

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Ступінь вищої освіти МАГІСТР

на тему: **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ІНДУСТРІЇ
ГОСТИННОСТІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ»**

Виконав: здобувач вищої освіти

II курсу, групи Тур-61

спеціальності 242 Туризм і рекреація

(шифр і назва спеціальності)

освітньої програми «Туризм і рекреація»

Галушак Богдан Любомирович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник: _____

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

Рецензент: _____

(ім'я та прізвище)

ЛЬВІВ 2025

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

Ступінь вищої освіти Магістр
Галузь знань 24 Сфера обслуговування
(шифр і назва)
Спеціальність 242 Туризм і рекреація
(шифр і назва)
Освітня програма «Туризм і рекреація»
(назва ОП)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
туризму, рекреації та краєзнавства
(назва кафедри)

(підпис)

(ім'я та прізвище)
“ ” _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти
ГалуЩака Богдана Любомировича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Інноваційні технології в індустрії гостинності: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні»

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

Затверджена наказом ЛНУВМБ імені С.З.Гжицького від «10» жовтня 2025р. №1291-4.

2. Строк подання здобувачем роботи до 01 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та Постанови Кабінету Міністрів України, дані Державної служби статистики України, матеріали Державного агентства розвитку туризму, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, Інтернет ресурси та інші дані

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Сутність та структура індустрії гостинності

1.2. Поняття та класифікація інноваційних технологій у закладах гостинності

1.3. Вплив інноваційних технологій на якість обслуговування та конкурентоспроможність суб'єктів індустрії гостинності

1.4. Методика дослідження сучасного стану впровадження інноваційних технологій в індустрії гостинності

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА РІВНЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

2.1. Загальна характеристика розвитку індустрії гостинності в Україні

2.2. Аналіз динаміки основних показників діяльності готельних та ресторанних закладів

2.3. Оцінювання рівня цифровізації та використання інноваційних технологій у закладах індустрії гостинності

2.4. Визначення ключових бар'єрів та екологічних чинників впливу на інноваційний розвиток індустрії гостинності України

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ

3.1 Узагальнення зарубіжного досвіду впровадження інноваційних технологій в індустрії гостинності

3.2 Формування стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку індустрії гостинності України

3.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення організаційного, кадрового та інформаційного забезпечення впровадження інноваційних технологій у закладах гостинності

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

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «16» червня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Отримання завдання для написання кваліфікаційної роботи	16.06.2025	
2.	Розробка плану кваліфікаційної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою, збір практичних матеріалів	до 30.06.2025	
3.	Написання вступу і I розділу	до 01.08.2025	
4.	Написання II розділу	до 15.10.2025	
5.	Написання III розділу	до 17.11.2025	
6.	Написання висновків	до 20.11.2025	
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи і подання науковому керівнику для написання відгуку	до 01.12.2025	
8.	Перевірка тексту кваліфікаційної роботи на унікальність. Скерування на зовнішню рецензію	до 12.12.2025	
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі	до 15.12.2025	
10.	Захист кваліфікаційної роботи перед Екзаменаційною комісією	до 26.12.2025	

Здобувачка вищої освіти _____

Богдан ГАЛУЩАК

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

(ім'я та прізвище)

УДК 338.486(477)

Кваліфікаційна робота: 78 сторінок текстової частини, 10 таблиць, 11 рисунків, 70 джерел.

Галушак Б.Л. Інноваційні технології в індустрії гостинності: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні. Кваліфікаційна робота за спеціальністю 242 Туризм і рекреація. Львів: Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, 2025. 82 с.

В роботі висвітлено теоретичні засади дослідження інноваційних технологій в індустрії гостинності, розкрито сутність поняття інноваційних технологій у готельній, ресторанній та туристичній діяльності, окреслено класифікаційні підходи до їхнього розуміння, визначено роль інновацій у підвищенні якості обслуговування споживачів, зростанні конкурентоспроможності суб'єктів ринку та формуванні привабливого іміджу туристичних дестинацій.

Оцінено сучасний стан упровадження інноваційних технологій в індустрії гостинності України, охарактеризовано основні тенденції розвитку готельно-ресторанного і туристичного секторів, проаналізовано динаміку ключових показників їхньої діяльності, рівень використання цифрових сервісів бронювання та продажу послуг, автоматизованих систем управління закладами, платформ онлайн комунікації з клієнтами, а також інструментів персоналізації сервісу і підвищення лояльності споживачів.

Здійснено аналіз основних бар'єрів та можливостей розвитку інноваційних технологій в індустрії гостинності України, запропоновано перспективні шляхи активізації інноваційної діяльності суб'єктів господарювання, удосконалення організаційного, інформаційного та фінансового забезпечення впровадження нових рішень.

Анотація

Магістерська робота присвячена вивченню сучасного стану та перспектив розвитку інноваційних технологій в індустрії гостинності України.

У першому розділі роботи висвітлено теоретичні засади дослідження інноваційних технологій в індустрії гостинності. Розкрито сутність понять індустрія гостинності, інноваційні технології, цифровізація сервісу, автоматизовані системи управління, онлайн платформи комунікації з клієнтами. Охарактеризовано ключові підходи до класифікації інноваційних технологій, що застосовуються у готельній, ресторанній та туристичній діяльності, а також узагальнено їхній вплив на формування позитивного досвіду споживачів.

У другому розділі проаналізовано сучасний стан упровадження інноваційних технологій в індустрії гостинності України. Надано характеристику розвитку готельно-ресторанного і туристичного секторів, розглянуто структуру та динаміку основних показників їхньої діяльності. Виявлено основні проблеми, обмеження та можливості для подальшого поширення інноваційних технологій.

У третьому розділі запропоновано перспективні напрями підвищення ефективності використання інноваційних технологій в індустрії гостинності України. Обґрунтовано рекомендації щодо вдосконалення організаційного, кадрового, інформаційного та фінансового забезпечення інноваційних процесів у закладах гостинності. Сформовано ключові пропозиції щодо посилення співпраці бізнесу, органів публічної влади та закладів освіти для формування сприятливого середовища розвитку інновацій і підвищення конкурентоспроможності української індустрії гостинності на внутрішньому та міжнародному ринках.

Ключові слова: *індустрія гостинності, інноваційні технології, готельне господарство, ресторанне господарство, туристична сфера, цифровізація, Україна.*

The master's thesis is devoted to the study of the current state and prospects for the development of innovative technologies in the hospitality industry of Ukraine. The impact of innovative solutions on improving the quality of service, the efficiency of management of hotel, restaurant and other establishments of the hospitality industry, as well as on the competitiveness of tourist destinations in Ukraine is revealed.

The first section of the work highlights the theoretical principles of researching innovative technologies in the hospitality industry. The essence of the concepts of the hospitality industry, innovative technologies, digitalization of service, automated management systems, online platforms for communication with customers is revealed. The key approaches to the classification of innovative technologies used in hotel, restaurant and tourism activities are characterized, and their impact on the formation of a positive consumer experience is also summarized.

The second section analyzes the current state of implementation of innovative technologies in the hospitality industry of Ukraine. The development of the hotel, restaurant and tourism sectors is described, the structure and dynamics of the main indicators of their activity are considered. The main problems, limitations and opportunities for the further spread of innovative technologies are identified.

The third section proposes promising directions for increasing the efficiency of using innovative technologies in the hospitality industry of Ukraine. Recommendations are substantiated for improving the organizational, personnel, informational and financial support of innovation processes in hospitality establishments. Key proposals are formulated for strengthening cooperation between business, public authorities and educational institutions to form a favorable environment for the development of innovations and increase the competitiveness of the Ukrainian hospitality industry in domestic and international markets.

Keywords: *hospitality industry, innovative technologies, hotel industry, restaurant industry, tourism sector, digitalization, Ukraine.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....	10
1.1. Сутність та структура індустрії гостинності.....	10
1.2. Поняття та класифікація інноваційних технологій у закладах гостинності.....	16
1.3. Вплив інноваційних технологій на якість обслуговування та конкурентоспроможність суб'єктів індустрії гостинності.....	21
1.4. Методика дослідження сучасного стану впровадження інноваційних технологій в індустрії гостинності.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА РІВНЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ.....	32
2.1. Загальна характеристика розвитку індустрії гостинності в Україні.....	32
2.2. Аналіз динаміки основних показників діяльності готельних та ресторанних закладів.....	37
2.3. Оцінювання рівня цифровізації та використання інноваційних технологій у закладах індустрії гостинності.....	43
2.4. Визначення ключових бар'єрів та екологічних чинників впливу на інноваційний розвиток індустрії гостинності України.....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ.....	54
3.1. Узагальнення зарубіжного досвіду впровадження інноваційних технологій в індустрії гостинності.....	54
3.2. Формування стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку індустрії гостинності України.....	61
3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення організаційного, кадрового та інформаційного забезпечення впровадження інноваційних технологій у закладах гостинності.....	67
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність проблеми. Розвиток індустрії гостинності в Україні являється одним з ключових чинників підтримки економічного зростання, зайнятості населення та формування позитивного іміджу держави на міжнародному ринку. Готельні, ресторани та інші заклади гостинності безпосередньо впливають на рівень задоволеності туристів і ділових відвідувачів, сприяють розвитку суміжних видів діяльності, зокрема транспорту, торгівлі, розваг, культурних і освітніх послуг. Відтак, в сучасних умовах глобальної конкуренції, посилення ролі цифрового простору, поширення онлайн сервісів та змін у поведінці споживачів саме інноваційні технології стають базою для підвищення якості обслуговування, прискорення управлінських процесів, оптимізації витрат і створення нових форматів сервісу. Їх ефективне впровадження дає змогу закладам індустрії гостинності адаптуватися до динамічних змін попиту, швидко реагувати на зовнішні виклики, розширювати ринки збуту та зміцнювати конкурентні позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Особливої ваги проблема інноваційного розвитку індустрії гостинності набуває в українських реаліях, враховуючи наслідки воєнного стану, трансформацію внутрішнього туристичного попиту, міграційні процеси та зміну пріоритетів споживачів. Заклади гостинності змушені одночасно забезпечувати безпеку, гнучкість сервісу, високу швидкість обслуговування та прозорість комунікації з клієнтами, що практично неможливо без активного використання цифрових платформ, систем онлайн бронювання, мобільних застосунків, хмарних рішень, технологій на базі штучного інтелекту, інструментів аналітики даних і програм управління лояльністю. Разом із цим, спостерігаються нерівномірність упровадження інноваційних технологій, обмеженість фінансових ресурсів, недостатність кваліфікованих кадрів і брак комплексних науково обґрунтованих підходів до оцінювання ефективності інноваційних перетворень. Так, це обумовлює необхідність системного дослідження

сучасного стану інноваційних процесів в індустрії гостинності України, виявлення основних бар'єрів та формування науково практичних рекомендацій щодо перспектив її розвитку.

Проблематика розвитку індустрії гостинності та впровадження інноваційних технологій відображена у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Вагомий внесок у теоретичні та прикладні аспекти функціонування готельно ресторанного господарства, туристичної сфери, сервісного менеджменту та інноваційної діяльності зробили такі науковці, як А. Александров, Т. Безрукова, Ю. Боруцька, В. Ведмідь, І. Волошин, Г. Герасименко, О. Давидова, Н. Дьоміна, І. Зоріна, І. Зорін, І. Коваль, Ф. Котлер, О.Крупа, Л. Лук'янова, М. Мальська, Н. Мороз, О. Олійник, М. Портер, О. Романенко, І. Сисоєва, О. Силкін, Т. Ткаченко, В. Федорченко, Д. Харрінгтон, О. Чорний, Н. Шенгелія та інші. Попри значний науковий доробок, питання комплексного аналізу сучасного стану та окреслення перспектив розвитку інноваційних технологій в індустрії гостинності України, з урахуванням викликів воєнного стану і глобальних тенденцій цифровізації, потребує подальшого поглибленого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка сучасного стану розвитку інноваційних технологій в індустрії гостинності України, виявлення ключових проблем та обґрунтування перспективних напрямів підвищення ефективності їх упровадження і використання.

Для досягнення означеної мети передбачається послідовне виконання наступних завдань дослідження:

- охарактеризувати сутність та структуру індустрії гостинності;
- визначити зміст поняття інноваційних технологій у закладах індустрії гостинності та здійснити їх класифікацію;
- дослідити основні аспекти впливу інноваційних технологій на якість обслуговування, ефективність управління та конкурентоспроможність суб'єктів індустрії гостинності;
- проаналізувати сучасний стан розвитку індустрії гостинності в Україні;

- здійснити аналіз динаміки ключових показників діяльності готельних, ресторанних та інших закладів індустрії гостинності;
- оцінити рівень цифровізації та використання інноваційних технологій, зокрема технологій на базі штучного інтелекту, у закладах індустрії гостинності України;
- виявити основні бар'єри, чинники та детермінанти інноваційного розвитку індустрії гостинності України;
- узагальнити зарубіжний досвід упровадження інноваційних технологій в індустрії гостинності;
- обґрунтувати напрями удосконалення процесів упровадження та використання інноваційних технологій в індустрії гостинності України.

Предметом дослідження є оцінка сучасного стану, результатів, бар'єрів та проблем упровадження інноваційних технологій в індустрії гостинності України, а також їх впливу на ефективність функціонування закладів гостинності.

Об'єктом дослідження є індустрія гостинності України як сукупність готельних, ресторанних та інших закладів, у межах яких здійснюється впровадження інноваційних технологій.

Методи дослідження. В основу методології магістерської роботи покладено системний підхід. У його межах застосовано методи індукції та дедукції, порівняння і систематизації для дослідження сутнісних характеристик та еволюції базових понять, пов'язаних з інноваційним розвитком індустрії гостинності. Методи аналізу та синтезу використано під час вивчення та групування основних проблем і бар'єрів упровадження інноваційних технологій в індустрії гостинності України. Непараметричні статистичні методи та елементи економіко статистичного аналізу застосовано для характеристики поточного стану розвитку індустрії гостинності України та рівня використання інноваційних технологій. Метод морфологічного аналізу використано для уточнення понятійно категоріального апарату дослідження. Графічний метод застосовано для наочного відображення динаміки показників

діяльності закладів індустрії гостинності та результатів оцінювання рівня цифровізації. Абстрактно логічний метод використано для здійснення теоретичних узагальнень і формування висновків щодо сучасного стану та перспектив розвитку інноваційних технологій в індустрії гостинності України.

