацій до реального інструменту управління маржинальністю та ланцюгами постачання.
3. Безалкогольний преміум-сегмент і персоналізовані програми лояльності є швидкими точками зростання виручки без суттєвих капіталовкладень.
4. Ренесанс комфортної їжі, підкріплений технікою виконання, і культурні кулінарні синтетики формують нову гастрономічну мову 2026 року.
5. Оператори, що поєднують знання своїх цифр, розуміння гостя та чітку ідентичність бренду, матимуть стійку конкурентну перевагу незалежно від ринкової кон'юнктури.

Отже, гастрономічні трансформації 2026 року свідчать про формування нової моделі розвитку індустрії HoReCa, у якій поєднуються технології, сталий розвиток, персоналізація та культурна автентичність. Успішними будуть ті підприємства, які зможуть адаптуватися до нових тенденцій та створити для споживача не лише якісний продукт, а й унікальний емоційний досвід.

Список використаних джерел

1. National Restaurant Association. (2026). 2026 State of the Restaurant Industry Report. Washington, D.C.: National Restaurant Association. URL: <https://restaurant.org/research-and-media/research/research-reports/state-of-the-industry/>
2. Institute of Food Technologists (IFT). (2026). What's on the Menu for 2026? Five Transformative Trends Shaping Food Policy and Innovation. IFT Brain Food Blog. URL: <https://www.ift.org/brain-food-blog/whats-on-the-menu-for-2026>
3. ICL Group. (2026). Food Tech Trends 2026: Smarter, Leaner, More Sustainable. ICL Innovation Blog. URL:

<https://www.icl-group.com/blog/food-tech-trends-2026-smarter-leaner-more-sustainable/>

4. Чирка В. І., Паска М. З., Цесців Д. С. Аналіз векторів розвитку гостинності сьогодення: від викликів до можливостей. Економіка та суспільство. 2025. № 72. С. 65–72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-65>

УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ ЯК СКЛADOVA СИСТЕМИ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Ткаченко Дмитро, Пачева Наталія

Ткаченко Дмитро

здобувач вищої освіти Уманського національного університету

Пачева Наталія

*кандидат економічних наук, доцент; доцент кафедри маркетингу
Уманського національного університету*

На сучасному етапі розвиток сфери послуг характеризується зростанням конкурентної боротьби та підвищенням вимогливості споживачів до якості обслуговування. В таких умовах підприємства індустрії гостинності та туризму змушені переосмислювати усталені управлінські підходи, зміщуючи акцент із операційної ефективності на глибоке розуміння потреб клієнта. Клієнтоорієнтованість дедалі частіше розглядається не як маркетинговий інструмент, а як системоутворюючий принцип управління якістю, що пронизує всі рівні організаційної діяльності підприємства.

Проблематика управління якістю послуг залишається актуальною. Науковці наголошують, що в умовах кризових явищ підприємства індустрії гостинності стикаються з необхідністю підтримання стандартів якості обслуговування за одночасного скорочення ресурсів, що суттєво ускладнює впровадження клієнтоорієнтованих стратегій [1]. Натомість ті суб'єкти господарювання, що здатні зберегти або посилити фокус на потребах клієнта навіть у несприятливих зовнішніх умовах, демонструють вищу стійкість і кращі показники утримання споживчої аудиторії.

Клієнтоорієнтованість як концепт управлінської діяльності передбачає системну орієнтацію всіх бізнес-процесів підприємства на задоволення

очікувань і прихованих потреб клієнта. У контексті якості обслуговування це означає формування замкнутого циклу починаючи від дослідження споживчих переваг до проектування послуги, її надання та моніторингу задоволеності. Теоретичні засади системи управління якістю туристичних послуг свідчать про те, що ефективна якість обслуговування не може бути досягнута без забезпечення зворотного зв'язку з клієнтом та гнучкого коригування стандартів на основі отриманих даних [2]. Отож, клієнтоорієнтованість є не супровідним елементом, а головним структурним компонентом системи якості.

Запровадження системи управління якістю на туристичному підприємстві вимагає не лише технічного виконання вимог відповідних стандартів (зокрема ISO 9001), а й реальної зміни організаційної культури. Йдеться про формування такого внутрішнього середовища, де кожен співробітник, від керівника до контактного персоналу, усвідомлює свою роль у створенні цінності для клієнта. Чорна Н. підкреслює, що впровадження системи управління якістю на туристичному підприємстві є комплексним процесом, що охоплює нормативне регулювання, навчання персоналу та безперервне вдосконалення процесів [3]. Без дійсно залучення людського чинника будь-яка формально впроваджена система якості перетворюється на декларативний документ, позбавлений практичного змісту.

Управління клієнтоорієнтованістю нерозривно пов'язане із застосуванням сучасних маркетингових підходів, зокрема проектного менеджменту у сфері послуг. Прослідковується зростаюча роль персоналізації, цифровізації комунікацій та орієнтації на клієнтський досвід як ключових векторів конкурентоспроможності [4]. Проектний підхід дозволяє структурувати заходи з підвищення клієнтоорієнтованості у вигляді конкретних ініціатив із визначеними цілями, ресурсами та критеріями ефективності, що значно підвищує керованість процесу.

