



I. M. Ощипок¹, М. І. Назар²

¹ Львівський національний університет ім. І. Франка, м. Львів, Україна

² Львівський фаховий медичний коледж післядипломної освіти, м. Львів, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ ЗА УМОВ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОГО ТИСКУ

Проаналізовано інноваційні підходи до розвитку готельно-ресторанної індустрії за умов посилення конкурентного тиску та особливості розвитку українського готельного бізнесу. Показано, що для досягнення реального успіху готельним підприємствам необхідні нові та унікальні ідеї, адже саме конкуренція є головним стимулом для появи інновацій. З'ясовано, що основними проблемами розвитку галузі залишаються недостатній рівень стратегічного й економічного планування діяльності готельно-ресторанних закладів. Встановлено, що попри доступ до сучасних технологій, чимало підприємств орієнтовані переважно на швидкий прибуток, ігноруючи впровадження інновацій. Водночас, для збереження конкурентоспроможності готелі мають чітко визначати послідовність дій для досягнення поставлених цілей – саме це формує основу процесів планування та прогнозування діяльності. Встановлено, що управління діяльністю готельного підприємства передбачає постійне оновлення й підтримку високих стандартів обслуговування, а також забезпечення стабільної якості надання послуг. Водночас, управління розвитком готельного бізнесу має бути спрямоване на досягнення нового рівня якості надання послуг, яка відповідає або перевищує міжнародні стандарти готельної індустрії. Показано, що ключовою проблемою діяльності українських готелів є низький рівень попиту, пов'язану з війною та відсутністю потенційних туристів. Через це багато готельних закладів працюють на межі рентабельності, що створює ризики їхнього банкрутства, а ситуація ускладнюється несприятливими макроекономічними та геополітичними умовами, зростаючою конкуренцією, а також недостатньою кількістю заходів міжнародного й загальноукраїнського рівня. Розглянуто сегментацію попиту на готельні послуги і визначено структуру ринку: близько 50 % усіх подорожей припадає на діловий туризм, 40 % – на відпочинок, і тільки 10 % – на інші цілі. Це зумовлює домінування бізнес-готелів у великих містах та активний розвиток курортних і апартамент-готелів у рекреаційних зонах. Доведено, що для ефективного розвитку готельного бізнесу потрібно систематично аналізувати світові тенденції, адаптувати бізнес-моделі до змін, удосконалювати якість обслуговування, підвищувати лояльність клієнтів та активно впроваджувати сучасні технології (цифровізацію, онлайн-сервіси, CRM-системи тощо).

Ключові слова: планування готельної діяльності; організаційна модель діяльності готелю; конкурентоспроможність готелю; глобалізація готельної індустрії; власники та оператори готелів.

Вступ / Introduction

Готельно-ресторанний бізнес в Україні – одна з найдинамічніших галузей економіки. Розвиток цього сектору слугує важливим індикатором стабільності держави та кроком до глибшої інтеграції у світове співтовариство [12].

Готельний бізнес наразі стрімко розвивається і приносить значні доходи. Головною метою діяльності підприємств готельної індустрії є надання послуг потенційним клієнтам і, як наслідок, отримання прибутку, який перебуває у прямій залежності від кількості та якості наданих послуг. Кожне підприємство готельного бізнесу прагне збільшення обсягів реалізації своїх послуг і стикається зі значним бар'єром – наявністю суворої конкуренції на ринку. В Україні готельна індустрія стикається з низкою викликів: низьким рівнем готельного збору, відсутністю потужних міжнародних мереж, нестачею фінансування та нерозвиненою інфраструктурою. Частково проблему нестачі номерного фонду вирішують шляхом реконструкції закинутих споруд, відомих будівель, гуртожитків тощо.

Останніми роками відбувається зростання кількості готелів міжнародних брендів, що є позитивним сигналом і вагомим внеском у формування конкурентоспроможного готельного середовища.

Наразі світова індустрія туризму та гостинності перебуває в умовах суворої конкуренції за кожного клієнта.

Інформація про авторів:

Ощипок Ігор Миколайович, д-р техн. наук, професор, кафедра готельно-ресторанної справи та харчових технологій.

Email: him1960@ukr.net; <https://orcid.org/0000-0002-5427-3376>

Назар Мар'яна Ігорівна, канд. техн. наук, заступник директора з навчальної роботи відділення післядипломної освіти.

Email: nazar-mariana@ukr.net; <https://orcid.org/0000-0002-4518-6115>

Цитування за ДСТУ: Ощипок І. М., Назар М. І. Інноваційні підходи до розвитку готельно-ресторанної індустрії за умов посилення конкурентного тиску. Науковий вісник НЛТУ України. 2025, т. 35, № 5. С. 58–66.

Citation APA: Oshchypok, I. M., & Nazar, M. I. (2025). Innovative approaches to the development of the hotel and restaurant industry under increasing competitive pressure. *Scientific Bulletin of UNFU*, 35(5), 58–66. <https://doi.org/10.36930/40350507>

ента, що вимагає від готельних підприємств оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Незважаючи на глобальні економіко-політичні виклики, готельно-ресторанний бізнес продовжує динамічно розвиватися. Зростання кількості туристів у світі стимулює активне розширення спектра готельних послуг.

У світовій економіці готельна галузь є однією з динамічних порівняно з іншими галузями господарювання. За даними досліджень [12, 20], на неї припадає близько 6 % світового ВВП та до 5 % податкових надходжень. Окрім цього, розвиток готельного бізнесу сприяє зростанню суміжних сфер економіки: міжнародної торгівлі, транспорту, інформаційних технологій, будівництва, агропромислового комплексу, сфери краси та здоров'я, екологічних технологій, безпеки та інновацій [17].

Враховуючи масштаби зайнятості, на кожних 10 туристів, які проживають у готелі, припадає в середньому три прямі та два непрямі робочі місця (у туристичних агенціях, транспорті тощо) [20]. Це свідчить про значний соціально-економічний вплив готельної індустрії на ринок праці.

Світове готельне господарство нараховує понад 400 тис. готелів з більш ніж 30 млн місць для розміщення [10, 15]. Темпи зростання номерного фонду стабільні – в межах 3-4 % щорічно, що підтверджує позитивну динаміку розвитку галузі.