Наукова новизна отриманих результатів. Удосконалено теоретичні засади інноваційного розвитку індустрії гостинності України, які на відміну від відомих представлено у вигляді авторського бачення сутності та структури інноваційних технологій, їх класифікації за функціональним призначенням і рівнем впливу на результативність діяльності закладів гостинності. Подальшого розвитку набули підходи до оцінювання рівня цифровізації індустрії гостинності та обґрунтування напрямів удосконалення організаційного, кадрового та інформаційного забезпечення впровадження інноваційних технологій, включаючи технології на базі штучного інтелекту, у практику функціонування закладів індустрії гостинності України.

Джерелами інформації для написання роботи були офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, профільні звіти Міністерства економіки України та Державного агентства розвитку туризму України, матеріали галузевих асоціацій готельного і ресторанного бізнесу, звітність окремих підприємств індустрії гостинності України, а також провідні наукові українські та іноземні праці, присвячені дослідженню розвитку індустрії гостинності, упровадженню інноваційних технологій і процесів цифровізації сервісу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Сутність та структура індустрії гостинності

Індустрія гостинності являється складною соціально економічною системою, що поєднує сукупність видів діяльності, спрямованих на задоволення потреб людей у відпочинку, харчуванні, тимчасовому розміщенні, спілкуванні та позитивних враженнях. Її сутність ґрунтується на ідеї гостинності як суспільної цінності, що передбачає повагу до гостя, створення безпечного та комфортного зовнішнього середовища, турботу про фізичний і психологічний стан відвідувача. На відміну від багатьох галузей матеріального виробництва індустрія гостинності працює з переважно нематеріальним продуктом результат діяльності проявляється у враженнях, емоціях, рівні задоволеності гостя, його бажанні повернутися та рекомендувати заклад іншим [3;15;37]. Тому центральним елементом індустрії гостинності є сервіс, тобто комплексна послуга, що поєднує матеріальну складову, наприклад номер у готелі чи страву в ресторані, та нематеріальну складову, яка включає атмосферу, стиль спілкування персоналу та загальне відчуття комфорту. Структурно індустрія гостинності охоплює широкий спектр закладів і сервісів, серед яких провідне місце посідають готелі, хостели, апарт готелі, ресторани, кав'ярні, бари, заклади швидкого обслуговування, заклади дозвілля, конгрес центри, оздоровчі комплекси, туристичні івент майданчики. До індустрії гостинності належать також компанії, що організовують ділові заходи, виставки, корпоративні події, анімаційні програми. Їх об'єднує спільна мета створення сприятливого простору для тимчасового перебування людини поза домом з максимально можливим врахуванням її індивідуальних потреб і очікувань. Важливою особливістю індустрії гостинності є одночасність надання і споживання послуг, гостя неможливо відокремити від процесу

обслуговування, що робить його співучасником створення кінцевого результату. Тому якість послуг у цій сфері залежить не лише від матеріально технічної бази, а й від організації процесів, підготовки персоналу, культури взаємодії та дотримання стандартів сервісу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Роль індустрії гостинності в розвитку національної економіки

Роль	Зміст
Внесок у валовий внутрішній продукт	Індустрія гостинності створює значну додану вартість через поєднання розміщення, харчування, дозвілля, ділових послуг і супутніх сервісів. Частина витрат туриста та ділового мандрівника залишається не лише в готелях і ресторанах, а й у суміжних секторах торгівлі, транспорту, культури, розваг, що мультиплікує вплив на валовий внутрішній продукт. Зростання потоків відвідувачів означає збільшення попиту на місцеві товари, послуги, креативні продукти, що посилює внутрішній ринок і підтримує загальну економічну динаміку
Робочі місця і людський капітал	Індустрія гостинності є одним з найбільш трудомістких секторів, що забезпечує роботою широке коло працівників різної кваліфікації від некваліфікованого персоналу до висококваліфікованих менеджерів, шеф кухарів, фахівців з маркетингу й аналітики. Вона створює можливості для першого працевлаштування молоді, професійної соціалізації, розвитку комунікативних навичок, знання іноземних мов. Через систему навчання й підвищення кваліфікації заклади гостинності формують людський капітал, який надалі може бути задіяний і в інших сферах послуг
Розвиток територій і інфраструктури	Готелі, ресторани, санаторії, рекреаційні комплекси і заклади сільського зеленого туризму стимулюють розвиток інфраструктури на місцевому рівні. Задля обслуговування гостей оновлюються дороги, інженерні мережі, міський простір, зростає попит на транспорт, культурні події, локальні продукти. Це створює додаткові доходи для громад через податки і збори, підвищує привабливість територій для інвесторів, сприяє диверсифікації місцевої економіки, особливо у сільських і рекреаційних регіонах
Міжнародний імідж і інтеграція	Через індустрію гостинності формуються перші враження іноземних гостей про країну, її культуру, рівень сервісу, безпеку, відкритість. Якісний готельно ресторанний сервіс, сучасна інфраструктура, інноваційні технології обслуговування, мовна і культурна компетентність персоналу підсилюють міжнародний імідж держави, полегшують залучення інвестицій, розвиток ділового туризму, проведення міжнародних заходів. Таким чином індустрія гостинності стає важливим інструментом економічної дипломатії та інтеграції до простору країн Європейського Союзу

Сформовано автором за даними джерел: [18-21]

Індустрія гостинності тісно пов'язана з туризмом, транспортом, культурною індустрією, роздрібною торгівлею та іншими секторами економіки, тому вона виконує роль своєрідного каталізатора просторового розвитку. Розвиток закладів індустрії гостинності сприяє формуванню нових центрів ділової активності, сучасної міської інфраструктури, підвищенню інвестиційної привабливості територій, активізації малого і середнього бізнесу. Через створення робочих місць індустрія гостинності впливає на рівень зайнятості населення, особливо молоді, жителів малих міст і сільських територій, де готельні та туристичні послуги часто стають одними з небагатьох напрямів легального підприємництва. Окрім економічної ролі індустрія гостинності має важливе соціокультурне значення: вона сприяє міжкультурному діалогу, популяризації національних традицій, формує уявлення іноземних гостей про країну, впливає на імідж держави у світовому співтоваристві. Сутність індустрії гостинності розкривається також через специфіку процесу обслуговування, у центрі якого перебуває людина з її унікальними потребами, емоціями та поведінковими моделями [41;67;70]. Заклади індустрії гостинності мають не лише надавати базову послугу, а й конструювати цілісний досвід перебування, що включає комфортну інфраструктуру, продуманий дизайн простору, зрозумілу навігацію, інформативність, безпеку, екологічну відповідальність, доступність для різних груп споживачів, включаючи людей з інвалідністю, сім'ї з дітьми, людей похилого віку. У цьому контексті гостинність виступає не просто набором стандартних процедур, а філософією взаємин з гостем, заснованою на емпатії, повазі, готовності персоналу оперативно реагувати на запити і пропонувати індивідуалізовані рішення. Саме тому важливою складовою сутності індустрії гостинності є професійна підготовка кадрів, розвиток сервісного мислення, формування корпоративної культури, орієнтованої на довгострокові стосунки з клієнтами (рис. 1.1).

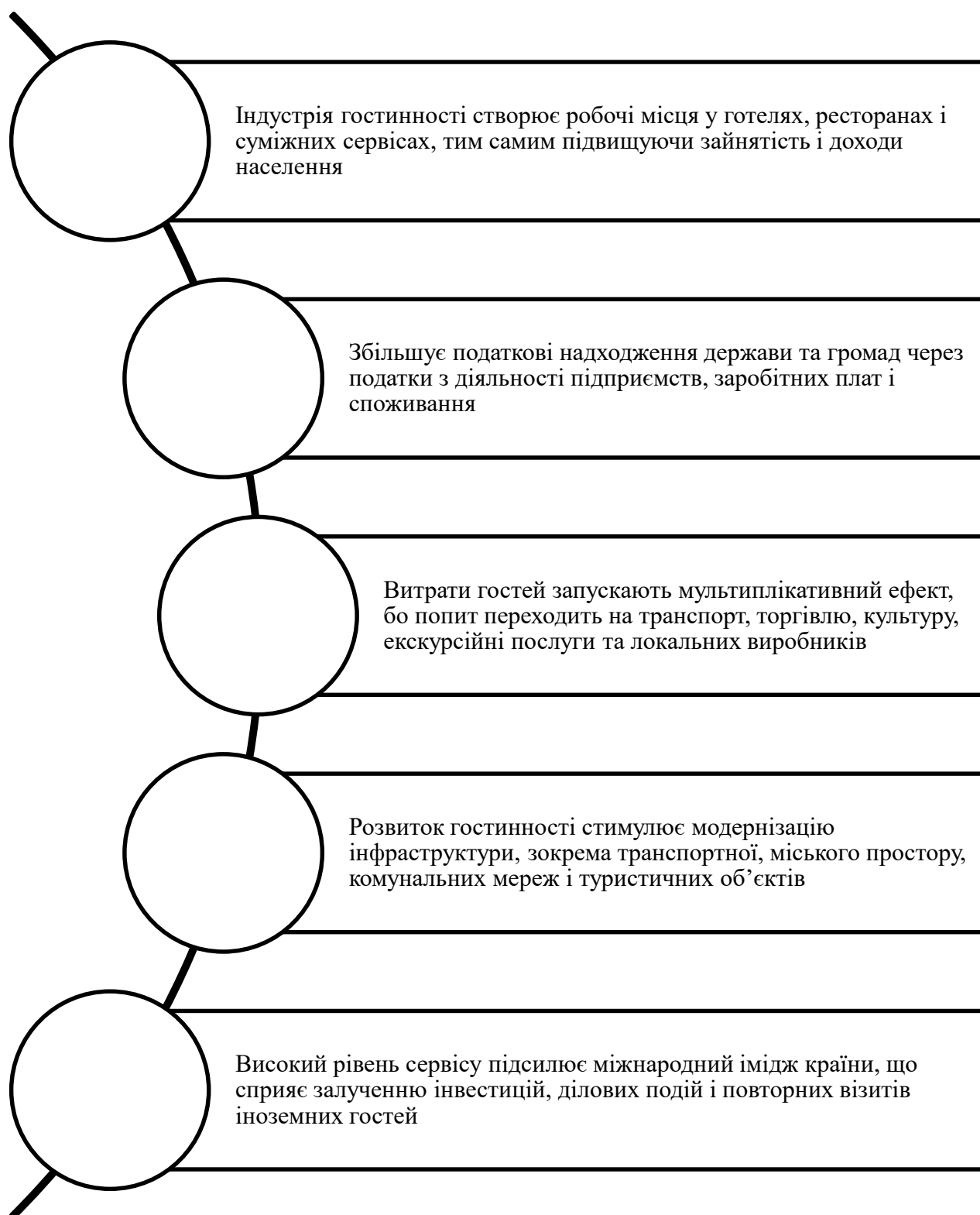


Рис. 1.1. Вплив індустрії гостинності на ріст національної економіки

Сформовано автором за даними джерел: [27-30]

Структура індустрії гостинності є багаторівневою системою, що охоплює різні групи закладів і видів діяльності, які спільно формують ринок послуг для відвідувачів. У найширшому розумінні її основою є заклади розміщення, підприємства харчування, об'єкти дозвілля та розваг, а також організації, що забезпечують проведення ділових, культурних і туристичних подій. Кожен з цих елементів виконує власну функцію у створенні комплексного сервісного продукту, однак у реальній практиці вони тісно переплітаються і взаємодіють. Наприклад, сучасний готель одночасно виступає закладом розміщення, майданчиком для проведення конференцій, місцем харчування та простором для відпочинку [11;18;30].

Структура індустрії гостинності тому розглядається як система взаємопов'язаних сегментів, де результат діяльності одного сегмента суттєво впливає на привабливість і конкурентоспроможність інших. Провідне місце у структурі індустрії гостинності посідають заклади розміщення. До них належать готелі різних категорій, мотелі, хостели, апарт готелі, пансіонати, санаторно оздоровчі комплекси, а також нові формати на кшталт апартamentів для короткострокової оренди, бутік готелів, глемпінгів, коворкінгів з можливістю проживання. У межах цього сегмента формується власна внутрішня структура, яка відображає рівень комфорту, цінову політику, цільові групи клієнтів, спеціалізацію на діловому, рекреаційному чи подієвому туризмі. Одні заклади орієнтовані на масовий сегмент гостей, інші зосереджені на індивідуальному сервісі та унікальній концепції. Важливим елементом внутрішньої структури підприємства розміщення є підрозділи, що відповідають за прийом і розміщення гостей, прибирання, безпеку, технічне обслуговування, додаткові послуги. Від узгодженості роботи цих підрозділів залежить цілісність сервісного продукту, який отримує гість.

Важливою складовою структури індустрії гостинності є сегмент ділових, культурних та розважальних послуг. До нього належать конгрес центри, виставкові комплекси, конференц зали у готелях, івент агенції, концертні майданчики, театри, кінотеатри, парки розваг, спортивні арени, оздоровчо

релаксаційні центри. Ці об'єкти створюють умови для проведення заходів різного масштабу від невеликих корпоративних зустрічей до міжнародних форумів, фестивалів і спортивних подій. У межах такого сегмента формується власна структурна логіка, що включає організацію подій, технічне забезпечення, роботу з учасниками і глядачами, партнерські програми з готелями та ресторанами.

Інтеграція ділових і розважальних послуг з розміщенням та харчуванням створює комплексний продукт, відомий як індустрія ділових і подієвих подорожей. Саме ця взаємодія підсилює мультиплікативний ефект індустрії гостинності для місцевої економіки. Окремий структурний рівень індустрії гостинності формують допоміжні та сервісні організації, які забезпечують її функціонування. До них належать туристичні оператори і агенції, транспортні компанії, онлайн платформи бронювання, системи управління закладами, маркетингові та консалтингові компанії, освітні установи, які готують фахівців для індустрії гостинності. Також до цієї групи варто віднести постачальників продуктів харчування, обладнання, меблів, текстилю, засобів гігієни, послуг клінінгу і технічного обслуговування.