Управління клієнтоорієнтованістю у системі якості обслуговування охоплює кілька взаємопов'язаних складових, а саме: 1) регулярний аналіз

точок контакту клієнта з підприємством, що дозволяє виявляти «вузькі місця» в обслуговуванні та оперативно усувати їх; 2) формування системи управління скаргами та відгуками, яка перетворює незадоволення клієнта на джерело інформації для вдосконалення сервісу; 3) розвиток персоналу першої лінії через цілеспрямоване навчання комунікативним навичкам і емпатії, адже саме ці якості формують суб'єктивне сприйняття якості обслуговування споживачем.

Отже, управління клієнтоорієнтованістю є не ізольованою функцією відділу маркетингу чи клієнтського сервісу, а наскрізною управлінською логікою, що пронизує всі рівні системи якості обслуговування. Дієва інтеграція клієнтоорієнтованого підходу в стратегічне та операційне управління підприємством сфери послуг забезпечує не лише підвищення рівня задоволеності клієнтів, а й формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Наступні дослідження у цьому напрямі варто сконцентрувати на розробці практичних моделей оцінювання та вдосконалення клієнтоорієнтованості з урахуванням галузевої специфіки та цифрової трансформації сервісних підприємств.

Список використаних джерел

1. Поворознюк І. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-48> (дата звернення: 01.05.2026)
2. Вовк М. В., Гримак О. Я. Теоретичні аспекти системи управління якістю туристичних послуг. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2025. №12. С.21–26. DOI : <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-12-3> (дата звернення: 05.05.2026)
3. Чорна Н. Система управління якістю на туристичному підприємстві: теоретичні аспекти впровадження та функціонування. *Економіка та суспільство*. 2021. №29.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-56> (дата звернення: 01.05.2026)

4. Лутай Л., Пачева Н. Сучасні маркетингові тенденції управління проєктами. *Економічні горизонти*. 2023. Вип. 2 (24). С. 157–164.

DOI : [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.288674](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.288674) (дата звернення: 10.05.2026)

СЕКЦІЯ 4. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ: СУЧАСНІ ПРАКТИКИ АКРЕДИТАЦІЇ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

УДК 378:005.6

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ: ПЕРЕЗАВАНТАЖЕННЯ ПІДХОДІВ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗМІСТУ

Босовська М., Новак В.

Босовська Мирослава

*доктор економічних наук, професор, Державний торговельно-економічний
університет, професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного
бізнесу, Голова ГЕР ІІ «Сфера обслуговування» Національного агентства із
забезпечення якості вищої освіти*

Новак Владислав

*асистент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет*

Глобальні кризові процеси у світовій економіці, зміна парадигми розвитку національної економіки для інтеграції до простору ЄС, трансформація національної системи забезпечення якості вищої освіти згідно вимог європейських стандартів освіти, безпрецедентний дефіцит людського ресурсу у сфері послуг, стрімка цифровізація галузі туризму та гостинності, суттєвий розрив між змістом освітніх програм і реальними вимогами ринку праці обумовлюють необхідність перегляду підходів як до змісту стандартів вищої освіти, так і до підходів щодо їх імплементації університетами у контексті модернізації змісту освітніх програм та удосконалення внутрішнього та зовнішнього оцінювання їх якості.

За результатами Аналітичного звіту Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти за 2024-2025 рр. сформовано пул типових системних проблем в реалізації освітніх програм [1]:

- проєктування ОП та визначення їх цілей (виявлено у 13,5% ОП): недотримання вимог стандартів вищої освіти при формулюванні результатів навчання; відсутність належного вивчення потреб стейкхолдерів (роботодавців, студентів) на етапі проєктування;

- недоліки в структурі та змісті освітньої програми (виявлено у 19,9 % ОП): невідповідність обсягу програми (в кредитах ЄКТС) вимогам законодавства; псевдовибірковість у формування індивідуальної освітньої траєкторії; не забезпечення необхідних попередніх знань для вивчення окремих дисциплін або проходження практики; проблеми з організацією практики (її зміст не відповідає спеціальності, або бази практики не мають необхідних ресурсів та належного супроводу);

- навчання і викладання: застосування застарілих методів викладання, які не дозволяють досягти поставлених результатів навчання; зміст освітніх компонентів не оновлюється відповідно до сучасних наукових досягнень та вимог ринку праці:

- забезпеченість людськими ресурсами для реалізації ОП (у 10,4%): невідповідність академічної та професійної кваліфікації викладачів тим дисциплінам, які вони викладають; недотримання прозорих процедур конкурсного добору науково-педагогічних працівників; низький рівень залучення професіоналів-практиків до освітнього процесу;

- організація освітнього середовища (5,8% ОП) : недостатнє матеріально-технічне забезпечення, яке унеможливило досягнення результатів навчання; використання неліцензійного програмного забезпечення або ПЗ країни-агресора; проблеми з організацією якісного дистанційного навчання та забезпечення інклюзивності;