Український готельний бізнес також демонструє позитивні зміни [2]. Проте, війна, нестабільність у низці країн, зокрема – зростання цін, політична турбулентність та терористичні загрози, сприяли перерозподілу туристичних потоків.

Сучасний готельний ринок представлений великою різноманітністю засобів розміщення клієнтів, які здатні задовольнити потреби широкого їхнього кола [10, 13, 16]: готелі різної зірковості, міжнародні мережі, мініготелі, бутик-готелі, хостели, апартготелі, пансіонати, кемпінги, флотелі, приватні садиби, мотелі, відомчі готелі, пансіонати, санаторії, клубні номери, пляжні готелі, гостьові будинки, туристичні табори, ботелі, бунгало, туристичні бази, приватні будинки та котеджі та багато інших форматів. Така різноманітність дає змогу задовольнити попит як з боку клієнтів із високим рівнем доходу, так і з боку бюджетного туриста.

Світовий та український готельний бізнес демонструють стабільну тенденцію до зростання, незважаючи на глобальні виклики [15, 16]. Готельна індустрія є важливим мультиплікатором економічного зростання, стимулюючи розвиток суміжних секторів економіки. Розмаїття форм розміщення забезпечує гнучкість ринку і можливість адаптації до змін попиту.

У роботах згаданих авторів не вивчали розвиток готельно-ресторанної індустрії за умов посилення конкурентного тиску, зумовлений динамічними змінами світового ринку надання послуг, зростанням вимог споживачів та потребою впровадження інноваційних підходів до організації бізнесу. За умов глобалізації та цифрової трансформації суспільства конкурентоспроможність підприємств гостинності визначається здатністю швидко адаптуватися до ринкових викликів, застосовувати сучасні технології управління, автоматизації та маркетингу. Отже, запропоновані нижче результати дослідження є актуальними і мають практичне значення для формування стратегій розвитку галузі, підвищення якості надання послуг та забезпечення стійких позицій на ринку.

Об'єкт дослідження – розвиток готельно-ресторанної індустрії за умов посилення конкурентного тиску.

Предмет дослідження – методи і засоби встановлення інноваційних підходів до розвитку готельно-ресторанної індустрії, що забезпечать підвищення конкурентоспроможності готельного бізнесу за умов глобалізації та суворой конкуренції.

Мета роботи – проаналізувати інноваційні підходи до розвитку готельно-ресторанної індустрії за умов посилення конкурентного тиску, що дасть змогу визначити стратегічні орієнтири для підвищення якості обслуговування клієнтів, впровадження інноваційних технологій та адаптації бізнес-моделей до динаміки ринкового середовища.

Для досягнення зазначеної мети визначено такі основні завдання дослідження:

- виділити сучасні актуальні тенденції розвитку світової готельної індустрії, що дасть змогу визначити стратегічні орієнтири для підвищення якості обслуговування, впровадження інноваційних технологій та адаптації бізнес-моделей до змін ринкового середовища;
- проаналізувати питання успішного функціонування підприємства готельного бізнесу за умов високої конкуренції, що дасть змогу сформувати конкурентні переваги готельних підприємств, удосконалити систему управління та розробити ефективні маркетингові стратегії;
- дослідити діяльність українських готелів, результати якої допоможуть забезпечити не тільки прогнозування напрямку розвитку готелю, а й оперативно реагувати на виклики ринку надання послуг;
- характеризувати структуру споживчого попиту на готельні послуги, що забезпечить його сталий розвиток у довготерміновій перспективі;
- виокремити у глобальній готельній індустрії типи організаційних моделей, які ґрунтуються на характері взаємовідносин між власником готелю та управлінською структурою, які спонукають до впровадження кращих світових практик у вітчизняний готельно-ресторанний бізнес.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У роботі [14] оцінено взаємозв'язок між відкритими інноваціями та конкурентною перевагою та посередницьким ефектом організаційної стратегії. Використовуючи кількісний методологічний підхід з даними опитування 251 малого та середнього підприємства (МСП) виконавчих директорів готелів у Португалії, це дослідження застосувало кількісний методологічний підхід, у який спосіб провівши дослідницьке та поперечне дослідження.

Дослідження [3] спрямоване на розуміння технологічних стратегій, що застосовуються в індустрії гостинності, шляхом вивчення нових технологічних продуктів і процесів, які активно використовуються у сфері гостинності для покращення обслуговування гостей.

У роботі [4] показано, що нові технології для подальших зручностей, для гостей можуть покращити їх враження, а також збільшити як доходи від проживання в номерах, так і доходи від додаткових послуг.

Актуальність дослідження [21] полягає у створенні умов та забезпеченні функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах, встановлених державою, карантинними обмежувальними заходами/ тощо. Проаналізовано та запропоновано впровадження інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу, а саме використання робототехніки та автоматизації під час пандемії.

У працях [1, 2, 11] розглянуто особливості функціонування готельних мереж в Україні, які зумовлені

поєднанням національних традицій гостинності та міжнародних стандартів обслуговування, що створюють умови для підвищення якості надання послуг і конкурентоспроможності. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу базуються на клієнтоорієнтованості, оптимізації внутрішніх процесів і впровадженні комплексних сервісних рішень. Важливу роль у просуванні послуг відіграє штучний інтелект, який забезпечує точніший аналіз споживчої поведінки, персоналізовані пропозиції та ефективні рекламні кампанії, що вже успішно застосовуються у світовій та українській практиці. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві сприяють підвищенню рівня автоматизації, впровадженню онлайн-сервісів, цифрових платформ управління і, зрештою, формуванню нового рівня комфорту та якості обслуговування для гостей.

У працях [2, 15] розкрито практичні аспекти розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні за сучасних умов функціонування. Встановлено, що готельно-ресторанний бізнес як у період минулих років, так і зараз, перебуває у неочікуваних та несприятливих умовах. Визначено, що нестабільність економічної та політичної ситуації в Україні, пандемічні обмеження, військова агресія ворога негативно позначаються на динаміці розвитку та функціонування суб'єктів готельно-ресторанної індустрії. Проаналізовано основні проблеми вітчизняного готельного бізнесу. Описано бар'єри, які стали на шляху розвитку українського готельного бізнесу. Розглянуто основні перспективи розвитку готельної сфери і туризму України на міжнародному ринку надання послуг.