Розвиток цифрових рішень сприяє появі нових структурних елементів агрегаторів сервісів, платформ відгуків, систем лояльності, програм аналітики даних щодо поведінки гостей. Таким чином структура індустрії гостинності охоплює не лише видимі для споживача ланки готель, ресторан, розважальний заклад, а й розгалужену мережу партнерських взаємозв'язків, без яких неможливе стабільне функціонування та інноваційний розвиток усієї сфери.

1.2. Поняття та класифікація інноваційних технологій у закладах гостинності

Поняття інноваційних технологій у закладах гостинності пов'язане з упровадженням нових або суттєво вдосконалених технічних, програмних, організаційних і сервісних рішень, які змінюють спосіб створення, надання та споживання послуг. Йдеться не лише про поодинокі технічні новинки, а про цілісні комплекси рішень, що дають змогу підвищити ефективність управління, покращити взаємодію з гостями, скоротити витрати, підвищити гнучкість і адаптивність закладу. Інноваційні технології в індустрії гостинності завжди пов'язані з доданою цінністю для гостя та для підприємства, оскільки вони змінюють стандартні процеси обслуговування, пропонують новий рівень комфорту, швидкості, персоналізації сервісу [5;51;67]. У цьому сенсі інновація розглядається як перехід від традиційної моделі функціонування закладу, де основний акцент робиться на матеріальній інфраструктурі, до моделі, у якій ключову роль відіграють інформаційні потоки, дані про поведінку гостей, інтегровані цифрові рішення та нові формати взаємодії. Сутнісною характеристикою інноваційних технологій у закладах гостинності є їх комплексний характер. Вони охоплюють інформаційні системи управління номерним фондом, бронюванням і фінансовими потоками, електронні системи продажу та розподілу послуг, мобільні застосунки для гостей, інтерактивні платформи комунікації, системи лояльності, безконтактні платіжні рішення, смарт системи контролю доступу, енергоефективні рішення, а також технології на базі штучного інтелекту, які застосовуються для аналізу даних і персоналізації сервісу. Інноваційними такі технології стають тоді, коли їх упровадження приводить до вимірюваних змін у продуктивності праці, рівні задоволеності гостей, обсягах реалізації послуг та конкурентних позиціях закладу. Важливо, що інновація у закладі гостинності є відносною категорією те, що в одному підприємстві є радикально новим рішенням, в іншому може бути вже усталеним стандартом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Термінологічний аналіз поняття інноваційних технологій у закладах
гостинності

Компонент поняття	Змістове наповнення у контексті гостинності	Практичний прояв у закладі
Інновація як зміна, що створює нову цінність	У сфері гостинності інновація розуміється як не просто новинка або модний інструмент, а керована зміна у сервісі, процесах або бізнес моделі, яка дає гостю відчутну додаткову цінність. Це може проявлятися у комфорті, швидкості, персоналізації, безпеці, екологічній відповідальності. Важливо, що інновація тут оцінюється через результат для гостя і підприємства, а не через технічну складність	Запровадження нових сервісних сценаріїв, які скорочують очікування і помилки, формують кращий досвід перебування. Наприклад, цифрові інструменти для швидкого бронювання, можливість безконтактної оплати, гнучкі пакети послуг для тривалого проживання, які розширюють цінність продукту для гостя
Технологія як сукупність методів, інструментів і процедур	У закладах гостинності технологія охоплює не лише програмне забезпечення чи обладнання, а й стандартизовані процедури, що визначають, як саме створюється сервіс, як рухається інформація, як контролюється якість. Технологія є “мостом” між ідеєю сервісу і її стабільним відтворенням у щоденній роботі, включно з управлінням ризиками і ресурсами	Використання систем управління готелем або рестораном, регламентів роботи підрозділів, цифрових стандартів внесення даних, чек листів контролю якості, внутрішніх інструкцій щодо обробки запитів гостей і реагування на нестандартні ситуації
Інноваційні технології як інтегрований інструмент розвитку	Поняття інноваційних технологій у гостинності доцільно трактувати як сукупність управлінських і цифрових рішень, що змінюють і вдосконалюють спосіб створення та надання послуг. Йдеться про інтеграцію сервісних стандартів, цифрових систем, аналітики та інструментів комунікації у єдину модель, яка підвищує якість і конкурентоспроможність	Комплексне використання хмарних систем, онлайн каналів продажу, інструментів аналітики, сервісів персоналізації, цифрового навчання персоналу. У результаті заклад працює на основі даних, швидше адаптується до змін попиту і підтримує стабільно високий сервіс

Сформовано автором за даними джерел: [9-11]

Важливу групу інноваційних технологій у закладах гостинності становлять цифрові платформи та інформаційні системи управління. Йдеться про програмні комплекси, які інтегрують процеси бронювання номерів і столиків, обліку та контролю витрат, складського обліку, роботи з підрядниками, формування звітності та аналітики. Використання таких систем дає змогу автоматизувати рутинні операції, зменшити кількість помилок, прискорити обмін інформацією між підрозділами, забезпечити оперативний

доступ керівництва до ключових показників діяльності закладу. До цієї групи належать також онлайн системи бронювання на власних сайтах закладів, інтеграція з глобальними платформами бронювання, застосування модулів управління доходами, які допомагають оптимізувати ціни залежно від попиту, сезонності та інших чинників. У сукупності такі технології формують цифровий каркас закладу гостинності, на основі якого будуються сучасні моделі сервісу [18;23;35].

Окрему увагу слід приділити технологіям на базі штучного інтелекту, які поступово стають важливою складовою інноваційного розвитку індустрії гостинності. Системи на базі штучного інтелекту використовуються для аналізу великих масивів даних про бронювання, уподобання гостей, відгуки, поведінку користувачів на сайтах і в мобільних застосунках. На цій основі будуються персоналізовані пропозиції, рекомендації щодо додаткових послуг, гнучкі цінові стратегії. Віртуальні асистенти і чат боти на базі технологій штучного інтелекту забезпечують цілодобову підтримку гостя, відповідають на типові запитання, допомагають з бронюванням і орієнтацією в послугах закладу. Інноваційність таких технологій полягає у їх здатності самонавчатися, адаптуватися до змін у попиті, пропонувати рішення, які раніше потребували значних витрат часу і людських ресурсів. Водночас їх застосування вимагає особливої уваги до питань конфіденційності даних, етичності використання інформації про гостей, прозорості алгоритмів. Разом з тим інноваційні технології у закладах гостинності не зводяться лише до цифрових рішень. Вони охоплюють також нові технічні засоби організації простору і сервісу, наприклад використання модульних конструкцій для гнучкої трансформації приміщень, інтерактивних інформаційних панелей, систем динамічного освітлення, що впливають на комфорт і самопочуття гостей, екологічних матеріалів і обладнання з низьким рівнем споживання ресурсів. Упровадження таких технологій змінює не тільки зовнішній вигляд закладу, а й логіку перебування в ньому гостя, формує новий тип досвіду, пов'язаний з відповідальним ставленням до довкілля, здоров'я, безпеки. Інноваційні

технології у цьому контексті можна розглядати як поєднання технічної, організаційної та сервісної новизни, яка дозволяє закладу гостинності створювати цінність для гостя, суспільства і власників бізнесу (рис. 1.2).

Цифровий сервіс коли бронювання, комунікація, оплата, супровід гостя та збір зворотного зв'язку об'єднані в один безперервний процес через сайт, мобільні рішення, месенджери й інтегровані системи управління. Це дає швидкість, передбачуваність і персоналізацію, бо заклад бачить історію взаємодії, краще розуміє потреби клієнта та пропонує релевантні послуги, а технології на базі штучного інтелекту можуть допомагати з аналізом запитів і прогнозуванням попиту

Автоматизація внутрішніх процесів знижує витрати та втрати якості. Йдеться про управління ресурсами, планування завантаження, контроль запасів, оптимізацію роботи персоналу, енергоефективні рішення й цифровий облік показників, що дає змогу швидше реагувати на зміни ринку, перебої постачання або коливання попиту та зберігати стабільний рівень обслуговування

Рис. 1.2. Можливості сучасних технологій для розвитку індустрії гостинності

Сформовано автором за даними джерел: [27-30]

Класифікація інноваційних технологій у закладах гостинності є важливим інструментом для системного розуміння того, як саме нововведення змінюють структурні елементи сервісу, управління та взаємодії з гостями. Оскільки індустрія гостинності поєднує різні види діяльності від розміщення та харчування до організації подій і дозвілля, інноваційні технології можуть класифікуватися за кількома взаємопов'язаними ознаками. Йдеться про сферу застосування, функціональне призначення, ступінь новизни, технологічну основу, масштаб впливу та рівень інтегрованості в бізнес процеси. Такого роду багатовимірний підхід дозволяє уникнути надто спрощеного погляду на інновації і розглядати їх не як одиничні технічні рішення, а як елементи

цілісної системи, що формує сучасну модель функціонування закладу гостинності.

Одним з базових підходів є класифікація інноваційних технологій за сферою застосування в структурі закладу. У цьому разі виокремлюють технології, що безпосередньо пов'язані з обслуговуванням гостей, тобто фронт офісні рішення, а також технології, які працюють у внутрішньому контурі підприємства, тобто бек офісні рішення. До першої групи належать онлайн системи бронювання, мобільні застосунки для гостей, автоматизовані кіоски реєстрації, цифрові меню, інтерактивні інформаційні панелі, системи безконтактних платежів, віртуальні консьєрж сервіси. Вони безпосередньо формують клієнтський досвід і сприймаються гостем як невід'ємна частина сервісу. До другої групи відносять системи управління номерним фондом, внутрішні комунікаційні платформи для персоналу, програми обліку та контролю витрат, складські системи, інструменти планування завантаження та розподілу ресурсів. Саме поєднання фронт офісних і бек офісних інновацій визначає здатність закладу одночасно забезпечувати високий рівень сервісу та ефективно використання ресурсів [11;69;70].

Значну поширеність має класифікація інноваційних технологій за їх функціональним призначенням. У цьому контексті можна виокремити технології, орієнтовані на підвищення якості обслуговування гостя, технології управління відносинами з клієнтами, технології управління доходами та витратами, а також технології підтримки управлінських рішень.

До першої групи належать рішення, які покращують швидкість, зручність і персоналізацію сервісу, наприклад смарт замки, системи керування кліматом у номері через мобільний застосунок, інтерактивні телевізійні платформи з індивідуальним контентом.

Друга група включає системи управління взаєминами з клієнтами, бази даних про історію перебування, вподобання та відгуки гостей, програми лояльності.

Третя група пов'язана з аналітичними інструментами оптимізації цін, структури завантаження, контролю собівартості послуг.

Четверта група охоплює системи на базі штучного інтелекту та інші аналітичні платформи, які забезпечують керівництво закладу даними для стратегічного і тактичного планування.

Важливою є також класифікація інноваційних технологій за ступенем новизни та глибиною змін, які вони спричиняють у діяльності закладу. У цьому разі розрізняють радикальні інновації, що приводять до появи принципово нових форматів сервісу або бізнес моделей, та поліпшувальні інновації, які вдосконалюють вже наявні процеси. Радикальними можна вважати, наприклад, повний перехід від традиційної моделі обслуговування до концепції самообслуговування з використанням цифрових терміналів і мобільних застосунків, або запровадження повністю безготівкового обігу з інтегрованими системами лояльності. Поліпшувальні інновації зазвичай стосуються часткової модернізації окремих процесів, наприклад автоматизації обліку, впровадження нових модулів до існуючої системи управління чи заміни обладнання на більш енергоефективне. У практиці закладів гостинності обидва типи інновацій є необхідними радикальні визначають стратегічні зрушення, а поліпшувальні забезпечують постійне підвищення ефективності.

1.3. Вплив інноваційних технологій на якість обслуговування та конкурентоспроможність суб'єктів індустрії гостинності

Впровадження інноваційних технологій у закладах індустрії гостинності безпосередньо змінює якість обслуговування, оскільки впливає на швидкість, зручність, прозорість та передбачуваність сервісу для гостя [22;35;57]. Цифрові системи бронювання, мобільні застосунки, онлайн кабінети клієнтів, безконтактні платежі, електронні ключі до номерів дають можливість гістьові самотійно та у зручний час обрати послугу, забронювати її, оплатити,

отримати підтвердження і додаткову інформацію. Зникає необхідність тривалого очікування на ресепшені, зменшується кількість помилок, пов'язаних з людським фактором. Гість отримує відчуття контролю над власною подорожжю, а також своєрідну гарантію того, що всі домовленості зафіксовані у цифровій системі. У результаті зростає базовий рівень довіри до закладу гостинності, що є фундаментом для подальшої лояльності. Так, інноваційні технології суттєво змінюють характер комунікації між гостем і закладом. Онлайн чат, чат боти на основі технологій штучного інтелекту, системи швидких повідомлень, інтегровані з мобільними застосунками, дозволяють відповідати на запитання гостей майже миттєво, надавати індивідуальні рекомендації, інформувати про акції, додаткові послуги, зміни графіків роботи. Гість може звернутися до закладу до приїзду, під час перебування, після від'їзду і отримати послідовну та узгоджену інформацію. Це формує відчуття турботи, знижує рівень невизначеності, допомагає уникнути непорозумінь. Особливо важливо, що сучасні системи на базі технологій штучного інтелекту здатні аналізувати історію взаємодії гостя з закладом і пропонувати релевантні варіанти послуг. Так, це посилює персоналізацію сервісу, яка є ключовою характеристикою високої якості обслуговування.