- контрольні заходи та академічна доброчесність : розробка нечітких або невимірюваних критеріїв оцінювання, що призводить до необ'єктивності;

відсутність належних процедур для запобігання, виявлення та врегулювання конфлікту інтересів під час оцінювання;

- недієві системи внутрішнього забезпечення якості (5,5% ОП): відсутність чітких процедур розроблення, затвердження та періодичного перегляду ОП; ігнорування пропозицій студентів та роботодавців або необґрунтоване їх відхилення; неефективність внутрішніх систем якості, які не виявляють або не усувають наявні недоліки в освітній діяльності чи її результатах;

- прозорість та публічність: відсутність відкритого доступу до ключових документів (навчальних планів, робочих програм дисциплін) на офіційному сайті ЗВО; необґрунтоване присвоєння професійних кваліфікацій, що не відповідають змісту програми;

- недоліки щодо формування стратегії та управління: відсутність або застарілість стратегій розвитку університету; невідповідність освітньої пропозиції галузевій специфіці ЗВО.

У сфері обслуговування найчастіше проблеми фіксували за такими критеріями:

- неузгодженість освітніх програм з потребами ринку праці: потреби роботодавців не вивчаються або їхні пропозиції систематично ігноруються. Це призводить до того, що програми готують фахівців із застарілими знаннями, не враховуючи сучасні тренди (наприклад, digital-маркетинг в туризмі, управління якістю сервісу);

- проблеми забезпечення практикоорієнтованості: відсутність залучення практиків до викладання, що зменшує практичну цінність навчання; формальний підхід до організації практики (зміст практики не відповідає спеціальності або бази практики не забезпечують якісного супроводу, студенти не отримують реального досвіду роботи з клієнтами та технологічними процесами);

- невідповідність інфраструктури та матеріальних ресурсів: відсутність сучасного обладнання, оснащення, програмного забезпечення (CRM-системи, системи управління готелями) або спеціалізованого обладнання робить неможливим формування практичних навичок, які вимагаються роботодавцями;

- негнучкість освітніх програм: нездатність швидко оновлювати зміст освітніх компонентів у відповідь на зміни в галузі (наприклад, нові стандарти обслуговування або санітарні вимоги); відсутність реальної академічної мобільності та можливості формувати індивідуальну траєкторію навчання.

Забезпечення якості освітніх програм у сфері обслуговування: потребує перезавантаження підходів та трансформація змісту освіти: Нова парадигма забезпечення якості вимагає переходу від формальних процедур до створення гнучкої, студентоцентрированої та практико-орієнтованої системи. Зміст якої включає:

- розроблення та впровадження в дію стандартів освіти нового покоління, основою яких має стати компетентнісний підхід до підготовки фахівців, що базується на чітко визначених soft-компетенціях (емоційний інтелект, комунікація, клієнтоорієнтованість) та hard-skills (технології сервісу та менеджменту, цифрові інструменти, стандарти гостинності);
- модернізація внутрішніх систем забезпечення якості ОП, що передбачає оновлення змісту освітніх програм для подолання «освітніх розривів»; регулярне опитування студентів і випускників; аудит змісту робочих програм освітніх компонентів та практик; залучення роботодавців до оновлення змісту дисциплін; аналіз успішності працевлаштування випускників; постійний моніторинг якості та діалог з випускниками та працедавцями;
- масштабування підходів у контексті зовнішнього забезпечення якості, що включає як акредитацію освітніх програм Національним агентством, так і проходження моніторингу на відповідність освітніх програм вимогам стандартів галузевих асоціацій (UNWTO, AHLEI, City&Guilds) та міжнародних систем якості (ENQA, ESG 2015). Важливою є участь у незалежних рейтингах освітніх програм зі сфери послуг;
- забезпечення зростання ролі стейкхолдерів в освітньому процесі. Якість ОП залежить від системного діалогу з роботодавцями (мережеві готелі, ресторани, туроператори). Їхній запит на практичні навички має бути

інтегрований у навчальні плани у вигляді кейс-стаді, проєктного навчання та дуальної освіти. Індикаторами якості ОП у сфері обслуговування є: частка випускників, працевлаштованих за спеціальністю протягом першого року; задоволеність роботодавців рівнем підготовки; кількість запитів на доопрацювання ОП від галузі; результати атестації студентів за професійними стандартами;

- впровадження інновацій та цифрова трансформація: впровадження цифрових інструментів (CRM-системи, VR-тренажери) як в зміст дисциплін, так і для створення цифрової інфраструктури освіти та систем управління освітньою діяльністю (дистанційні платформи, системи комунікації зі студентами, викладачами та іншими стейкхолдерами, системи оцінювання якості освіти для підготовки фахівців, здатних ефективно функціонувати в цифровому середовищі).

Отже, модернізація освітніх програм у сфері обслуговування є критично необхідним вектором розвитку вищої освіти для подолання розриву між освітою та швидкою зміною вимог ринку. Нова парадигма забезпечення їх якості вимагає переходу від формальних процедур до створення гнучкої, студентоцентрованої та практико-орієнтованої внутрішньої та зовнішньої систем забезпечення якості.