Наразі індустрію гостинності визначено в роботі [15] як феномен ХХІ ст., що став одним із провідних напрямів соціально-економічної діяльності. Її можна справедливо вважати бізнесом ХХІ ст. завдяки динамічності та прибутковості. Ця сфера сприяє створенню нових робочих місць, пошуку методів підвищення конкурентоспроможності підприємств на світовому рівні, популяризації країни на міжнародному ринку надання послуг та, як наслідок, підвищенню рівня національної економіки. Проте, впродовж останніх років індустрія гостинності в Україні перебуває у стані стагнації, тому визначення факторів впливу на розвиток індустрії гостинності є актуальним, адже за допомогою отриманих знань можна запобігти деградації однієї з найперспективніших галузей міжнародного бізнесу.

У роботах [1, 15] зазначено, що ринок готельних послуг є дуже сприйнятливим до дії політичних, економічних та соціальних змін. Наразі туризм формує економіку багатьох держав, регіонів, стає важливим чинником стабільного розвитку світової індустрії готельного бізнесу. У готельному бізнесі України нині є чимало проблем: нерозвиненість готельних мереж, нестача готелів середньої цінової категорії, брак кваліфікованих фахівців, недоліки законодавства тощо. Однак, це поступово долається, компанії розвиваються, переймають досвід у західних партнерів, які, водночас, приходять на український ринок, а рівень надання послуг зростає.

У джерелах [16, 17] наголошено на необхідності вченим пришвидшити науковий пошук стосовно нових механізмів реформування галузі, розробляти нові концепції та методи управління, адже за умов постійної мінливості як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, український готельний бізнес скоро зузітшовхується з новими проблемами і викликами.

Підсумовуючи, проведення такого дослідження є об'єктивно необхідним, оскільки воно ґрунтується на аналізі актуальних викликів, що постали перед українським готельним бізнесом унаслідок складної соціально-економічної ситуації та зовнішніх загроз. Саме завдяки виявленню ключових проблем та визначенню перспективних векторів розвитку можна обґрунтувати потребу у впровадженні системних заходів, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості, розвиток туристичної інфраструктури, удосконалення управлінських моделей і використання інноваційних технологій. Це дослідження має практичне значення, оскільки його результати створюють підґрунтя для формування ефективної стратегії відновлення й зміцнення позицій готельної індустрії України на внутрішньому та міжнародному ринках.

Матеріали та методи дослідження. У процесі дослідження застосовано комплексний методологічний підхід, що передбачає інтеграцію теоретичних і аналітичних інструментів для вивчення розвитку готельного господарства в Україні та світі. Використано абстрактно-логічний метод у поєднанні з порівняльним, системним, кореляційно-регресійним та економіко-математичним аналізами, що дало змогу дослідити особливості функціонування підприємств готельного бізнесу. Інформаційну базу становлять наукові публікації, монографії та періодичні видання з проблематики розвитку індустрії гостинності, що забезпечило можливість систематизації та узагальнення даних про сучасні трансформації суспільства у світовому готельному господарстві, виокремлення ключових тенденцій його розвитку та специфіки формування споживчого попиту на готельні послуги. Застосування порівняльного аналізу дало змогу оцінити конкурентні позиції України на світовому ринку надання готельних послуг за умов глобалізації та посиленої конкуренції, визначити темпи розвитку галузі, її географічні особливості та структурні трансформації. Особливу увагу приділено ідентифікації основних проблем та стратегічних помилок у плануванні діяльності готельних підприємств за умов економічної нестабільності та високої інтенсивності конкурентної боротьби.

Отже, застосування зазначених методів дало змогу комплексно охарактеризувати сучасний стан і тенденції розвитку готельного господарства, а також визначити перспективні напрями підвищення його конкурентоспроможності.

Результати дослідження та їх обговорення / Research results and their discussion

За сучасних умов готельна індустрія є достатньо високоприбутковою та перспективною сферою для інвестування. Основна мета діяльності підприємств галузі – отримання прибутку, який безпосередньо залежить від обсягів реалізованих послуг та їх якості. Проте, на шляху досягнення цієї мети підприємства стикаються з численними викликами, серед яких – посилення конкуренції, потреба у впровадженні інноваційних технологій, пошук шляхів підвищення лояльності клієнтів.

Серед окремих країн лідерами світової готельної індустрії за потужністю бази є [15]: США (близько 3,5 млн номерів), Японія (1,65 млн), Італія (1 млн), Франція, Іспанія, Англія, Китай, Австралія (близько 0,5 млн), Австрія, Мексика, Канада, Греція (близько 0,3 млн)

(0,15-0,23 млн), Швейцарія, Бразилія, Аргентина (менше 0,15 млн). Лідерами світової готельної промисловості за темпами зростання готельного фонду є такі країни, як Туреччина, Китай, Малайзія, Сінгапур, Марокко, Іспанія, Німеччина, Аргентина.

Частка Африканського континенту у світовому готельному фонді становить близько 3 %, що відповідає приблизно 0,4 млн номерів [15]. Водночас, Африка демонструє високі темпи зростання готельної інфраструктури – на рівні 10-15 % щороку, що істотно перевищує середньосвітові показники. Регіон Австралії та Океанії також займає приблизно 3 % світового готельного фонду.

Темпи приросту тут стабільні, на рівні середньосвітових (приблизно 3-4 % на рік) [15]. Ці країни інвестують значні ресурси у розвиток інфраструктури, модернізацію готельного сектору та розширення туристичних послуг, що забезпечує їм лідерські позиції у темпах розвитку.

Проаналізуємо організаційно-управлінську структуру світового готельного комплексу з управлінською структурою. У глобальній готельній індустрії виділимо кілька типів організаційних моделей, що ґрунтуються на характері взаємовідносин між власником готелю та управлінською структурою (табл. 1).