Якість обслуговування у закладах гостинності значною мірою залежить від внутрішньої організації процесів, які гість не бачить безпосередньо, але відчуває їх результат. Інноваційні технології управління ресурсами, складськими запасами, графіками роботи персоналу, завантаженням номерів і залів забезпечують плавний, безконфліктний перебіг операцій. Наприклад, сучасна система управління готелем синхронізує дані про бронювання, прибирання, технічне обслуговування, роботу ресторану. Це дає змогу уникати ситуацій, коли гість заселяється у неготовий номер, стикається з браком послуг або надмірним шумом через ремонт. Оптимізація внутрішніх процесів через інноваційні технології підвищує стабільність та надійність сервісу, а отже прямо впливає на оцінку якості обслуговування з боку гостей (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Вплив інновації у якості обслуговування на конкурентоспроможність
суб'єктів індустрії гостинності

Засади впливу	Суть й зміст
Персоналізація і лояльність гостей	Інноваційні технології, зокрема системи управління даними про гостей та технології на базі штучного інтелекту, дають можливість глибше розуміти уподобання клієнтів, історію їхніх візитів, стилі споживання послуг. Це дозволяє пропонувати персоналізовані пакети, рекомендації, програми лояльності, що формує емоційний зв'язок з брендом і збільшує ймовірність повторних візитів. Суб'єкти, що здатні будувати індивідуальний сервіс, отримують суттєву конкурентну перевагу порівняно з тими, хто пропонує стандартизований, мало диференційований продукт
Швидкість і зручність сервісу	Використання онлайн бронювання, мобільних застосунків, безконтактних платежів, електронних ключів, цифрових меню і систем самообслуговування скорочує час чекіну і чек ауту, зменшує черги, усуває частину помилок, пов'язаних з людським фактором. Гість отримує відчуття контролю над власною подорожжю та доступу до послуг у будь який час. Заклади, які забезпечують високий рівень зручності і передбачуваності сервісу завдяки інноваціям, виграють у конкурентній боротьбі за сучасного мандрівника, для якого час і комфорт є критичними ресурсами
Репутація в онлайн середовищі	Якість обслуговування в поєднанні з інноваційними цифровими сервісами прямо впливає на рейтинги на платформах бронювання, кількість позитивних відгуків у соціальних мережах і на спеціалізованих ресурсах. Системне використання аналітики відгуків, швидка реакція на зауваження, прозора комунікація щодо нових сервісів формують образ технологічно сучасного і клієнтоорієнтованого закладу. В умовах, коли значна частина гостей обирає готель або ресторан на основі онлайн оцінок, інновації у сервісі стають важливим чинником цифрової конкурентоспроможності
Ефективність і собівартість послуг	Інноваційні рішення в організації роботи персоналу, автоматизації внутрішніх процесів, управлінні ресурсами дають змогу знижувати собівартість послуг без погіршення якості сервісу. Автоматичний розподіл завдань, хмарні системи управління, аналітика завантаження допомагають оптимізувати графіки роботи працівників, запаси на складах, витрати енергії. Заклади, що раціонально поєднують інновації і сервіс, можуть запропонувати привабливішу ціну за кращої або стабільнішої якості, що підсилює їхню позицію на конкурентному ринку, особливо в умовах загальної економічної нестабільності

Сформовано автором за даними джерел: [49-52]

Вплив інноваційних технологій на конкурентоспроможність суб'єктів індустрії гостинності проявляється у можливості чітко позиціонуватися на

ринку, пропонувати унікальну цінність, швидко реагувати на зміни попиту. Заклади, які активно використовують цифрові платформи бронювання, інтегруються з глобальними системами дистрибуції, працюють з відгуками на спеціалізованих ресурсах, отримують доступ до ширшої аудиторії без значного збільшення витрат на маркетинг. Вони стають більш видимими для потенційних гостей, можуть гнучкіше керувати цінами, оперативно реагувати на коливання завантаження. Крім цього, застосування інноваційних технологій дозволяє формувати додаткові конкурентні переваги через екологічність, енергоефективність, безпеку, що особливо важливо для сучасних гостей, які звертають увагу на соціальну відповідальність бізнесу. Застосування систем аналітики даних і технологій на базі штучного інтелекту посилює стратегічний вимір конкурентоспроможності закладів індустрії гостинності. На основі зібраних даних про бронювання, середній чек, тривалість перебування, сезонні коливання, структуру запитів гостей, менеджмент може побудувати більш обґрунтовану політику цін, розробити прицільні програми лояльності, сформувати продуктові пакети для різних сегментів клієнтів. Це дозволяє не тільки утримувати наявних гостей, а й залучати нові аудиторії, зменшуючи залежність від посередників. У кризових умовах, зокрема в період воєнного стану, інноваційні технології підвищують гнучкість закладу, дозволяють швидко змінювати формат роботи, переходити на нові канали продажу, запроваджувати додаткові послуги, наприклад дистанційні сервіси, коворкінг, довгострокове проживання. Таким чином інноваційні технології стають не лише інструментом підвищення якості обслуговування, а й ключовою основою довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів індустрії гостинності (рис. 1.3).

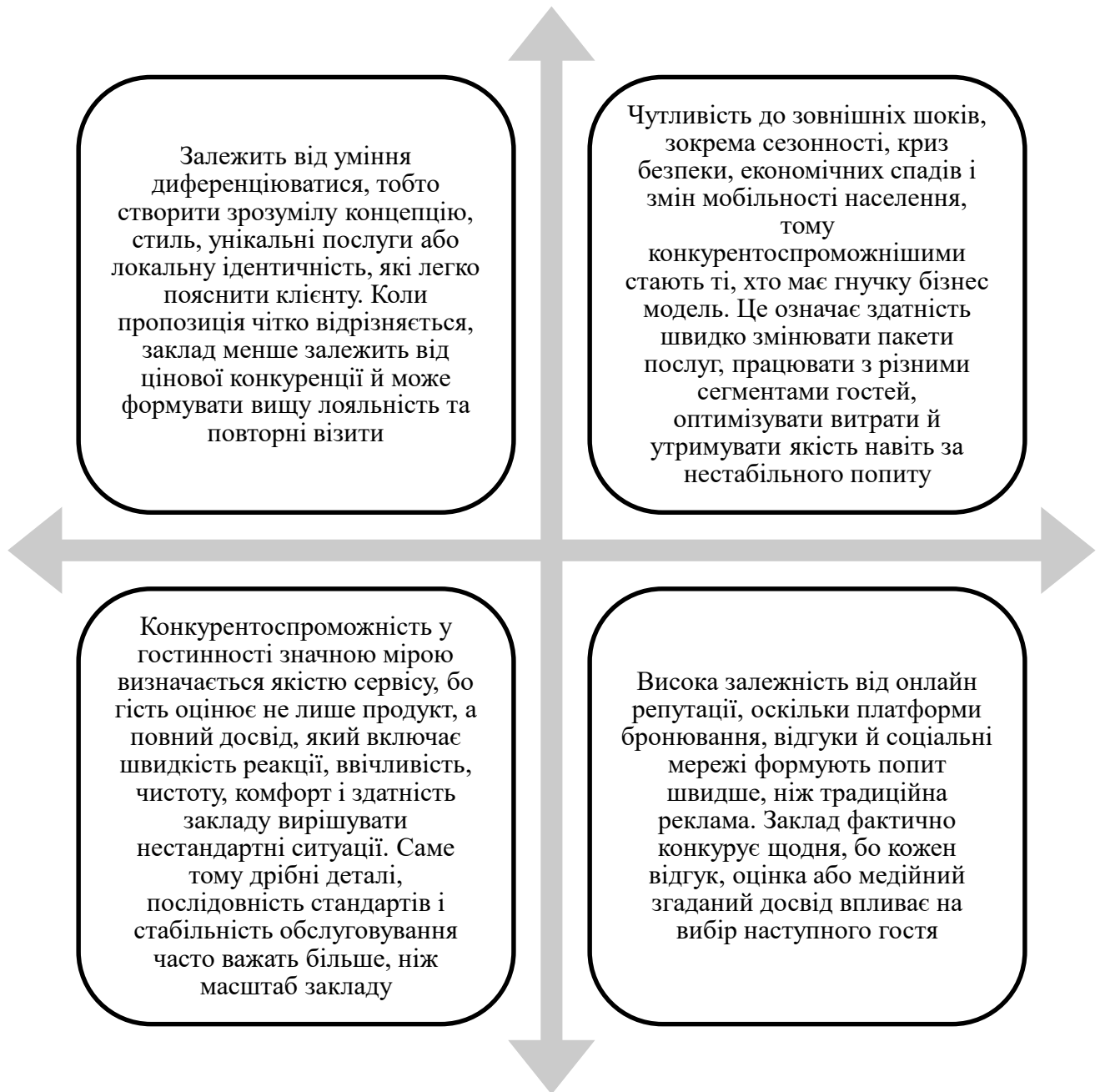


Рис. 1.3. Особливості конкурентоспроможності індустрії гостинності

Сформовано автором за даними джерел: [20-24]

Інноваційні технології впливають на якість обслуговування через зміну ролі персоналу та характеру його взаємодії з гостем. Автоматизація значної частини рутинних операцій звільняє працівників від монотонних завдань і дозволяє зосередитися на тих аспектах сервісу, де ключове значення мають емпатія, гнучкість, творчий підхід. Сучасні системи планування змін, електронні завдання для покоївок і технічних служб, внутрішні мобільні застосунки для комунікації між підрозділами зменшують кількість організаційних збоїв, конфліктів і дублювання роботи. У результаті гості отримують більш узгоджений сервіс без суперечливих відповідей, затримок і ситуацій, коли один працівник не знає, що вже пообіцяв інший. Інноваційні технології підтримують формування єдиного інформаційного поля всередині закладу, що є фундаментом стабільно високої якості обслуговування [39;42;49].

Сучасне конкурентне зовнішнє середовище у сфері гостинності значною мірою формується в онлайн просторі, де інноваційні технології відіграють ключову роль. Платформи для розміщення відгуків, агрегатори пропозицій, системи рейтингів створюють прозорий ринок, у якому кожен гість має можливість порівняти заклади за ціною, якістю сервісу, рівнем інноваційності. Заклади, які впроваджують зручні цифрові сервіси, швидко реагують на онлайн відгуки, використовують аналітику для покращення сервісу, отримують вищі рейтинги і кращу видимість у пошукових системах. Це прямо впливає на завантаженість, середній чек, частку постійних клієнтів. Водночас інноваційні технології дозволяють закладам будувати власні комунікаційні канали з гостями через персоналізовані розсилки, мобільні програми, програми лояльності. Це зменшує залежність від зовнішніх посередників і посилює позиції бренду на ринку.

Разом з тим вплив інноваційних технологій на якість обслуговування і конкурентоспроможність не є автоматичним і потребує продуманого управління. Технологічні рішення, які впроваджуються без урахування специфіки цільової аудиторії, рівня підготовки персоналу, загальної концепції

закладу, можуть спричинити зворотній ефект. Наприклад, надмірна автоматизація без альтернативних каналів живого спілкування здатна відштовхнути гостей, які очікують емоційної підтримки і гнучкого реагування на нестандартні ситуації. Тому справжній вплив інноваційних технологій проявляється лише тоді, коли вони інтегруються у сервісну філософію закладу, підтримуються навчанням персоналу, супроводжуються адаптацією стандартів обслуговування та формуванням у працівників розуміння, що технологія є інструментом, а не заміною людяності.

1.4. Методика дослідження сучасного стану впровадження інноваційних технологій в індустрії гостинності

Методика дослідження сучасного стану впровадження інноваційних технологій в індустрії гостинності базується на системному підході та передбачає поєднання кількісних і якісних методів оцінювання. Передусім формується логіка дослідження, яка включає кілька послідовних етапів. Спочатку уточнюється понятійно категоріальний апарат індустрії гостинності та інноваційних технологій, визначаються їх ключові характеристики, типи, сфери застосування. Далі обґрунтовуються дослідницькі гіпотези щодо впливу інноваційних технологій на якість обслуговування, ефективність функціонування закладів та їх конкурентоспроможність [28;32;40]. На наступному етапі визначається коло показників, за допомогою яких можна оцінити рівень впровадження інноваційних технологій у закладах індустрії гостинності, а також їх зв'язок з результатами діяльності. Після цього формується інформаційна база, обираються методи обробки даних, розробляється послідовність аналітичних процедур, що дозволяють перейти від збирання емпіричного матеріалу до узагальнення висновків і розробки рекомендацій. Важливою складовою методики є формування надійної та репрезентативної інформаційної бази. Вона охоплює офіційні статистичні дані

Державної служби статистики України, профільні звіти міністерств і галузевих асоціацій, фінансову та управлінську звітність готельних і ресторанних підприємств, результати маркетингових досліджень, інформацію з вебсайтів закладів і платформ онлайн бронювання. Доповненням до офіційних даних виступають соціологічні опитування керівників і працівників закладів гостинності щодо рівня використання цифрових сервісів, систем управління, технологій на базі штучного інтелекту, а також очікувань і бар'єрів впровадження інновацій. Аналізуються також відгуки гостей на спеціалізованих онлайн платформах, що дозволяє оцінити сприйняття сервісу з точки зору клієнтів. Така комбінована інформаційна база дає можливість поєднати об'єктивні кількісні характеристики з суб'єктивними оцінками учасників ринку.