Список використаних джерел

1. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2025 році [Електронне видання] / за ред. А. Бутенка, О. Єременко, Н. Стукало. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2026. 276 с.

**ПРАКТИКООРІЄНТОВАНЕ НАВЧАННЯ ЯК СКЛАДОВА
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ СФЕРИ
ОБСЛУГОВУВАННЯ**

Власюк Карина

*PhD з менеджменту, доцент, в.о. завідувачки кафедри менеджменту
Міжнародного університету, Одеса, Україна*

У сучасних умовах трансформації ринку праці та зростання вимог до професійної компетентності фахівців сфери обслуговування особливої актуальності набуває проблема забезпечення якості професійної підготовки у закладах освіти. Динамічний розвиток сервісної сфери, цифровізація обслуговування, підвищення конкуренції та орієнтація роботодавців на практичні навички майбутніх працівників зумовлюють необхідність упровадження практикоорієнтованого навчання як одного з ключових напрямів модернізації освітнього процесу.

Саме поєднання теоретичної підготовки з реальними професійними ситуаціями, практичними кейсами, тренінговими технологіями, виробничою практикою та елементами дуальної освіти сприяє формуванню професійної мобільності, комунікативних навичок, здатності до прийняття рішень і готовності до ефективної діяльності в умовах сучасного сервісного середовища. У зв'язку з цим практикоорієнтоване навчання розглядається не лише як педагогічний підхід, а як важлива складова забезпечення якості підготовки конкурентоспроможних фахівців сфери обслуговування.

Практикоорієнтоване навчання у сучасній професійній освіті розглядається як один із ключових напрямів підготовки конкурентоспроможних фахівців, здатних ефективно діяти в умовах реального професійного середовища. Його сутність полягає в інтеграції теоретичної підготовки з практичною діяльністю, формуванні професійних компетентностей, розвитку професійного

мислення та набутті здобувачами освіти досвіду виконання професійних завдань [1].

У сучасних умовах ринку праці особливого значення набуває орієнтація освітнього процесу на реальні професійні потреби роботодавців, розвиток здатності швидко адаптуватися до професійних змін, працювати в команді та приймати практичні рішення. З огляду на це в освітньому процесі активно використовуються кейси, тренінгові технології, виробнича практика, стажування, моделювання професійних ситуацій та елементи дуальної освіти [2, с. 579]. Водночас професійно орієнтований підхід сприяє підвищенню якості освітнього процесу, розвитку професійної мотивації здобувачів освіти та формуванню практичних навичок, необхідних для успішного працевлаштування й подальшої професійної діяльності [3, с. 6].

Практикоорієнтоване навчання доцільно розглядати не лише як методичний інструмент професійної підготовки, а як комплексну модель взаємодії освіти та ринку праці. Ефективність такого підходу значною мірою залежить від рівня інтеграції роботодавців у освітній процес, оновлення змісту освітніх програм та використання сучасних цифрових і тренінгових технологій навчання.

Відтак практична підготовка є важливою складовою формування професійних компетентностей майбутніх фахівців сфери обслуговування, оскільки саме у процесі виконання практичних завдань, проходження виробничої практики та моделювання професійних ситуацій здобувачі освіти набувають досвіду професійної діяльності. Практична діяльність сприяє розвитку комунікативних навичок, уміння працювати з клієнтами, приймати рішення та адаптуватися до змінних умов професійного середовища. Зокрема, здобувачі освіти можуть відпрацьовувати навички сервісної комунікації, вирішення конфліктних ситуацій із клієнтами та організації процесу обслуговування. В умовах цифровізації сфери обслуговування особливого значення набуває також формування навичок використання сучасних цифрових технологій і сервісів. Водночас практична підготовка підвищує професійну мотивацію здобувачів освіти та їх готовність до самостійної професійної діяльності.

Варто наголосити, що важливою складовою сучасної професійної підготовки є впровадження практикоорієнтованих форм і методів навчання, спрямованих на наближення освітнього процесу до реальних умов професійної діяльності у сфері обслуговування. Серед найбільш ефективних методів особливого поширення набувають кейс-метод, тренінгові технології, моделювання професійних ситуацій, ділові ігри та стажування [4, с. 168]. Використання таких методів сприяє формуванню практичних компетентностей, розвитку комунікативних навичок, здатності працювати в команді та приймати рішення у професійних ситуаціях.

Одним із найбільш результативних інструментів практикоорієнтованого навчання є кейс-метод, який ґрунтується на аналізі реальних або змодельованих професійних ситуацій. Наприклад, аналіз професійних кейсів може передбачати моделювання ситуацій обслуговування клієнтів, реагування на скарги або організацію роботи сервісного персоналу. Його застосування дозволяє здобувачам освіти розвивати навички критичного мислення, аналізу проблем та пошуку оптимальних рішень [5, с. 17]. Також використання тренінгів і моделювання професійних ситуацій забезпечує активне залучення здобувачів освіти до освітнього процесу та сприяє формуванню готовності до професійної діяльності у сфері обслуговування.