Табл. 1. Типи організаційних моделей і характер взаємовідносин власника готелю з управлінською структурою / Types of organizational models and the nature of the relationship between the hotel owner and the management structure

Тип організаційної моделі	Характер взаємовідносин
1. Незалежні готелі	а) управління здійснює безпосередньо власник; б) управління здійснюють наймані професійні менеджери або сторонні керівні компанії за договором. У такому разі готель може мати власний бренд або бути під торговою маркою управлінської компанії, але залишається незалежним суб'єктом ринку надання послуг.
2. Готелі, що входять до готельних мереж (ланцюгів)	а) повноправні члени мережі – готелі, що належать мережі на правах спільної власності. Управління здійснює адміністрація мережі, яка несе повну відповідальність за операційні та фінансові результати; б) франчайзингові готелі – працюють на підставі договору франшизи. Готель використовує бренд, стандарти, ноу-хау мережі, натомість зберігаючи самостійність в управлінні. Власник сплачує вступний внесок і регулярні роялті за право користування франшизою.
3. Готелі на умовах контрактного управління	Управління здійснює готельний оператор (професійна керівна компанія) на підставі контракту. Види взаємодії: а) оператор має повне управління готелем, несе всі ризики, власник отримує тільки прибуток; б) власник контролює діяльність готельного підприємства, бере участь у витратах, оператор розподіляє відповідальність згідно з умовами контракту; в) власник суворо контролює діяльність готельного підприємства, оператор звільнений від відповідальності, окрім умисних чи грубих порушень.

Наразі чинники, що впливають на вибір туристами готелю, мають вирішальне значення. Для досягнення реального успіху готельному підприємству необхідні нові, унікальні ідеї. Саме конкуренція є головним стимулом для появи інновацій. Принцип ефективного бізнесу полягає в тому, що те, що було актуальним учора – наразі вже втрачає свою цінність [16]. проведення різноманітних заходів світових масштабів (різні змагання спортивного, музичного, наукового та економічного характеру, наприклад, Кубок конфедерацій, Міжнародні економічні форуми, міжнародний музичний конкурс "Нова хвиля", Чемпіонат світу з футболу тощо).

Успішне управління готелем – це багатогалузевий процес, що потребує глибоких знань у праві, фінансах, бухгалтерії, маркетингу, менеджменті, готельному адмініструванні, аналітиці тощо.

Сучасні тенденції у відносинах між власниками та операторами готелів наведено на рис. 1. Стрімкі зміни в індустрії гостинності вимагають нових імпульсів для підкріплення своїх позицій у конкурентній боротьбі, адже використання резервів, що тільки знаходяться на поверхні, не є гарантією стабільного доходу, функціонування та розвитку бізнесу. Аналіз, дослідження та використання готельним підприємством актуальних світових тенденцій ведення господарської діяльності впливає на покращення якості обслуговування, підвищення конкурентоспроможності, іміджу та репутації готельного підприємства, робить її привабливою та унікальною для клієнтів.

Отже, основні проблеми у розвитку готельного бізнесу пов'язані з недостатнім рівнем стратегічного та економічного планування господарської діяльності і фінансових ресурсів підприємства. Попри доступ до но-

вітніх технологій, багато підприємств орієнтовані на швидкий прибуток, ігноруючи інновації. Також залишаються актуальними проблеми корупції, бюрократії та правової невизначеності у сфері інновацій.

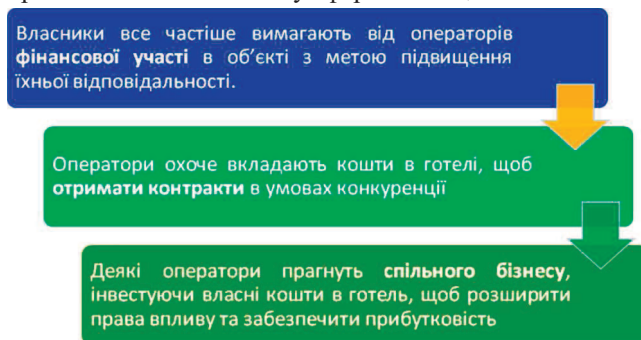


Рис. 1. Тенденції відносин між власниками та операторами готелів / Trends in the relationships between hotel owners and operators

Грамотне планування роботи готельного підприємства й раціональне використання усіх наявних ресурсів (матеріальних, людських, інформаційних, організаційних, часових, інтелектуальних тощо) дає змогу прогнозувати майбутнє підприємства, визначити стратегію та тактику розвитку.

У ситуації суворої конкуренції кожен готель прагне зайняти свою нішу на ринку надання послуг та привабити цільову аудиторію. Стратегії розвитку повинні бути спрямовані не тільки на збереження поточних позицій, а й на розширення бізнесу.

Щоб зберігати конкурентоспроможність, готель повинен чітко визначати послідовність дій для досягнення поставлених цілей – саме це формує процес планування та прогнозування його діяльності. Готельний бізнес приваблює підприємців з багатьох мотивів (рис. 2).



Рис. 2. Мотиви привабливості готельного бізнесу / Motives for the attractiveness of the hotel business

Управління діяльністю готельного підприємства передбачає постійне оновлення та підтримку стандартів обслуговування, а також забезпечення стабільної якості надання послуг. Управління розвитком, своєю чергою, має на меті досягнення нового рівня якості, що відповідає або перевищує міжнародні стандарти готельної індустрії. Величезна кількість різноманітних факторів впливає на конкурентоспроможність готелю (рис. 3).

На підставі маркетингу доведено, що послуга повинна відповідати потребам конкретного сегмента ринку надання послуг. Відповідно, виникає необхідність спеціалізації готелів – епоха універсальних готелів, орієнтованих на всіх, відходить у минуле.

Серед сучасних актуальних тенденцій розвитку світової готельної індустрії потрібно розглянути тенденції,

які наведено в табл. 2. Втім, як і будь-яка інша сфера, готельний бізнес стикається з низкою серйозних проблем, що поглиблюються кризовими явищами в економіці та політиці.