Наступним кроком методики є побудова системи показників, які відображають рівень упровадження інноваційних технологій та їх вплив на діяльність закладів індустрії гостинності. Показники групуються у кілька блоків. Перший блок характеризує наявність базової цифрової інфраструктури, наприклад власний сайт закладу, можливість онлайн бронювання, використання безконтактних платежів, електронних ключів, інтерактивних систем інформування гостей. Другий блок відображає впровадження більш складних управлінських технологій, наприклад інтегровані системи управління готелем або рестораном, системи управління взаєминами з клієнтами, аналітичні модулі для планування доходів. Третій блок стосується використання технологій на базі штучного інтелекту та сервісів персоналізації, наприклад чат ботів, систем рекомендацій, автоматизованих цінових стратегій. Четвертий блок пов'язаний з результатами діяльності закладів рівень завантаження, середній дохід на номер або місце, частка онлайн бронювань, повторні візити гостей, інтегральні оцінки задоволеності та лояльності. Побудова такої багатоблокової системи показників створює основу для узгодженого кількісного аналізу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Система показників оцінки стану впровадження інноваційних технологій
в індустрії гостинності**

Група показників	Конкретизація індикаторів для оцінювання	Інтерпретація результатів і управлінський сенс
Інфраструктурна готовність і цифрова базовість	Наявність офіційного сайту з функцією бронювання, інтеграція з платформами бронювання, застосування безконтактних платежів, наявність хмарної системи управління готелем або рестораном, стабільність інтернет інфраструктури, цифровізація касових і складських процесів. Оцінка також включає наявність резервних рішень для критичних процесів, що важливо для України	Високі значення свідчать, що заклад має фундамент для системного впровадження інноваційних технологій і може масштабувати цифрові інструменти. Низькі значення означають ризик втрати конкурентоспроможності, залежність від ручних процедур, високу ймовірність помилок і неузгодженості в сервісі
Інтенсивність використання та інтеграція у процеси	Частка онлайн бронювань у загальному обсязі продажів, рівень автоматизації розрахунків і документообігу, частота використання аналітичних звітів у прийнятті рішень, рівень інтеграції каналів продажу з внутрішніми системами, наявність цифрових сценаріїв обслуговування гостя від запиту до завершення перебування	Висока інтеграція означає, що технології реально змінюють управління і сервіс, а не існують “для галочки”. Низька інтеграція показує, що навіть наявні системи не використовуються повною мірою, а інноваційний потенціал закладу залишається нереалізованим
Результативність і ефект для якості та економіки	Динаміка рейтингу і відгуків гостей, рівень повторних візитів, середній дохід на номер або на одного гостя, скорочення часу чекіну і обробки замовлень, зміни у витратах ресурсів на одиницю послуги, стабільність сервісу в пікові періоди, зростання продуктивності персоналу без втрати якості	Якщо результати поліпшуються, інноваційні технології працюють як інструмент підвищення конкурентоспроможності. Якщо індикатори не змінюються або погіршуються, це сигнал про помилки впровадження, нестачу навчання персоналу, невдалий добір рішень або слабку підтримку змін з боку менеджменту

Сформовано автором за даними джерел: [31-34]

Важливим елементом методики є визначення генеральної сукупності та побудова вибірки закладів індустрії гостинності, що братимуть участь в емпіричному дослідженні. У першу чергу доцільно окреслити основні групи суб'єктів готелі та інші засоби розміщення, ресторани і заклади харчування, комплексні готельно ресторанні підприємства, рекреаційні та оздоровчі комплекси. Після цього встановлюються критерії відбору за типом закладу, масштабом діяльності, формою власності, локацією в центрі великого міста, у спальних районах, у курортних або сільських територіях, рівнем цінового сегменту. Такий підхід дає змогу сформувати стратифіковану вибірку, у межах якої будуть представлені різні сегменти ринку, що підвищує репрезентативність результатів. Для кожної групи встановлюється необхідна кількість респондентів з урахуванням статистичних вимог до мінімального обсягу вибірки, а також реальних обмежень часу і ресурсів.

Окрему увагу у методиці слід приділити конструюванню інструментарію збору первинної інформації. Йдеться про розробку анкет для керівників та фахівців закладів індустрії гостинності, а також опитувальних форм для гостей. Анкети для представників бізнесу мають містити блоки запитань щодо наявних технологічних рішень, мотивів їх впровадження, оцінки витрат і результатів, перешкод на шляху цифровізації, планів подальшого інноваційного розвитку. Анкети для гостей зосереджуються на оцінці зручності онлайн сервісів, рівня задоволеності цифровими інструментами взаємодії, готовності користуватися новими технологіями, ступеня довіри до обробки персональних даних, сприйняття балансу між технологічними та традиційними формами сервісу. Методика передбачає попереднє тестування анкет на пілотній групі респондентів для виявлення незрозумілих або надто складних формулювань і подальшого уточнення інструментарію. При цьому, сучасна методика дослідження має враховувати часовий аспект аналізу впровадження інноваційних технологій. Доцільно обрати певний період спостереження, протягом якого відбувалися суттєві зміни у зовнішньому середовищі, зокрема поширення цифрових сервісів, запровадження карантинних обмежень, перехід

на нові формати обслуговування, вплив воєнного стану. Порівняння даних за кілька років дозволяє виявити не лише статичний рівень використання інноваційних технологій, а й динаміку змін, швидкість адаптації закладів до нових умов, послідовність впровадження окремих рішень. Для цього в методиці передбачаються спеціальні показники динаміки темпи зростання або скорочення частки онлайн бронювань, змін у структурі доходів, частоти використання мобільних сервісів, а також індикатори стабільності та коливань ключових параметрів діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОЦІНКА РІВНЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

2.1. Загальна характеристика розвитку індустрії гостинності в Україні

З часу проголошення незалежності індустрія гостинності в Україні формувалася в умовах глибокої трансформації економіки, приватизації державних підприємств та поступового відкриття країни для міжнародних туристичних потоків. На початку 1990 років готельно-ресторанний сектор успадкував від радянського періоду застарілу матеріально технічну базу, орієнтацію на внутрішні організовані потоки та майже повну відсутність ринкових інструментів управління. Більшість готелів перебувала у державній або муніципальній власності, працювала за адміністративними нормами, мала низький рівень сервісу і слабку мотивацію до модернізації. У цей період основні зусилля спрямовувалися на приватизацію, зміну форм власності, пошук інвесторів, адаптацію до нових економічних реалій. Значна частина малих об'єктів розміщення і харчування виникала стихійно на основі підприємницької ініціативи, без довгострокових стратегій розвитку, але саме вони заклали підґрунтя для диверсифікації пропозиції в індустрії гостинності.

Наприкінці 1990 та у першій половині 2000 років поступове макроекономічне стабілізування, формування національного законодавства у сфері туризму та підприємництва створили умови для більш структурованого розвитку індустрії гостинності. З'явилися перші спроби класифікації готелів за міжнародними стандартами, почали заходити іноземні бренди, які відкривали готелі переважно у Києві та інших великих містах [30;41;47]. Це забезпечило перенесення управлінських технологій, стандартів сервісу, систем бронювання і маркетингу. У регіонах активно розвивалися невеликі приватні готелі, бази відпочинку, садиби зеленого туризму, що обслуговували внутрішній попит і

туристів із сусідніх країн. Ресторанний бізнес переживав швидке зростання завдяки появі різноманітних форматів закладів від демократичних кафе до закладів високої кухні, а також завдяки зміні споживчої поведінки міського населення, для якого відвідування кафе й ресторанів ставало частиною повсякденного життя. В другій половині 2000 років та на початку 2010 років індустрія гостинності України отримала додатковий імпульс розвитку завдяки підготовці та проведенню масштабних спортивних і культурних подій, насамперед чемпіонату Європи з футболу 2012 року. Так, це сприяло модернізації готельної інфраструктури у містах приймання, будівництву нових готелів категорій від трьох до п'яти зірок, реконструкції аеропортів, поліпшенню транспортної доступності. Паралельно розвивався сегмент ділового туризму і конференц сервісу, зростала кількість бізнес форумів, виставок, корпоративних заходів, що створювало попит на готелі з конференц залами, сучасним технічним оснащенням та високим рівнем сервісу. У великих містах активізувалася конкуренція у ресторанному секторі, що стимулювало інновації в меню, форматах обслуговування, інтер'єрах, маркетингових підходах [50;65;69].

Після пандемії коронавірусної хвороби COVID-19 та на тлі повномасштабного збройного вторгнення російської федерації індустрія гостинності України опинилася у ситуації безпрецедентного шоку, який поєднав глобальну кризу попиту з масштабними гуманітарними, безпековими та інфраструктурними викликами. Пандемія вже суттєво послабила фінансову стійкість готелів і ресторанів через тривалі карантинні обмеження, падіння в'їзного і ділового туризму, вимушені простой та скорочення персоналу. Частина закладів перейшла у режим максимальної економії, інші були змушені тимчасово припинити діяльність або повністю закритися. В цих умовах відбувалося переорієнтування на внутрішній туризм, розвиток форматів доставки їжі, створення літніх майданчиків, частковий перехід до гібридних моделей роботи з поєднанням офлайн та онлайн сервісів. Коли ж у 2022 році розпочалося повномасштабне вторгнення, індустрія гостинності одночасно

зіткнулася з фізичним руйнуванням об'єктів, різким падінням туристичного потоку, зміною територіальної структури попиту та необхідністю виконувати нові соціальні функції, пов'язані з розміщенням внутрішньо переміщених осіб, волонтерів, представників міжнародних організацій (рис. 2.1).

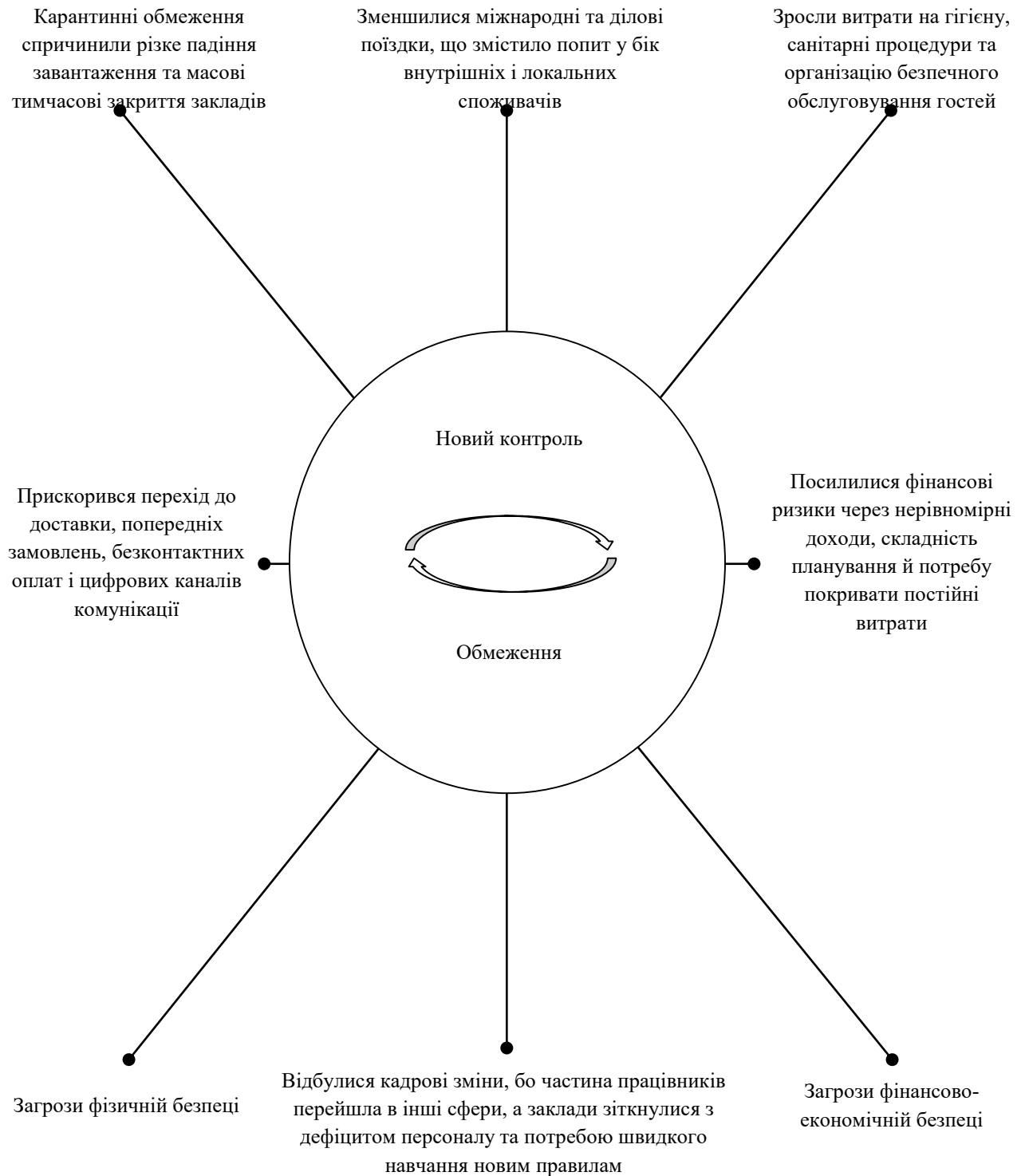


Рис. 2.1. Вплив пандемії на індустрію гостинності

Сформовано автором

В перші місяці повномасштабної війни значна частина готелів і ресторанів у зонах активних бойових дій і на тимчасово окупованих територіях припинила роботу або зазнала часткових чи повних руйнувань. У прифронтових регіонах індустрія гостинності фактично втратила класичний туристичний попит, натомість з'явився інший тип клієнтури військові, волонтери, журналісти, представники гуманітарних місій, для яких готелі та заклади харчування забезпечували базові потреби у розміщенні та харчуванні. У центральних та західних областях відбулася різка зміна структури попиту через масове переміщення населення. Багато готелів, хостелів, санаторіїв, туристичних баз стали тимчасовими прихистками для внутрішньо переміщених осіб, часто на безоплатній або пільговій основі. Це кардинально змінило стандартну модель функціонування закладів гостинності, адже замість короткотермінового розміщення туристів вони змушені були забезпечувати тривале проживання людей, які втратили дім, з усіма соціальними, психологічними та організаційними наслідками.