Окрім впровадження новітніх форм і методів навчання, виробнича практика та дуальна освіта є важливими складовими професійної підготовки конкурентоспроможних фахівців, оскільки забезпечують поєднання теоретичних знань із практичною діяльністю в умовах реального професійного середовища. Проходження виробничої практики сприяє набуттю практичного досвіду, розвитку професійних компетентностей, комунікативних навичок і здатності адаптуватися до сучасних вимог ринку праці. Водночас дуальна освіта забезпечує тісну взаємодію закладів освіти з роботодавцями, що дозволяє майбутнім фахівцям отримувати практичні навички безпосередньо на підприємствах та формувати готовність до самостійної професійної діяльності. Особливого значення це набуває

у сфері обслуговування, де професійна підготовка потребує постійної взаємодії з клієнтами та дотримання сучасних стандартів сервісу.

Таким чином, практикоорієнтоване навчання є важливим чинником забезпечення якості професійної підготовки фахівців сфери обслуговування, оскільки забезпечує поєднання теоретичних знань із практичною діяльністю та сприяє формуванню професійних компетентностей, необхідних для успішної професійної реалізації. Використання кейс-методу, тренінгових технологій, моделювання професійних ситуацій, виробничої практики та елементів дуальної освіти дозволяє наблизити освітній процес до реальних умов професійної діяльності, розвивати професійну мобільність, комунікативні навички, критичне мислення та здатність приймати ефективні рішення. Водночас інтеграція роботодавців у процес професійної підготовки та орієнтація освітніх програм на сучасні потреби ринку праці сприяють підвищенню конкурентоспроможності майбутніх фахівців і формуванню їх готовності до професійної діяльності в умовах сучасного сервісного середовища.

Список використаних джерел

1. Siliņa-Jasjukeviča G. Promoting Effective Vocational Education and Training through Practice-Based Professional Development. *Education Sciences*. 2025. Vol. 15. №. 5. P. 1-23. DOI: 10.3390/educsci15050596.
2. Лесовець Н. М. Практико-орієнтоване навчання як засіб професіоналізації майбутніх фахівців інформаційно-документознавчої галузі. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2023. № 24. С. 576–581. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.02.2023.108>.
3. Топузов О. М., Сидоренко В. В., Алексеева С. В. Профільна середня освіта професійного спрямування: між надією та дійсністю. *Український педагогічний журнал*. 2025. № 1. С. 5–14. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2025-1-5-14>.
4. Вишківська В. Б., Патлайчук О. В., Голікова О. М. Практико-орієнтований підхід як актуальний концепт професійної підготовки майбутніх фахівців.

Інноваційна педагогіка. 2022. Вип. 51. Т. 1. С. 168–171.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2022/51.1.33>.

5. Стинська В. В., Чепіль М. М., Прокопів Л. М. Кейс-метод – інновація у методиці підготовки студентів магістратури у закладі вищої освіти.

Молодь і ринок. 2023. № 4 (212). С. 16–19.

DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2023.279115>.

АНАЛІЗ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ТУРИЗМУ ТА РЕКРЕАЦІЇ В УКРАЇНСЬКИХ УНІВЕРСИТЕТАХ

Шинкаренко Лариса

*кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту
Міжнародного університету, Одеса, Україна*

Туристична галузь в Україні є найбільш постраждалою від наслідків планетарного масштабу катаклізмів останнього десятиріччя, а саме пандемії корона вірусу та повномасштабної російської війни. Велика кількість туристичних підприємств не витримали тривалого тиску обставин та змушені були закрити свої офіси в очікуванні закінчення війни та покращення ситуації на ринку туристичних послуг.

Зазначимо, що післявоєнна розбудова держави неможлива без відновлення туристичної галузі. Україна має потужний потенціал для розвитку туризму, зокрема з урахуванням багатой культурної спадщини, мальовничих краєвидів, історичних місць, курортів та інших привабливих локацій. Крім того, в Україні є передумови для розвитку морського, пляжного, еко-туризму, гірськолижних туристичних маршрутів та інших видів активного відпочинку.

У міжнародній практиці є приклади, коли після масштабних військових конфліктів країни швидко відновлювали туристичний потенціал, а частка іноземних та виїзних туристів зростала. До таких можливо віднести Хорватію, Чорногорію, Сербію, Боснію та Герцеговину, В'єтнам, Кіпр. Сподіваємось, що до таких країн через деякий час приєднається і Україна. Для виходу з кризи та сталого розвитку постраждала від наслідків російської агресії індустрія туризму матиме потребу як в інвестиційних надходженнях так і в якісному персоналі, підготовка якого здійснюється в закладах вищої освіти.

Спеціальність «Туризм та рекреація» втратила під час пандемії та війни свою популярність. За даними Єдиної державної бази з питань освіти у 2021

довоєнному році в Одеському регіоні було зареєстровано 1459 заяв вступників на перший курс очної форми навчання спеціальності «Туризм». У 2022 році таких заяв було 332, у 2023 – 374 заяви, у 2024 – 400 заяв. Кількість бажаючих отримати ступінь бакалавра з туризму зменшилась більше, ніж на 70%.