Рис. 3. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність готелю / Factors influencing the competitiveness of a hotel

Дослідження діяльності українських готелів дало можливість виявити типові помилки, які згрупуємо за трьома основними критеріями (табл. 3). Розмаїття інтересів споживачів готельних послуг визначає сучасну сегментацію світового готельного ринку та різноманітність готелів. Понад 50 % подорожей становлять ділові поїздки, близько 40 % – поїздки із єдиною метою відпочинку і 10 % припадає на подорожі з іншими цілями. Ця структура споживчого попиту визначає і попит на готелі відповідної якості та спрямованості.

Табл. 2. Сучасні актуальні тенденції світової готельної індустрії / Current trends in the global hotel industry

Ринкові та маркетингові тенденції	Технологічні та інноваційні рішення
– розвиток мініготелів та хостелів; – активне використання маркетингових стратегій (колаборації, форуми, спільні платформи); – відкриття готелів під брендами модних будинків (Armani, Versace, Missoni, Moschino тощо); – поширення міжнародних готельних мереж, зокрема – й на українському ринку надання послуг; – зростання кількості butik-готелів, що роблять ставку на індивідуальність, комфорт, дизайн та технології.	– впровадження сучасних IT-рішень (термінали реєстрації, мобільні застосунки, безключовий доступ до номерів); – будівництво готелів із використанням інновацій відповідно до світових стандартів; – застосування глобальних систем бронювання.

Табл. 3. Типові помилки діяльності українських готелів / Typical mistakes in the operations of Ukrainian hotels

Управлінські та організаційні помилки	Помилки у стратегічному плануванні та аналізі ринку надання послуг	Фінансові та правові прорахунки
– нечітко сформульовані цілі бізнес-проектів; – неправильна організаційна структура підприємства; – помилки у термінах реалізації; – нехтування професійною допомогою; – нестача кваліфікованих кадрів; – відсутність чіткої моделі прийняття рішень на ринку надання послуг.	– недостатнє знання ринку надання послуг, його обсягу, конкурентів; – недооцінка конкурентів; – прорахунки у стратегічному плануванні (орієнтація тільки на короткотерміновий прибуток); – прорахунки в маркетинговій політиці та виборі цільової аудиторії; – неефективна цінова політика; – невиправдані прогнози.	– дефіцит якісної інформації для ухвалення управлінських рішень; – неточні фінансові розрахунки; – неправильне визначення рентабельності; – відсутність резервів для зниження собівартості; – неефективне використання інвестицій; – помилки у постачанні ресурсів та укладенні контрактів; – слабе знання правових норм.

Оскільки у ділових людей і бізнесменів існує попит на дорогі готелі високого рівня обслуговування і цей попит досить стійкий, кількість готелів класу "люкс" і 1-го класу, розташованих у великих містах, ділових, комерційних, торгових центрах міст, є домінантним у світовому готельному господарстві. Серед них найбільшу частку становлять бізнес-готелі та конгрес-готелі, які мають умови для роботи (для проведення ділових зустрічей, нарад), а також високі комунікаційні можливос-

ті. У ділових людей пріоритети у виборі готелю розподілені в такий спосіб: розташування готелю – наявність умов для роботи – якість обслуговування – ціна.

Готелі, призначені для відпочинку, розваг та екскурсій, становлять у відсотковому відношенні у світовій готельній індустрії приблизно таку ж кількість, але вони належать до готелів середнього та економічного класів, готелів-апартаментів та готелів курортного типу. Пріоритети у виборі готелю для мандрівників з метою

відпочинку та розваг розподілені інакше: ціна – якість обслуговування – наявність умов для відпочинку та різноманітність сервісних послуг – розташування.

Розвиток масового туризму, насамперед внутрішнього туризму, породжує попит на розміщення готелю, розташованого ближче до природи (заміські готелі та туркомплекси, приватні пансіонати, туристські села тощо) і дешевші, але з досить широким набором послуг. Споживчий попит на внутрішні та міжнародні тури розподілено в такий спосіб: масовий туризм та його розвиток зумовлюються насамперед внутрішнім туризмом у кожній із країн; кількість міжнародних подорожей на порядок менша від кількості внутрішніх подорожей. Це також позначається на попиті дешевших готельних місць у кожній країні.

Різноманітність інтересів та потреб інших мандрівників (близько 10 %) породжує попит на розміщення інших типів (готелі для спортивного туризму, спеціалізовані готелі, зокрема – мобільні тощо).

Готельна індустрія в Україні має власні перспективи для розвитку. Зміни у готельній галузі зумовлені акти-

візацією маркетингової політики, розвитком рекламних кампаній, диференціацією цінової політики залежно від сезонності, клієнтських груп, а також реалізацією проєктів зі створення спортивної та оздоровчої інфраструктури.

Ключова проблема готельного бізнесу – низький рівень попиту, через що багато закладів працюють на межі рентабельності. Це створює ризики банкрутства, особливо на фоні несприятливих макроекономічних та геополітичних умов, зростаючої конкуренції, недостатньої кількості заходів міжнародного та загальноукраїнського рівня.

На підставі проведеного дослідження визначено три стратегічні моделі розвитку готельної індустрії в Україні (рис. 4). Готельна індустрія України продовжує розвиватися, незважаючи на складну геополітичну ситуацію. Успішність галузі туризму значно залежить від її частки у валовому регіональному продукті, державної підтримки, інвестиційної привабливості, природного потенціалу території та наявності державно-приватного партнерства.



Рис. 4. Стратегічні моделі розвитку готельної індустрії в Україні / Strategic models of hotel industry development in Ukraine

Для повноцінної реалізації готельного потенціалу необхідно:

- створити безпечні та комфортні умови для туристів;
- розвивати масовий туризм;
- зменшити податкове навантаження на готелі;
- оновити галузеву політику відповідно до сучасних вимог;
- залучати інвестиції через державні та приватні канали.

Світове готельне господарство демонструє стабільні темпи зростання та розширення інфраструктури розміщення туристів. Нині у світі функціонує близько 350 тис. готелів із понад 14 млн номерів (26 млн місць). Щорічний приріст становить у середньому 3-4 %, що підтверджує високу динаміку розвитку та стратегічну значущість готельної індустрії у глобальній економіці. Попри певні розбіжності у статистичних даних різних джерел, очевидним є масштабність і перспективність галузі.