Важливою рисою періоду після пандемії і з початком повномасштабної війни стало суттєве прискорення цифровізації та впровадження інноваційних рішень, про що йшлося в попередніх розділах. Заклади гостинності, які зберегли операційну діяльність, були змушені максимально оптимізувати витрати та підвищити гнучкість управління. Це стимулювало перехід до хмарних систем управління готелями й ресторанами, використання онлайн інструментів для комунікації з гостями, автоматизацію процесів бронювання, розрахунків, звітності. Чимало готелів і апарт комплексів налагодили роботу з міжнародними платформами бронювання, орієнтуючись на іноземних волонтерів, журналістів, співробітників міжнародних місій. Ресторани активніше інтегрувалися з сервісами доставки, онлайн касами, електронними меню, що стало необхідною умовою роботи в умовах постійних змін графіків, обмежень руху, загроз безпеці. Енергетична криза та атаки на інфраструктуру додатково підштовхнули бізнес до інвестицій у резервні джерела живлення,

енергоефективне обладнання, що поєднало питання безпеки з екологічною складовою (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Вплив повномасштабного вторгнення на індустрію гостинності

Вплив	Зміст
Фізичні руйнування і втрата активів	Повномасштабне збройне вторгнення спричинило знищення або пошкодження значної кількості готелів, ресторанів, санаторіїв, рекреаційних комплексів, транспортної та міської інфраструктури. Для багатьох суб'єктів індустрії гостинності це означало повну втрату матеріальної бази, довгострокових інвестицій, усталених каналів збуту. Навіть заклади, які не були зруйновані, зіштовхнулися з обмеженнями використання приміщень через небезпеку обстрілів, перебої з електропостачанням, проблеми з логістикою і постачанням
Зміна структури попиту і функцій	Класичні туристичні потоки різко скоротилися, натомість з'явився попит на тривале розміщення внутрішньо переміщених осіб, військових, волонтерів, журналістів, співробітників гуманітарних і міжнародних організацій. Багато готелів і хостелів фактично перетворилися на тимчасові притулки, що вимагало іншої логіки організації сервісу, соціальної чутливості, роботи з уразливими групами. Індустрія гостинності частково взяла на себе функції елемента гуманітарної інфраструктури, що істотно змінило її роль у суспільстві
Фінансова нестабільність і кадрові втрати	Падіння доходів, нерівномірне завантаження, невизначеність щодо майбутнього спричинили гостру фінансову нестабільність для більшості суб'єктів, частина бізнесів була змушена закритися або перейти в режим мінімальної діяльності. Одночасно відбувся масовий відтік кадрів через мобілізацію, евакуацію, еміграцію, зміну професійних орієнтацій. Це ускладнило підтримання стандартів сервісу навіть там, де попит зберігався або відновлювався, і зробило питання кадрового та інноваційного відновлення особливо актуальним
Прискорення цифровізації та інновацій	В умовах війни заклади, що продовжили роботу, були змушені активніше використовувати цифрові інструменти для управління, комунікації, продажу послуг. Хмарні системи, онлайн бронювання, сервіси доставки, електронні платежі, дистанційна робота частини персоналу стали не можливістю, а необхідністю. Повномасштабне вторгнення таким чином парадоксально прискорило впровадження інноваційних технологій, особливо у сферах, пов'язаних з гнучкістю бізнес моделей, управлінням ризиками, енергоефективністю та резервуванням ресурсів

Сформовано автором

Попри адаптаційні кроки, індустрія гостинності в Україні у цей період залишалася однією з найбільш вразливих галузей з огляду на високий рівень невизначеності, нерівномірність відновлення попиту, дефіцит кадрів і обмежений доступ до капіталу. Частина фахівців виїхала за кордон, частина змінила сферу діяльності, що ускладнило забезпечення якісного сервісу навіть у тих закладах, що відновили роботу. Довгострокові інвестиційні проєкти у будівництво нових готелів або великих комплексів були переважно заморожені або відкладені, натомість зросло значення гнучких, відносно маловитратних рішень, пов'язаних із модернізацією існуючих об'єктів, переобладнанням під нові функції, розвитком партнерських мереж між бізнесом, громадами і міжнародними організаціями. У цих умовах загальна характеристика розвитку індустрії гостинності України після пандемії та з початком повномасштабної війни означає перехід від орієнтації на зростання туристичних потоків до моделі, в якій пріоритетами стають стійкість, адаптивність, безпека, гнучка цифрова інфраструктура та здатність виконувати важливі соціальні функції в умовах тривалої кризи.

2.2. Аналіз динаміки основних показників діяльності готельних та ресторанних закладів

Сьогодні діяльності готельних та ресторанних закладів має починатися з усвідомлення того, що період за останні 3 роки для індустрії гостинності нашої країни характеризується не просто відрізком статистичних змін, а фазою структурного перелаштування під впливом повномасштабного збройного вторгнення з лютого 2022 року. Так, у цей час відбувається не лінійне зростання або спад, а накладання кількох процесів одночасно, зокрема руйнування частини інфраструктури, релокація бізнесу, зміна географії попиту, формування нових груп споживачів, переорієнтація на довші терміни проживання, посилення ролі доставки й коротких форматів споживання у громадському харчуванні. Саме тому оцінювання показників кількості

підприємств, обсягів продажів та поширення інноваційних технологій має враховувати, що ці величини відображають не лише економічну активність, а й адаптаційний потенціал галузі, її здатність підтримувати базові функції та одночасно створювати основу для модернізації у кризових умовах.

Наприклад, у 2022 році загальна кількість підприємств у сфері гостинності формувалася під прямим впливом повномасштабного збройного вторгнення з лютого, коли частина закладів припинила роботу через загрози безпеці, руйнування, логістичні розриви та різке падіння класичного туристичного попиту. Разом із цим, уже протягом 2022 року почали діяти ряд інших процеси, зокрема релокація бізнесів у відносно безпечні регіони, переорієнтація багатьох готелів на довше проживання, а закладів харчування на потреби місцевих громад, волонтерських ініціатив і нових хвиль внутрішньої міграції. Тому стартова база 2022 року відображає не «стабільний ринок», а кризову структуру, у якій частка підприємств зберігалася завдяки швидкій адаптації та появі малих форматів, що працювали з нішевим попитом. В 2023 році спостерігається помітне нарощування кількості підприємств, що можна пов'язати з поступовим відновленням ділової активності у відносно безпечних містах, із формуванням нових центрів попиту, а також з появою багатьох невеликих закладів, для яких вхід у ринок є дешевшим і швидшим, ніж для великих готельних комплексів. Так, зростання продовжується й у 2024 році, але його темп стає стриманішим, що виглядає логічно для ринку, який пройшов фазу швидкої первинної перебудови й перейшов до етапу «укріплення позицій» через оптимізацію, ребрендинг, зміну форматів, розширення послуг і більш обережне планування інвестицій. У результаті динаміка кількості підприємств показує, що індустрія гостинності в Україні після первинного шоку не лише зберегла основу, а й розширилася за рахунок нових бізнесів, однак цей розвиток є нерівномірним за регіонами і значною мірою залежить від безпекового зовнішнього середовища та платоспроможного попиту (рис. 2.2).

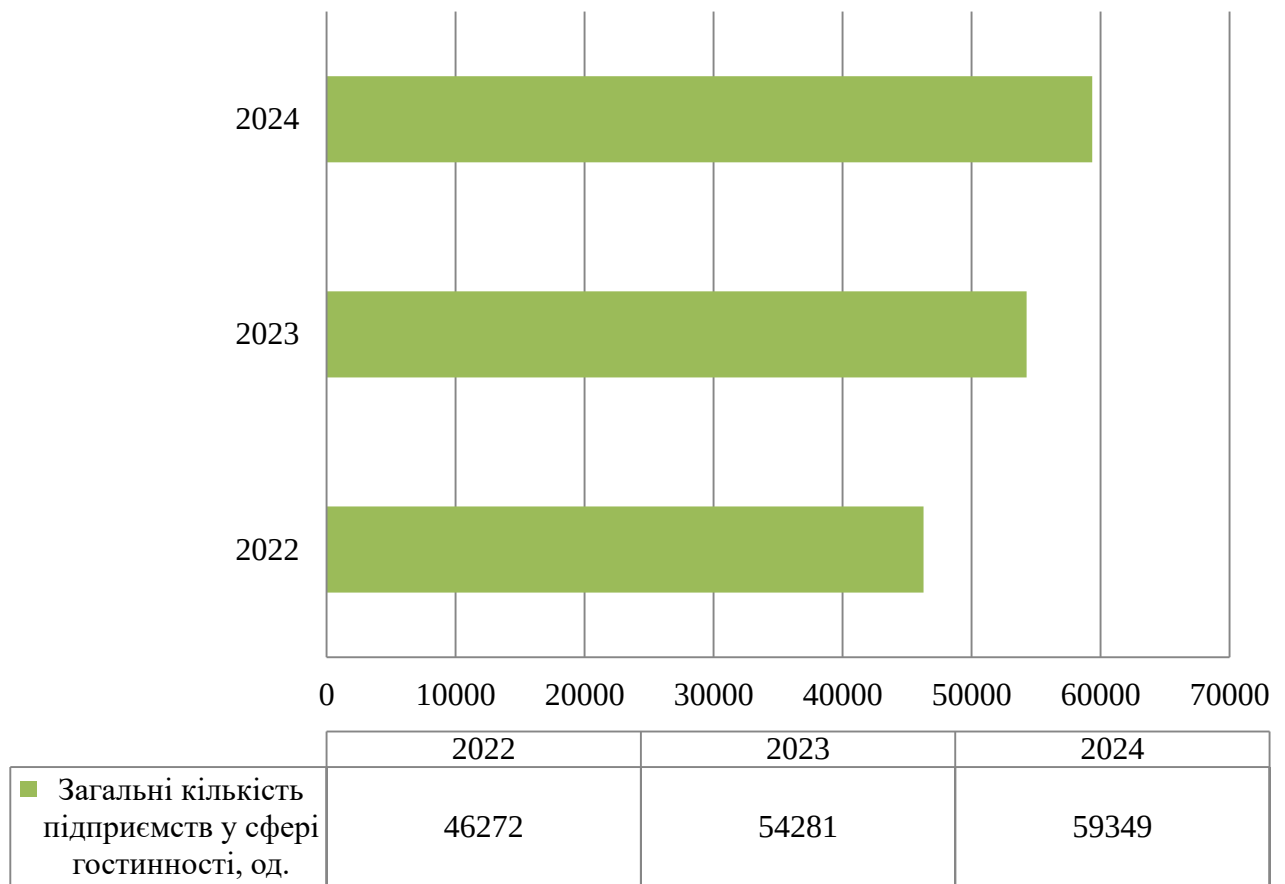


Рис. 2.2. Зміни в загальній кількості підприємств Індустрії гостинності України після початку повномасштабного збройного вторгнення, од.

Сформовано автором за даними джерел: [8]

Динаміка обсягів продажів і наданих послуг демонструє типовий для кризового періоду ефект низької бази 2022 року, коли реальний попит на готельно-ресторанні послуги був різко обмежений, а частина споживання перемістилася у «непрофільні» формати, наприклад довгострокове проживання з іншою структурою витрат або харчування, орієнтоване на соціальні потреби. У 2022 році ринок працював через режими скорочених графіків, вимушених зупинок, невизначеності щодо майбутніх бронювань, що закономірно стримувало виручку навіть у тих регіонах, де фізично можна було надавати послуги. Паралельно заклади несли додаткові витрати, пов'язані з безпекою, логістикою та зростанням вартості ресурсів, що впливало на цінову політику і маржинальність. У 2023 році фіксується різкий стрибок обсягів реалізації, який

можна пояснити одночасною дією кількох чинників, від часткового відновлення пересувань і ділових поїздок у безпечніших зонах до посилення внутрішнього попиту у містах, що приймали внутрішньо переміщених осіб і релокований бізнес. Додатково впливали інфляційні процеси, коли номінальна вартість послуг зростала навіть за умов, що фізичний обсяг споживання відновлювався нерівномірно. У 2024 році обсяги продажів залишаються майже на рівні попереднього року, що свідчить про фазу стабілізації та «стелю» зростання в умовах збереження високих ризиків, енергетичних викликів, нестачі персоналу та обмежених можливостей для масштабних інвестицій. Така траєкторія означає, що ринок уже вміє підтримувати діяльність на відносно високому рівні, але для нового етапу зростання потребує інноваційних рішень, підвищення продуктивності та відчутного розширення попиту, зокрема через повернення частини в'їзного туризму у майбутньому (рис. 2.3).

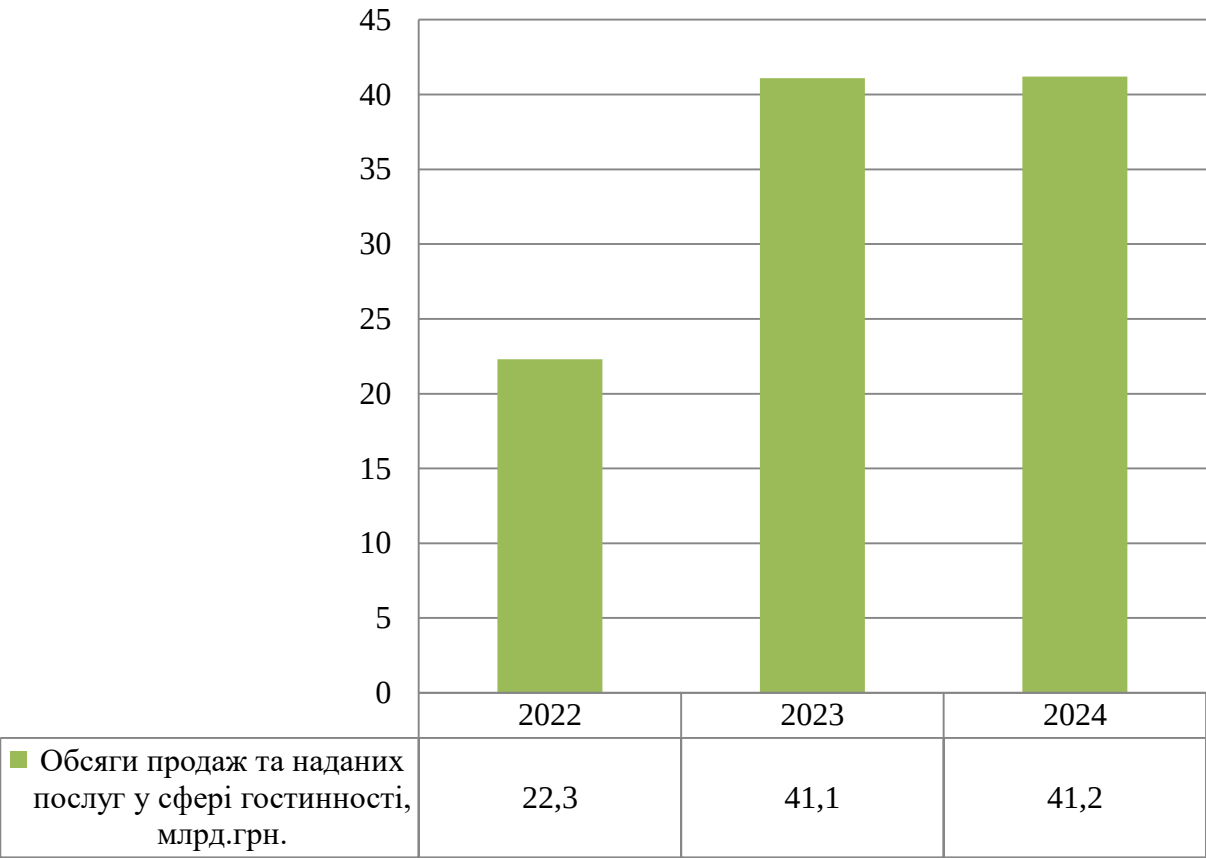


Рис. 2.3. Зміни в обсягах продаж та наданих послуг у сфері гостинності України після початку повномасштабного збройного вторгнення, млрд.грн.
Сформовано автором за даними джерел: [8]

При цьому, у 2022 році активне використання технологій на базі штучного інтелекту було обмеженим, і це відповідає загальній ситуації, коли більшість закладів фокусувалася на фізичній безпеці, збереженні команди, підтриманні базових операцій і швидкому переході на прості цифрові інструменти, які дають негайний ефект. Навіть якщо окремі елементи автоматизації існували, вони частіше стосувалися онлайн бронювання, облікових систем, базового маркетингу в соціальних мережах та роботи з платформами, а не глибокої аналітики чи інтелектуальної підтримки управлінських рішень.