У міжнародній практиці є багато прикладів, коли після масштабних військових конфліктів країни швидко відновлювали туристичний потенціал, а частка іноземних та виїзних туристів зростала. Сподіваємось, що до таких країн через деякий час приєднається і Україна. Для виходу з кризи та сталого розвитку, відновлення обсягів обслуговування населення, постраждала від наслідків російської агресії індустрія туризму матиме потребу як в інвестиційних надходженнях так і в якісному персоналі, підготовка якого здійснюється в закладах вищої освіти.

У роботах [1], [2] розкрито проблеми та особливості підготовки магістрів у галузі надання туристичних послуг. Для виявлення різноманіття підходів до визначення навчальних дисциплін та обсягу годин на їх опанування проведено аналіз освітніх професійних програм та навчальних планів підготовки магістрів спеціальності «Туризм та рекреація» українських та закордонних закладів вищої освіти. Зазначені програми за перевагою освітнього компоненту циклу фахових дисциплін умовно поділено на наступні типи: орієнтовані на економічну складову туристичного бізнесу, орієнтовані на географію туризму та рекреаційні комплекси, орієнтовані на певні види туризму (водний, залізничний, міжнародний, внутрішній тощо).

У 2024 році було прийнято правки до Закону «Про вищу освіту». Суперечливою стала правка до статті 9, наслідком якої є копіювання освітніх програм та втрата їх унікальності. Саме на використанні географії, демографії, економіки, фінансів, менеджменту, статистики, математики, інформатики отримуються найкращі наукові здобутки у галузі туризму та рекреації, які впливають на сталий розвиток галузі. Проте, здобувачі освіти за спеціальністю «Туризм та рекреація» не зможуть навчатися на таких програмах, як «Управління та економіка в туризмі», «Менеджмент туристичної діяльності», «Економіка

підприємств туристичного бізнесу» тощо. Для таких унікальних програм підготовки фахівців МОН пропонує запровадити міжгалузеві програми. Зауважимо, що механізм втілення в освітній процес таких програм поки не врегульовано. Час покаже доцільність та ефективність розвитку таких міжгалузевих освітніх програм.

Список використаних джерел

1. Шинкаренко Л. В., Шинкаренко В. М. Особливості магістерської підготовки фахівців сфери послуг. Актуальні дослідження в соціальній сфері: матеріали шістнадцятої міжнародної науково-практичної конференції, 17 листопада 2020 р. Одеса: ФОП Бондаренко. 2020. С. 128 – 130.
2. Шинкаренко Л. В., Шинкаренко В. М. Математичне моделювання та прогнозування у підготовці магістрів сфери обслуговування. Актуальні дослідження в соціальній сфері: матеріали двадцять першої міжнародної науково-практичної конференції, 17 травня 2023 р. Одеса: ФОП Бондаренко. 2023. С. 158 – 160.

РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЯКОСТІ ОСВІТИ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ

Мітакі Анна

*Викладач кафедри готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу, Міжнародний університет*

Забезпечення якості вищої освіти у сфері туризму та гостинності є багатовимірним процесом, що не може бути зведений виключно до внутрішніх механізмів університетського управління. Ключову роль у формуванні, підтримці та вдосконаленні освітніх стандартів відіграють стейкхолдери — зацікавлені сторони, чий інтереси, очікування і ресурси безпосередньо впливають на якість підготовки фахівців для індустрії гостинності та туризму [1].

У сучасній науковій літературі під стейкхолдерами освітнього процесу розуміють усіх суб'єктів, на яких впливає діяльність закладу вищої освіти і які, у свою чергу, здійснюють вплив на цю діяльність. Стосовно освітніх програм у сфері туризму та гостинності виокремлюють внутрішніх стейкхолдерів (здобувачі освіти, науково-педагогічні працівники, адміністрація ЗВО) і зовнішніх (роботодавці, галузеві асоціації, органи державного управління, акредитаційні агенції, міжнародні організації, громадянське суспільство) [2].

Роботодавці галузі туризму та гостинності є найбільш впливовою групою зовнішніх стейкхолдерів, оскільки саме вони формують попит на компетентності випускників. Їхня участь у розробленні та перегляді освітніх програм дозволяє забезпечити відповідність навчального контенту актуальним вимогам ринку праці. Міжнародний досвід свідчить, що найбільш конкурентоспроможні програми у сфері гостинності — зокрема, *École hôtelière de Lausanne* (Швейцарія), *Les Roches* (Швейцарія), *Glion Institute* — формуються на основі систематичних консультацій з представниками провідних готельних мереж [3].

Галузеві асоціації та профільні організації (Всесвітня туристична організація ООН — UNWTO, Міжнародна асоціація готелів та ресторанів — IH&RA, Рада з туризму та подорожей — WTTC) виконують функцію агрегаторів галузевих стандартів і трансляторів глобальних тенденцій в освітнє середовище. Їхні рекомендації щодо компетентностей фахівців, сертифікаційні вимоги і рейтингові системи стають орієнтирами для формування освітніх стандартів на національному рівні [1].