Європа зберігає провідні позиції, акумулюючи близько 45 % світового готельного фонду та приймаючи основну частку туристів, хоча темпи зростання (2-2,5 % на рік) поступаються іншим регіонам. Американський континент володіє понад 5 млн номерів (35 % світового фонду) та демонструє вищі темпи приросту порівняно з Європою. Азія, маючи понад 3 млн номерів (14 % світового фонду), вирізняється найбільш динамічним розвитком – щорічний приріст тут досягає 15-20 %, що виводить регіон у світові лідери за темпами зростання.

Отже, глобальні тенденції свідчать про нерівномірність розвитку готельного бізнесу за континентами, що зумовлено особливостями туристичних потоків, еконо-

мічних можливостей та культурних чинників. Для України це означає необхідність урахування кліматичних, географічних і культурних особливостей у формуванні регіональних стратегій розвитку. Важливим чинником успішності є професійне планування готельної діяльності та створення адаптивних моделей управління, здатних забезпечити конкурентоспроможність готельної індустрії за умов глобалізації та економічної нестабільності. Для цього потрібно врахувати розглянуті тенденції удосконалення готельного господарства, його цифровізації та сталого розвитку.

Обговорення результатів дослідження. Проведені дослідження показують, що питання інноваційного розвитку готельно-ресторанного господарства є важливим завданням економічного розвитку України. Важливу роль в організації готельного бізнесу займає розроблення моделі їх діяльності, яка враховувала б реальні тенденції розвитку підприємств, нерівномірність розміщення за регіонами, наявність туристичних потоків тощо.

У роботі [8] автори поглиблюють знання в галузі управління доходами (УД), досліджуючи рівень, в якому практики УД застосовуються готелями Італії. Враховуються характеристики підприємства (тобто категорія готелю, розмір, розташування та приналежність до мережі) для формування практики УД у готелях. Результати дослідження показують, що готелі не є однорідними у своїх практиках УД, а організаційні характеристики (категорія, розмір, розташування та приналежність до мережі) відіграють значну роль у практиці УД у го-

телях Італії. Результати також вказують на, що існує великий розрив між дослідженнями та практикою в галузі управління доходами готелів. Також обговорюються теоретичні та управлінські наслідки, обмеження та напрями майбутніх досліджень.

У дослідженні [9] пропонують нову модель прогнозування попиту для індустрії гостинності, яка прогнозує тижневий попит на готелі на чотири тижні вперед за допомогою методу короткострокової пам'яті з урахуванням пам'яті (Attention-LSTM). На відміну від більшості наявних методів, запропонований метод використовує дані попиту часових рядів разом із додатковими характеристиками, отриманими за допомогою методу кластеризації k-Means, такими як 10 найкращих характеристик готелю, отримані за допомогою нейронних мереж (NN). Під час створення такої моделі на кластеризацію вплинув той факт, що мандрівники обирають житло за певними критеріями, і готелі, що відповідають подібним критеріям, можуть мати подібні вимоги. Щоб спостерігати за ефективністю запропонованої моделі прогнозування попиту на готелі, використали набір реальних даних зі світу, наданий туристичним агентством Туреччини, і результати показали, що запропонована модель досягає меншої середньої абсолютної похибки та середньої абсолютної відсоткової похибки порівняно з моделями машинного та глибокого навчання, що наразі використовуються.

У дослідницькій роботі [7] вивчають практику управління доходами готелів у Туреччині. Результати дослідження показують, що готельєри наголошують на цінній дискримінації та гарантії наявності номерів і рідше розглядають можливість укладання надмірних контрактів та надмірного бронювання. Більшість респондентів не мають менеджера з доходів і не мають наміру його наймати: управління доходами зазвичай входить до обов'язків генерального менеджера, менеджера з реєстрації або менеджера з маркетингу. Онлайн-турагентства, веб-сайт готелю, туроператори та туристичні агенти є найважливішими каналами збуту. Розмір готелю, його категорія, розташування та приналежність до мережі мають значний вплив на ступінь застосування різних практик управління доходами. Управління доходами здебільшого застосовується готелями високої категорії, мережевих, міських та приморських готелів з великою кількістю номерів. Також обговорюються управлінські наслідки, обмеження та напрями майбутніх досліджень.

У роботі [18] досліджують проблеми організаційної структури управління доходами (RM) у малих та середніх (SMS) незалежних готелях Китаю. Його мета – допомогти готельним працівникам оптимізувати структуру RM за допомогою встановленої системи організаційного дизайну, пов'язаного з RM. Результати вказують на важливість наявності спеціальної ролі менеджера з RM та припускають, що розміщення менеджера з доходів у відділі продажів та маркетингу може бути ефективнішим для SMS-незалежних готелів. Окрім цього, дослідження підкреслює потенціал програмного забезпечення RM на базі штучного інтелекту для підвищення ефективності RM та розробляє систему, адаптовану до потреб SMS-готелів у Китаї. Воно надає практичні поради готельним працівникам, які прагнуть покращити свої практики RM та організаційні структури, особливо в контексті впровадження нових технологій.

У роботі [12] обґрунтовують нагальну потребу застосування інновацій у готельному і ресторанному гос-

подарствах, пропонують необхідні аспекти, які дають змогу пристосовувати індустрію гостинності до постійно змінюваних умов з інноваційними послугами і процесами. На сучасному етапі економічного розвитку конкурентних позицій підприємств, визначено стратегії, що забезпечать відповідні технологічні інноваційні рішення. Висвітлено основні чинники, що впливають на впровадження інноваційних технологій, а саме: несприятливий вплив макроекономічних шоків, посилення потоку фінансових ризиків, дефіцит власних фінансових ресурсів, низька інноваційна активність у сфері послуг в Україні.