Для багатьох власників і менеджерів 2022 року ключовим питанням було не впровадження нових складних рішень, а здатність втримати сервіс і фінансові потоки в умовах різких змін попиту й операційних обмежень. Наступного року, відбувається перелом, коли технології на базі штучного інтелекту починають активно входити в практику значно ширшого кола підприємств, насамперед як швидкий інструмент підвищення ефективності в умовах дефіциту часу й кадрів. Заклади починають застосовувати такі технології для автоматизації комунікацій з гостями, пришвидшення обробки запитів, створення маркетингового контенту, аналізу відгуків, підтримки ціноутворення, планування завантаження і прогнозування попиту.

У 2024 році ця тенденція посилюється, і використання стає більш «операційним», коли інтелектуальні інструменти переходять від експериментів у маркетингу до регулярного впливу на управління сервісом і процесами. Водночас така динаміка висуває нові вимоги до закладів, зокрема до якості даних, кібербезпеки, навчання персоналу, етичних правил роботи з інформацією про гостей, адже швидке поширення без належних стандартів може створювати певні ризики (рис. 2.4).

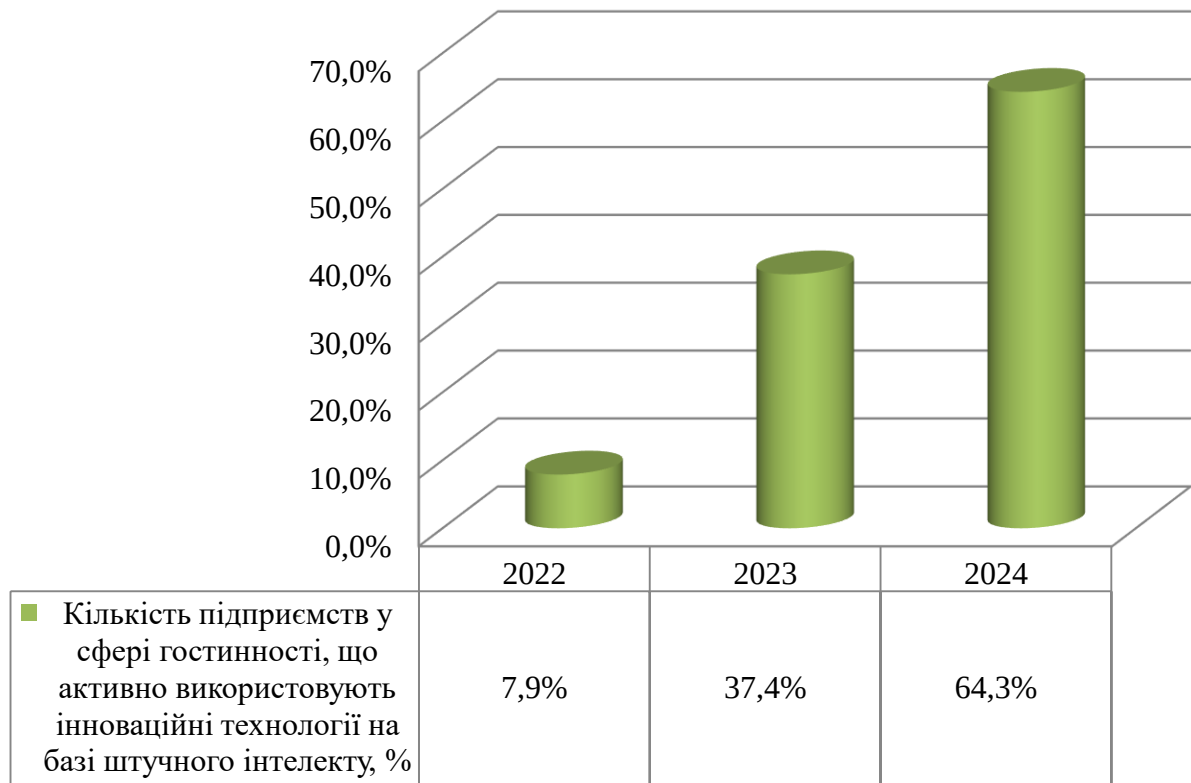


Рис. 2.4. Кількість підприємств у сфері гостинності, що активно використовують інноваційні технології на базі штучного інтелекту, %

Сформовано автором за даними джерел: [8]

Таким чином, сучасна індустрія гостинності України пройшла фазу шокової реакції та швидкої адаптації і поступово перейшла до етапу стабілізації на нових умовах функціонування. Зміни кількості підприємств відображають відновлення та переформатування ринку через появу нових малих закладів і релокаційні процеси, динаміка обсягів продажів свідчить про відновлення економічної активності після кризової бази 2022 року та подальше уповільнення зростання у 2024 році через збереження високої невизначеності, а поширення технологій на базі штучного інтелекту демонструє перехід від точкових цифрових практик до більш системного використання інструментів, які підвищують ефективність і якість сервісу. В сукупності такого роду тенденції вказують, що інноваційні технології стають одним з головних механізмів підтримки конкурентоспроможності та стійкості, однак їхній ефект буде максимально відчутним лише за умов послідовного удосконалення

організаційного, кадрового та інформаційного забезпечення, що перетворює технологічні рішення на стабільну управлінську практику, а не на випадкові й несистемні впровадження.

2.3. Оцінювання рівня цифровізації та використання інноваційних технологій у закладах індустрії гостинності

До 2022 року рівень цифровізації закладів індустрії гостинності в Україні загалом можна було охарактеризувати як нерівномірний, фрагментарний і дуже залежний від типу підприємства, його розміру, локації та цільового ринку. У великих містах, насамперед у Києві, Львові, Одесі, Харкові, Дніпрі, міжнародні готельні мережі та частина незалежних чотиризіркових і п'ятизіркових готелів уже мали досить розвинену цифрову інфраструктуру. Вони використовували професійні системи управління готелем, інтегровані з системами онлайн бронювання, працювали з глобальними системами дистрибуції, мали власні сайти з модулем прямого бронювання, активні сторінки у соціальних мережах. Для цих закладів цифровізація була не стільки модною тенденцією, скільки умовою виходу на міжнародний ринок і співпраці з туроператорами, бізнес клієнтами, платформами бронювання. Водночас значна кількість малих готелів, міні готелів, хостелів, садиб зеленого туризму обмежувалася лише присутністю на одному чи двох онлайн сервісах бронювання, а внутрішні процеси вела у форматі таблиць або паперових журналів. Оцінювання рівня цифровізації до 2022 року найчастіше здійснювалося через кілька ключових індикаторів, які використовували і самі заклади, і галузеві експерти. Насамперед бралася до уваги наявність і функціональність офіційного вебсайту готелю або ресторану, можливість здійснення онлайн бронювання без посередників, частка бронювань, що надходила через електронні канали, присутність на міжнародних і національних платформах бронювання, активність у соціальних мережах. Важливою ознакою рівня цифровізації виступала наявність інтегрованої системи управління готелем чи рестораном, яка об'єднувала

прийом бронювань, розміщення, розрахунки, складський облік, звітність. Для більшості українських закладів саме перехід від розрізнених програм до комплексних систем був серйозним кроком уперед, але до 2022 року він був зроблений далеко не всіма. У багатьох підприємств система обліку залишалася окремою, не пов'язаною із сайтами бронювання, а аналіз даних здійснювався вручну або в елементарних електронних таблицях (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Особливості цифровізації індустрії гостинності

Особливість	Зміст
Нерівномірність і багаторівневність цифровізації	Цифровізація індустрії гостинності відбувається нерівномірно, з великими відмінностями між міжнародними мережами, великими міськими готелями і малими сімейними закладами. Частина суб'єктів використовує інтегровані хмарні системи управління, власні мобільні застосунки, аналітичні платформи, тоді як інші обмежуються наявністю профілю на одній платформі бронювання і базовим електронним обліком. Така багаторівневність зумовлює різний стартовий потенціал для впровадження інновацій і посилює розрив у конкурентоспроможності
Інтеграція каналів продажу і сервісу	Однією з ключових особливостей цифровізації є поступова інтеграція різних каналів взаємодії з гостями в єдиний інформаційний простір. Власні сайти, глобальні платформи бронювання, соціальні мережі, месенджери, системи електронних розсилок, мобільні застосунки починають працювати спільно, передаючи дані про бронювання, запити, відгуки до центральної системи управління. Це дає змогу бачити повну картину клієнтського шляху, оптимізувати структуру каналів продажу, точніше оцінювати ефективність маркетингових вкладень
Перехід від автоматизації до аналітики	На початкових етапах цифровізація зосереджувалась переважно на автоматизації рутинних процесів бронювання, розрахунків, обліку, але поступово акцент зміщується до аналітичного використання накопичених даних. Заклади починають застосовувати модулі прогнозування попиту, динамічного ціноутворення, сегментації клієнтів, оцінювання окупності маркетингових кампаній. Цей перехід від простого використання програм до системного аналізу інформації є однією з визначальних рис цифрової зрілості індустрії гостинності
Зростання ролі технологій на базі штучного інтелекту	Сучасна цифровізація індустрії гостинності дедалі частіше передбачає використання систем на базі штучного інтелекту. Вони застосовуються у чат ботах для підтримки гостей, у системах рекомендацій додаткових послуг, у прогнозуванні завантаження і доходів, у виявленні аномалій у витратах чи поведінці клієнтів. Хоча такі рішення ще не є повсюдними, саме вони формують новий етап цифрової трансформації, де ключовим ресурсом стають не просто дані, а здатність їх глибоко інтерпретувати і оперативно втілювати висновки в управлінські рішення

Сформовано автором

Так, до повномасштабної війни мобільні застосунки власних готелів або мереж в Україні залишалися радше винятком, ніж правилом, зазвичай вони з'являлися в міжнародних брендів, які інтегрували українські готелі у свої глобальні програми лояльності. Для більшості незалежних закладів ключовими цифровими інструментами були адаптований до мобільних пристроїв вебсайт, облікові записи в соціальних мережах, месенджери як канал комунікації та іноді електронні розсилки. Використання хмарних систем управління готелем, що дозволяють працювати з будь-якої точки, поступово зростало, але повністю не витіснило локальні рішення, інсталювані на комп'ютерах у готельних офісах. Безконтактні платежі, онлайн інвойси, електронні підписи вже були доступними, однак їхнє поширення залежало від банківських партнерів і готовності власників змінювати звичні процедури розрахунків. До 2022 року інноваційні технології у сфері взаємодії з гостями здебільшого обмежувалися стандартними цифровими сервісами та дуже простими автоматизованими рішеннями. Системи на базі технологій штучного інтелекту в українській індустрії гостинності застосовувалися поодинокі і переважно у вигляді чат-ботів у месенджерах або на сайтах, які відповідали на найтипівіші запитання, брали попередні запити на бронювання, надавали базову інформацію про послуги.

Повноцінні системи на базі технологій штучного інтелекту для аналітики даних, персоналізації пропозицій, динамічного управління доходами практично не використовувалися. Переважала логіка, коли інновацією вважався вже той факт, що гість може швидко забронювати номер онлайн, отримати електронне підтвердження, оплатити карткою, а готель має можливість працювати з відгуками на платформах, відслідковувати рейтинг, вести хоча б мінімальну аналітику щодо структури бронювань. Відтак, це означало, що цифровізація концентрувалася на найочевидніших етапах клієнтського шляху, а внутрішні управлінські процеси залишалися менш технологізованими (рис. 2.5).