Акредитаційні агенції відіграють особливу роль у системі забезпечення якості освіти. Для програм туризму та гостинності найбільш авторитетними є Асоціація з просування коледжів і університетів у сфері гостинності (АСРНА), Рада з акредитації шкіл туризму та гостинності (ICHRIE), а також національні акредитаційні агенції (в Україні — Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, НАЗЯВО). Вимоги цих органів задають мінімальні стандарти якості і стимулюють заклади до постійного вдосконалення [2].

Студенти як внутрішні стейкхолдери посідають особливе місце в системі забезпечення якості. З одного боку, вони є споживачами освітньої послуги і носіями інформації про її якість через механізми зворотного зв'язку. З іншого — у провідних університетах студентів залучають до процесів розроблення навчальних планів, оцінювання викладачів і участі в акредитаційних процедурах як рівноправних учасників. Дослідження UNWTO підтверджують, що залученість студентів до управління якістю підвищує їхню мотивацію та академічні результати [3].

В українському контексті взаємодія закладів вищої освіти зі стейкхолдерами у сфері туризму та гостинності залишається недостатньо інституціоналізованою. Практики залучення роботодавців до розробки освітніх програм здебільшого мають епізодичний, а не системний характер. Воєнний стан актуалізував потребу в переосмисленні моделей співпраці: підприємства галузі зазнали суттєвих структурних змін, а нові вимоги до компетентностей фахівців (антикризове управління, цифрові навички, мультикультурна комунікація з

внутрішньо переміщеними особами) потребують оперативного відображення в освітніх програмах [2].

Таким чином, ефективна взаємодія із стейкхолдерами є необхідною умовою забезпечення якості та релевантності освітніх програм у сфері туризму та гостинності. Перспективними напрямками є: розробка формалізованих механізмів залучення роботодавців до акредитаційних процедур; інтеграція галузевих сертифікаційних вимог до стандартів вищої освіти; розвиток інституту дуальної освіти як форми партнерства між університетами та підприємствами індустрії гостинності.

Список використаних джерел

1. UNWTO. Tourism Education Quality (TEDQUAL) Certification System. Madrid : World Tourism Organization, 2020. 78 p.
2. Сисоєва С. О., Батечко Н. Г. Вища освіта України: реалії сучасного розвитку : монографія. Київ : ВД ЕКМО, 2011. 368 с.
3. Harkison T., Poulston J., Kim J-H. Hospitality Graduates and Managers: The Big Divide. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2011. Vol. 23, No. 3. P. 377–392.

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ В ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ

Тарасенко П., Шинкаренко Л.

Тарасенко Поліна
здобувач I курсу, спеціальність D3
факультет МГРСтаТ
Міжнародний університет (Одеса, Україна)

Шинкаренко Лариса
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту
Міжнародного університету, Одеса, Україна

Сфера туризму та гостинності позитивно впливає на стан економіки будь-якої країни завдяки низці факторів: збільшення валютних надходжень, що згодом приводить до покращення платіжного балансу; розв'язання проблем працевлаштування за рахунок створення робочих місць з широким діапазоном рівнів кваліфікації; залучення інвестиційного капіталу, що стимулює розвиток інфраструктури та довгострокову стабільність.

Ключовим елементом розвитку будь-якої галузі господарства, а особливо сфери туризму та гостинності, є якість персоналу, підготовка якого здійснюється в закладах вищої освіти. Дане дослідження присвячене аналізу змін тенденцій в українській вищій освіті на основі статистичних даних за період 2020–2025 років, що дозволяє краще зрозуміти сучасні виклики, які постали перед освітньою системою України в умовах воєнного часу.

Таблиця 1. Кількість закладів вищої освіти за період 2020-2025 рр

Роки	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість ЗВО	515	386	347	314	314	306

Джерело: розроблено автором за даними [1].

Статистичні дані свідчать про те, що за період з 2020 по 2025 рік кількість закладів вищої освіти в Україні стабільно скорочувалась: із 515 у 2020 році до 306 у 2025-му. За п'ять років мережа ЗВО зменшилась майже вдвічі — на 209 закладів.

Таблиця 2. Кількість студентів у ЗВО за період 2020-2025 рр

Роки	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість студентів	1141889	1046669	1053770	1148658	956407	914587

Джерело: розроблено автором за даними [1].

Паралельно скорочувалась і загальна кількість студентів — із 1 141 889 осіб у 2020 році до 914 587 у 2025-му, тобто на понад 227 тисяч осіб. Певне зростання у 2022–2023 роках можна пояснити тимчасовим переміщенням студентів із зон активних бойових дій до безпечніших регіонів та переходом частини українців, які навчались за кордоном, на дистанційне навчання у вітчизняних закладах. Утім, у 2024–2025 роках спадна тенденція відновилась із новою силою.

Ці зміни зумовлені насамперед повномасштабним вторгненням росії: частина закладів припинила діяльність через окупацію або руйнування, значна кількість студентів виїхала за кордон, а демографічна криза, що тривала ще до війни, лише поглибилась.

Таблиця 3. Кількість студентів які були зараховані та випущені у ЗВО за період 2020-2025 рр

Роки	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Зараховано	399248	338922	427401	441315	307243	315159
Випущено	385700	261788	273168	211023	327481	276416

Джерело: розроблено автором за даними [1].