У роботі [5] розглянуто проблему оптимізації процесу планування подорожей на підставі персоналізації та ефективності з використанням штучного інтелекту та політичних наук. Автори вважають, що планування подорожей – це складний процес, який вимагає врахування багатьох факторів, таких як вартість, рівень комфорту, уподобання користувачів, геополітична ситуація та доступні місця. Штучний інтелект (ШІ) та політичні науки пропонують значні можливості для трансформації цього процесу, скорочуючи час, необхідний для планування, та покращуючи користувацький досвід завдяки персоналізованому та ефективним рекомендаціям. Вони досліджують використання моделі на підставі ШІ для оптимізації процесу вибору готелів, заходів і ресторанів, враховуючи уподобання та обмеження користувачів, а також міждисциплінарне поєднання з політичними науками, що суттєво позитивно вплине на процес планування. Запропоноване авторами рішення використовує сучасні технології, такі як TensorFlow.js, Node.js та React, для розроблення масштабованого та зручного для користувача застосунку. Модель, навчена на реальних даних, аналізує та ранжує доступні варіанти, надаючи користувачам найбільш придатні рекомендації.

Унаслідок обговорення результатів дослідження виявлено перспективність аналізу та практичного використання міжнародного досвіду організації готельного бізнесу, що дасть змогу виробити ефективні підходи до підвищення конкурентоспроможності українських готелів. Вивчення сучасних організаційних моделей управління, особливостей взаємовідносин між власниками та операторами, а також новітніх тенденцій цифровізації та сталого розвитку має не тільки теоретичне, а й вагоме прикладне значення. Адаптація світових практик до вітчизняних умов з урахуванням типових помилок діяльності українських готелів здатна стати дієвим інструментом удосконалення управлінських процесів, підвищення якості сервісу та зміцнення позицій на глобальному ринку надання послуг.

Отже, внаслідок виконаної роботи можна сформулювати такі наукову новизну та практичну значущість результатів дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження – отримала подальший розвиток методика аналізу інноваційних підходів до розвитку готельно-ресторанної індустрії за умов посилення конкурентного тиску, яка, на відміну від наявної, враховує основні проблеми та прорахунки у стратегічному плануванні діяльності готельних підприємств за умов економічної нестабільності, що дало змогу визначити стратегічні орієнтири для підвищення якості обслуговування клієнтів, впровадження інноваційних технологій та адаптації бізнес-моделей до змін ринкового середовища.

Практична значущість результатів дослідження – отримані результати дослідження можна використати для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування готельного бізнесу за умов глобалізації та жорсткої конкуренції, для визначення перспективи для розвитку готелів економ-класу та приватного сектору в умовах зростання попиту на доступний відпочинок, а також для обґрунтування потреби гнучкої адаптації надання готельних послуг до специфічних потреб різних цільових аудиторій – ділові туристи, відпочивальники тощо.

Висновки / Conclusions

Проаналізовано інноваційні підходи до розвитку готельно-ресторанної індустрії за умов посилення конкурентного тиску, що дало змогу визначити стратегічні орієнтири для підвищення якості обслуговування потенційних клієнтів, впровадження інноваційних технологій та адаптації бізнес-моделей до динаміки ринкового середовища. За результатами проведеного дослідження можна зробити такі основні висновки.

1. Систематизовано завдання готельних підприємств щодо підвищення якості сервісу, впровадження інновацій та орієнтації на конкретні ринкові сегменти.
2. Досліджено діяльність українських готелів на підставі аналізу сучасних тенденцій розвитку готельного ринку України та світу. підтверджено перспективи зростання кількості якісних готелів у різних сегментах, зокрема – у категоріях 2–3 зірок, орієнтованих на внутрішнього туриста.
3. Охарактеризовано структуру споживчого попиту на готельні послуги в Україні через підвищення рівня сервісу, створення національних готельних мереж, залучення інвестицій і формування сприятливого бізнес-середовища, що у підсумку вплине на підвищення конкурентоспроможності готельного сектору та його інтеграцію у світовий ринок гостинності.
4. Узагальнено завдання готельних підприємств щодо підвищення якості сервісу, впровадження інновацій та орієнтацію на конкретні ринкові сегменти. Для успішної бізнес-діяльності за умов високої конкуренції підприємства готельного бізнесу мають інвестувати у підвищення кваліфікації персоналу, цифровізацію процесів та стратегічне планування розвитку.
5. Підтверджено, що в Україні в найближчому майбутньому відбуватиметься зростання кількості якісних готелів в усіх ринкових сегментах, як під управлінням національних операторів, так і міжнародних брендів.
6. Виділено у глобальній готельній індустрії типи організаційних моделей, які ґрунтуються на характері взаємовідносин між власником готелю та управлінською структурою. Інтерес інвесторів перейде до малих і середніх готелів з помірним набором послуг, тобто категорії 2-3 зірок. Цільовий сегмент підприємств цього сектору – представники внутрішнього туризму. Наявні готелі цього рівня наразі мають нижчий сервіс. Наявні національні оператори повинні створювати мережі готелів з універсальним набором послуг і високим рівнем обслуговування.
7. Проаналізовано питання успішного функціонування підприємства готельного бізнесу за умов високої конкуренції на ринку надання туристичних послуг. Готельним секторам необхідно створення сприятливого інвестиційного клімату на макrorівні (привабливі і передбачувані умови економічної діяльності у країні загалом) і мікрорівні (податкові, митні та інші пільги для підприємств, що спеціалізуються на наданні готельних послуг) в цілях припливу вітчизняного та іноземного капіталу, безпосередня участь і підтримка держави у здійсненні великих інвестиційних проєктів.
8. Рекомендовано збільшення переліку додаткових послуг, підвищення якості та культури обслуговування клієнтів, приведення автошляхів до належного стану, що відповідає міжнародним стандартам.
9. Розвиток готельного господарства України за умови нових містких ринків національних мереж стануть новим рівноправним учасником світового ринку готельних послуг.

References

1. Andrenko, I., & Shestirko, A. (2022). Peculiarities of the functioning of hotel chains in Ukraine. *Economy and Society*, 40, 9 p. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-6>
2. Baneva, I. O., & Velichko, O. V. (2022). Modern approaches to the organization of the hotel and restaurant business. *Modern Economics*, 36, 6–11. [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-01)
3. Bharwani, Sonia, & Mathews, David. (2021, July). Techno-business strategies for enhancing guest experience in luxury hotels: a managerial perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(2), 168–185. <https://doi.org/10.1108/WHATT-09-2020-0121>
4. Bilgihan, Anil, Smith, Scott, Ricci, Peter, & Bujisic, Milos. (2016). Hotel guest preferences of in-room technology amenities. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 7(2), 118–134. <https://doi.org/10.1108/JHTT-02-2016-0008>
5. Bostan, I., Enescu, M. C., & Bizon, C. C. (2025). Optimizing the Travel Planning Process Based on Personalization and Efficiency Using Artificial Intelligence and Political Sciences. 2025 17th International Conference on Electronics, Computers and Artificial Intelligence (ECAI), Targoviste, Romania, pp. 1-7. <https://doi.org/10.1109/ECAI65401.2025.11095535>
6. International Tourism Highlights. (2019). Edition. URL: https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284_421152 (date of application: 13.03.2020).
7. Ivanov, S., & Ayas, Ç. (2017). Investigation of the revenue management practices of accommodation establishments in Turkey: An exploratory study. *Tourism Management Perspectives*, 22, 137–149. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.03.007>
8. Ivanov, S., Del Chiappa, G., & Heyes, A. (2021). The research-practice gap in hotel revenue management: Insights from Italy. *International Journal of Hospitality Management*, 95, article ID 102924. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102924>
9. Kaya, K., Yilmaz, Y., Yaslan, Y., Ögüdücü, Ş. G., & Çingir, F. (2022). Demand forecasting model using hotel clustering findings for hospitality industry. *Information Processing & Management*, 59(1), article ID 102816. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2021.102816>
10. Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2010). Marketing for hospitality and tourism. Boston: Pearson; Prentice Hall, 683 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/270960614_Marketing_for_Hospitality_and_Tourism
11. Kuznetsova, A. (2023). Artificial intelligence in marketing: advantages and examples of use. Webpromo. URL: <https://webpromo.ua/ua/blog/shchnij-intelekt-u-marketingu-perevagi-i-prikladivikorisannya/>
12. Lysyuk, T., Tereshchuk, O., & Pasichnyk, M. (2022). Innovative technologies in the hotel and restaurant industry. *Economy and Society*, 40, 6 p. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>
13. Martyn, E., & Anderson, C. K. (2018). Customer satisfaction through service excellence: The importa, 1–14. URL: <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1264&context=chrrpubs>
14. Musiello-Neto, F., Rua, O. L., Arias-Oliva, M., & Silva, A. F. (2021). Open Innovation and Competitive Advantage on the Hospitality Sector: The Role of Organizational Strategy. *Sustainability*, 13, article ID 13650. <https://doi.org/10.3390/su132413650>
15. Nikolaychuk, O. A., Mudrievska, Yu. V., & Kolomyets, D. V. (2021). Assessment of the state of development of the global hotel services market in the context of COVID – 19. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, 3, 186–192. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-29>

16. Number of tourists served by tour operators and travel agents, by type of tourism. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/tyr/tyr_u/potoki2006_u.htm (date of application: 13.03.2020).
17. Pandyak, I. G. (2017). The place and peculiarities of the hospitality sector in the tourism industry. *Scientific notes of the Volodymyr Hnatyuk Ternopil National Pedagogical University. Series: Geography*, 2, 81–86. URL: <https://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/9115/1/14.pdf>
18. Sun, L., Schuckert, M., & Hon, A. H. Y. (2025). Enhancing organizational structures for revenue management in small and medium-sized independent hotels: Evidence from China. *International Journal of Hospitality Management*, 127, article ID 104122. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104122>
19. The Uncompromising Customer: Addressing the Paradoxes of the Age of I. URL: https://www.ihgplc.com/media/ihg/files/pdf/trends-report/2017_trends_report.pdf?la=en&hash=0048F454CF3818CA9D4EECDC97861644 (date of application: 18.05.2025)
20. Tourism after quarantine: how the pandemic affected and changed the industry. URL: <https://dyvys.info/2020/05/14/turyzm-pislya-karantynu-yak-pandemiya-vplyulana-galuz-i-zminyly-yiyi>
21. Vasilenko, O., & Ovchinnikova, E. (2020). Peculiarities of formation of innovative approaches to the development of hotel and restaurant business in conditions. *European humanities studies: State and Society*, 23(3(1)), 200–214. <https://doi.org/10.38014/ehss.2020.3-1.14>

I. M. Oshchypok¹, M. I. Nazar²

¹ Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine

² Lviv Professional Medical College of Postgraduate Education, Lviv, Ukraine

INNOVATIVE APPROACHES TO THE DEVELOPMENT OF THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY UNDER INCREASING COMPETITIVE PRESSURE

The global hotel industry and the specific features of the development of the Ukrainian hotel business are examined. To achieve real success, hotel enterprises require new and unique ideas, as competition is the main driver of innovation. It is shown that the key problems of the industry's development remain the insufficient level of strategic and economic planning. Despite access to modern technologies, many entrepreneurs primarily focus on quick profit, neglecting the implementation of innovations. At the same time, in order to maintain competitiveness, hotels must clearly define the sequence of actions necessary to achieve their goals – this forms the foundation of planning and forecasting processes. It is emphasized that hotel enterprise management involves constant renewal and the maintenance of high service standards, as well as ensuring stable service quality. Development management, in turn, should aim at achieving a new level of quality that meets or exceeds international standards of the hotel industry. Research into the activities of Ukrainian hotels has shown that the key problem of the industry is low demand. As a result, many establishments operate on the verge of profitability, creating risks of bankruptcy. The situation is further complicated by unfavorable macroeconomic and geopolitical conditions, growing competition, and the insufficient number of international and nationwide events. The segmentation of demand for hotel services is analyzed, and the market structure is defined: approximately 50 % of all trips are for business purposes, 40 % for leisure, and only 10 % for other reasons. This determines the dominance of business hotels in large cities and the active development of resort and apartment hotels in recreational areas. It is proven that for the effective development of the hotel business, it is necessary to systematically analyze global trends, adapt business models to changes, improve service quality, enhance customer loyalty, and actively implement modern technologies (digitalization, online services, CRM systems, etc.).

Keywords: planning hotel activities; organizational model hotel; competitiveness hotel; globalization in the hotel industry; owners and operators of hotels.