Дані щодо зарахованих та випущених студентів також відображають нестабільність цього періоду. Кількість зарахованих коливалась від 338 922 у 2021 році до 441 315 у 2023-му, після чого різко впала до 307 243 у 2024 році. Кількість випускників досягла найнижчої позначки у 2023 році — лише 211 023 особи — і відновилась до 276 416 у 2025-му.

Помітний розрив між кількістю зарахованих і тих, хто завершив навчання, свідчить про те, що значна частка студентів не доходить до диплому. Це є

серйозним викликом для системи вищої освіти і потребує окремої уваги з боку освітньої політики.

Загальний рівень зайнятості випускників ЗВО у 2024 році становив 55,2%, тоді як у 2021 році — 58,9% [2]. Середній рівень зайнятості у розрізі спеціальностей коливався від 44,1% у 2022 році до 56,3% у 2023-му, що свідчить про те, що близько половини випускників або не працюють за фахом, або зайняті на посадах нижчого кваліфікаційного рівня [2]. До повномасштабного вторгнення близько 50% офіційно зареєстрованих безробітних мали вищу освіту, а понад 60% бакалаврів продовжували навчання замість виходу на ринок праці. Отже, наявна невідповідність між освітніми програмами та потребами ринку праці вказує на необхідність вдосконалення системи профорієнтації та приведення підготовки фахівців у відповідність до реальних запитів економіки.

Аналіз статистичних даних за 2020–2025 роки демонструє чітку тенденцію до скорочення мережі закладів вищої освіти та зменшення студентського контингенту в Україні. Головним каталізатором цих змін стало повномасштабне військове вторгнення, яке спричинило як фізичне руйнування освітньої інфраструктури, так і масовий відтік студентів і викладачів за кордон [1].

За даними до повномасштабного вторгнення, до університетів одразу після школи вступали 73–74% випускників щороку. Нині дедалі більше молоді схиляється до так званого *gap year* — року перерви між школою і вступом, який дає змогу свідоміше підійти до вибору спеціальності. У Великій Британії ця практика є усталеною — близько третини випускників шкіл беруть вільний рік перед університетом, у США та країнах Європи *gap year* також широко підтримується. В Україні ж цей підхід поки що не набув широкого поширення, оскільки більшість випускників вважає за необхідне якнайшвидше здобути професію [3].

Попри всі виклики, система вищої освіти України демонструє певну стійкість і здатність до адаптації. Проте для її повноцінного відновлення необхідні системні реформи, підтримка з боку держави та міжнародних партнерів, а також

переосмислення підходів до профорієнтації, аби молодь свідомо обирала свій шлях і реалізовувала себе у здобутому фаху [2].

За умови впровадження системного підходу до підвищення якості підготовки фахівців, туристична та готельно-ресторанна галузь України у повоєнний час має значний потенціал не тільки для відновлення довоєнних обсягів обслуговування клієнтів, але й для формування сучасної, конкурентоспроможної моделі функціонування на європейському ринку.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України.
<https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny>
2. Фахівці з вищою освітою на ринку праці України: сучасні реалії: аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень.
<https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/fakhivtsi-z-vyshchoyu-osvitoyu-na-rynku-pratsi-ukrayiny-suchasni>
3. Нова українська школа. Не йду відразу в університет: як підлітки у світі беруть «вільний рік» і чому це нормально. <https://nus.org.ua/2023/03/27/ne-jdu-vidrazu-v-universytet-yak-pidlitky-u-sviti-berut-vilnyj-rik-i-chomu-tse-normalno/>

Наукове online-видання

РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ І
ТУРИЗМУ ТА ІМПЕРАТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

I МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
22 травня 2026 року, Україна, Одеса

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

Головний редактор Online-видання
Технічний редактор Online-видання
Комп'ютерне складання тексту

Лариса Сєрих
Яніна Яроченко
Карина Власюк

Цитування:

Розвиток індустрії гостинності і туризму та імперативи забезпечення якості вищої освіти. I Міжнародна науково-практична конференція, 22 травня 2026 року, Україна, Одеса : зб. матер. / Ф-т менедж-у, готел.-ресторан. спр. та туризму, Міжн-ий ун-т — Електрон. дан. — Київ : ГО «МНГ», 2026. — 226 с. : рис., табл., — (Серія «Туризм, гостинність та вища школа») — on-line. — Режим доступу: <https://inter-sci-guild.org.ua/rozvytok-industriyi-hostynnosti-i-turyzmu-ta-yakosti-vyshchoyi-osvity-2026>



Видавець Online Academic Publishing Center
ГО «Міжнародна наукова гільдія» / НВЦ
Inter-Sci-Guild / <https://inter-sci-guild.org.ua/publishing>
publishing.7456@gmail.com / Telegram: @OnlinePublishing
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК 7456 від 23.09.2021 року
Sci-Book-Shop <https://inter-sci-guild.org.ua/book-shop>



МІНІСТЕРСТВО
ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ



mhrtb

Факультет менеджменту,
готельно-ресторанної
справи та туризму