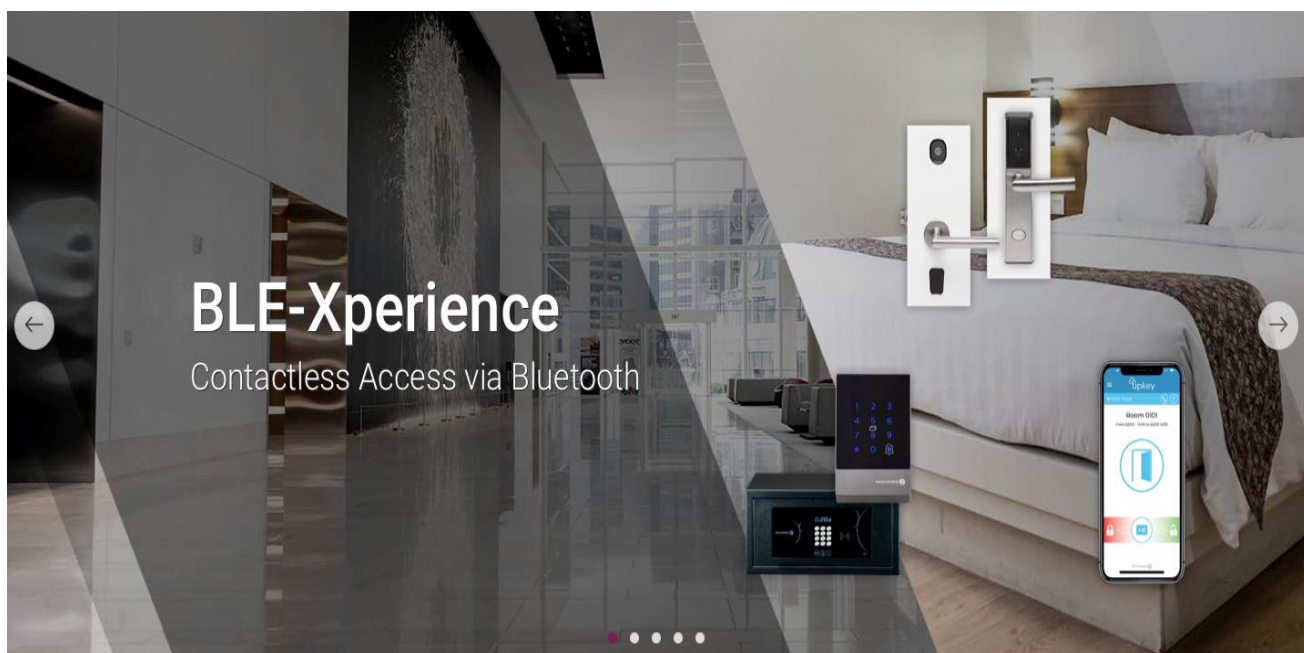


Рис. 2.5. Електронне меню для ресторану або кафе через код швидкого доступу на смартфоні гостя, часто з можливістю безконтактної оплати та чайових
Сформовано автором

Тепер, оцінюючи рівень цифровізації та використання інноваційних технологій у закладах індустрії гостинності України після 2022 року, можна говорити про прискорений, але ще більш контрастний розвиток. Повномасштабна війна, міграція населення, зміна туристичних потоків і

загальне зростання невизначеності змусили бізнес шукати інструменти швидкої адаптації. Частина закладів тимчасово припинила роботу або змінила профіль, однак ті, що залишилися на ринку, були вимушені активніше переходити до цифрових моделей взаємодії з гостями, посилювати онлайн присутність, оптимізувати витрати через автоматизацію. Зросла роль прямих онлайн бронювань, дистанційної комунікації, безконтактних платежів, електронних рахунків, цифрової документації. У великих містах і відносно безпечних регіонах цифрові сервіси перестали сприйматися як додаткова опція, вони стали базовою умовою виживання бізнесу, оскільки частина клієнтів фізично не могла завітати до офісу або вважала за краще мінімізувати особисті контакти. Так, після 2022 року суттєво змінилася структура використання інноваційних технологій у каналах продажу та комунікації. Заклади активніше інтегруються з декількома платформами онлайн бронювання, розширюють можливості власних сайтів, впроваджують модулі онлайн оплати, сервіси передоплати та гнучкого скасування бронювань, використовують месенджери як повноцінні канали підтримки і продажу. Зросло значення систем управління онлайн репутацією, моніторингу відгуків, відповіді на коментарі гостей у реальному часі. У багатьох готелів і ресторанів з'явився більш системний підхід до роботи із соціальними мережами, де контент і рекламні кампанії плануються на основі аналітики, а не лише інтуїції. Рівень цифровізації оцінюється вже не тільки за наявністю сайту, а за глибиною інтеграції каналів бронювання з внутрішніми системами, часткою онлайн продажів, ефективністю використання рекламного бюджету в цифровому зовнішньому середовищі.

Найпомітнішою зміною після 2022 року стало більш активне входження технологій на базі штучного інтелекту в індустрію гостинності, хоча їх використання ще не є масовим і дуже різниться за сегментами. У частини закладів з'явилися чат боти нового покоління, які не лише відповідають на типові запитання, а й можуть приймати бронювання, пропонувати додаткові послуги, орієнтуватися в індивідуальних запитах, переключаючи гостя на відповідального працівника тільки у складніших ситуаціях. Використовуються

системи аналітики на базі технологій штучного інтелекту, які обробляють масиви даних щодо бронювань, сезонності, каналів продажів, відгуків, дозволяють будувати прогнози завантаження і доходів, моделювати різні сценарії цінової політики. У маркетингу заклади гостинності застосовують інструменти, що автоматично сегментують клієнтську базу, підбирають релевантні пропозиції, оптимізують час і формат розсилок. Рівень цифровізації і інноваційності у таких випадках оцінюється вже через наявність не лише базової автоматизації, а й елементів інтелектуального аналізу даних і частково автоматизованої взаємодії з клієнтом. Провідні готелі у відносно безпечних регіонах, частина мережеских ресторанів, заклади, орієнтовані на ділових клієнтів та іноземних гостей, рухаються у напрямі комплексної цифрової трансформації і поступового інтегрування технологій на базі штучного інтелекту в управління, маркетинг, сервіс. Натомість малий бізнес у прифронтових і постраждалих регіонах часто змушений зосереджуватися на базовому виживанні, відновленні приміщень, вирішенні кадрових проблем, тому його цифровізація обмежується найнеобхіднішими інструментами онлайн комунікації та платежів. У цілому після 2022 року українська індустрія гостинності перейшла з етапу фрагментарної цифровізації до етапу, коли цифрові технології стали ключовим чинником адаптації до кризових умов, а інноваційні рішення, включаючи системи на базі штучного інтелекту, поступово перетворюються зі перспективи на реальний елемент конкурентної боротьби між закладами, хоча повного потенціалу їх використання ще не досягнуто.

2.4. Визначення ключових бар'єрів та екологічних чинників впливу на інноваційний розвиток індустрії гостинності України

Значна частина готелів і ресторанів належить до малого та середнього бізнесу, який часто не має доступу до дешевих кредитних ресурсів, не може дозволити собі довгострокові інвестиції в складні цифрові системи,

енергоефективне обладнання, власні аналітичні платформи. Інноваційні технології потребують не лише початкових вкладень, а й постійних витрат на обслуговування, оновлення програмного забезпечення, навчання персоналу. Для закладів, які працюють на межі рентабельності, це створює спокусу відкладати інновації, обирати найпростіші рішення і поступово опинятися у групі відстаючих [25;38;44]. Додатковим бар'єром виступає невизначеність щодо строків окупності інноваційних проєктів, особливо в умовах коливань попиту, воєнного стану, змін у туристичних потоках. При цьому, не рідко власники і менеджмент готелів і ресторанів сприймають інноваційні технології як додаткове навантаження, а не як інструмент стратегічного розвитку. Відсутність довгострокового планування, перевага короткотермінових рішень, зосереджених лише на скороченні витрат, призводять до фрагментарного впровадження окремих цифрових сервісів без їх інтеграції у єдину систему. Персонал може опиратися змінам через страх втратити роботу, небажання вчитися, недостатній рівень цифрової грамотності. Це гальмує використання навіть тих технологій, які вже придбані. Додатковою проблемою є нестача фахівців, здатних поєднати знання про індустрію гостинності з навичками роботи з даними, управління цифровими платформами, впровадження енергоефективних рішень (табл. 2.3).

Суттєву роль відіграють екологічні чинники, які одночасно виступають і стимулом, і бар'єром для інноваційного розвитку. З одного боку, посилення глобальної уваги до кліматичних змін, виснаження ресурсів, збільшення обсягу відходів створює тиск на індустрію гостинності, яка історично є значним споживачем енергії, води, одноразових матеріалів. Готелі, ресторани, курортні комплекси повинні скорочувати викиди, зменшувати споживання ресурсів, переходити до сталих практик. З іншого боку, саме ці виклики стимулюють впровадження інноваційних технологій енергоощадного освітлення, систем автоматичного контролю клімату, рекуперації тепла, систем повторного використання води, сортування відходів, контролю харчових залишків. Багато рішень потребують значних початкових інвестицій і складної інтеграції у вже

побудовану інфраструктуру, що для частини закладів стає бар'єром. Водночас ті, хто встигає впровадити такі технології, отримують економію ресурсів і конкурентну перевагу у сегменті гостей, орієнтованих на екологічну відповідальність.

Таблиця 2.3

**Екологічні чинники впливу на інноваційний розвиток індустрії
гостинності України**

Екологічний чинник	Механізм впливу на інноваційний розвиток	Які інноваційні рішення стимулює або гальмує
Енергоефективність і енергетична стійкість	Високі витрати на енергію, перебої в електропостачанні, потреба у резервних джерелах живлення формують тиск на бізнес і змушують переосмислювати інженерні системи. Це робить енергоефективність не лише екологічною, а й економічною та безпековою категорією. За таких умов інновації стають способом зменшення витрат і підвищення стійкості	Стимулює впровадження розумних систем керування кліматом, модернізацію освітлення, автоматизацію енергоспоживання, теплоізоляцію, енергоефективне кухонне обладнання, цифровий моніторинг витрат. Гальмує ті заклади, які не мають капіталу на модернізацію, бо стартові інвестиції можуть бути високими
Водні ресурси, відходи і екологічний слід сервісу	У готелях і ресторанах значні обсяги води та утворення відходів є системною проблемою, що впливає на витрати, репутацію, відповідність підходам сталого розвитку. Посилення уваги до екологічної відповідальності з боку гостей і партнерів підштовхує заклади до інновацій, які зменшують ресурсне навантаження на довкілля	Стимулює запровадження систем економії води, технологій контролю харчових втрат, сортування і переробки, цифрових систем обліку відходів, переходу від одноразових матеріалів. Гальмувати може слабка інфраструктура переробки у окремих громадах і відсутність партнерів, здатних забирати відсортовані фракції
Екологічні стандарти, фінансування і репутаційний тиск	Орієнтація України на інтеграцію з практиками країн Європейського Союзу означає поступове посилення стандартів до будівництва, реконструкції, екологічних практик, звітності. Доступ до інвестицій і грантів часто передбачає дотримання екологічних критеріїв, що робить екологічну складову "вхідним квитком" до ресурсів розвитку	Стимулює екологічну сертифікацію, екодизайн, впровадження прозорих систем моніторингу ресурсів, екологічні ланцюги постачання. Гальмує бізнес там, де стандарти сприймаються як бюрократичне навантаження без методичної підтримки, а також там, де бракує фінансових інструментів для модернізації

Сформовано автором за даними джерел: [13-17]

Екологічна безпека в індустрії гостинності дотримується через систему стандартів, процедур та технічних рішень на декількох рівнях. На рівні окремого закладу це передусім контроль споживання енергії і води, використання енергоефективного обладнання, впровадження систем автоматичного вимкнення освітлення і клімату у порожніх номерах, використання теплоізоляції, сучасних віконних систем. Важливим елементом є управління відходами сортування, передача вторинної сировини, мінімізація використання одноразового пластику, впровадження практик зменшення харчових відходів через оптимізацію меню та порцій. До екологічної безпеки належать також безпечне використання хімічних засобів для прибирання, вентиляційні системи, що забезпечують якість повітря, контроль шумового навантаження на довкілля. На рівні мереж і великих операторів додаються корпоративні екополітики, цілі зі скорочення викидів, звітність щодо сталого розвитку, участь у міжнародних програмах екологічної сертифікації. На рівні держави екологічна безпека забезпечується через законодавчі вимоги, будівельні норми, санітарні стандарти, податкові стимули або обмеження [18;68].

Окремим блоком бар'єрів виступають регуляторні та інституційні умови, у яких працює індустрія гостинності. Недостатня узгодженість екологічних стандартів, складність дозвільних процедур, часті зміни вимог до будівництва і реконструкції об'єктів, обмежені інструменти підтримки зелених інвестицій створюють додаткові ризики для бізнесу. Підприємства можуть остерігатися інвестувати в інноваційні екологічні технології через невпевненість, що правила гри залишаться стабільними, а витрати на модернізацію будуть визнані і підтримані. У країнах, де діють прозорі механізми екологічного регулювання, система сертифікації будівель, цільові програми підтримки енергоефективності, індустрія гостинності активніше впроваджує інновації, оскільки бачить не лише екологічну, а й економічну та репутаційну вигоду. Для України ключовим завданням є поєднання підтримки відновлення інфраструктури з вимогами екологічної безпеки та стимулюванням інноваційних рішень, щоб модернізація

готелів і ресторанів відбувалася одразу за сучасними стандартами сталого розвитку, а не відтворювала застарілі моделі споживання ресурсів.

Умови дотримання екологічної безпеки в індустрії гостинності передбачають передусім наявність чіткої системи екологічного менеджменту на рівні кожного закладу. Так, це означає, що готель або ресторан має не просто виконувати мінімальні законодавчі вимоги, а вибудовувати внутрішню політику, де екологічні пріоритети зафіксовані у стратегії розвитку, посадових інструкціях, стандартах обслуговування, регламентах роботи персоналу. Важливим є призначення відповідальних осіб або створення екологічної робочої групи, яка координуватиме заходи зі зменшення споживання ресурсів, контролюватиме виконання процедур, аналізуватиме результати та пропонуватиме нові рішення. До ключових умов належить і регулярний внутрішній аудит екологічних показників обсягів використання електроенергії, води, мийних засобів, утворення відходів, що дозволяє закладу не діяти хаотично, а планувати зміни на основі конкретних даних. Для зменшення споживання води застосовуються змішувачі з аераторами, душові системи з обмеженням потоку, сучасні пральні машини з економним режимом. У кухнях і пральнях доцільно встановлювати обладнання з функціями рекуперації тепла та оптимізації використання мийних засобів. Важливу роль відіграють будівельні та оздоблювальні матеріали з низьким рівнем викидів шкідливих речовин, ефективна теплоізоляція, сучасні віконні системи. Саме поєднання таких технічних рішень створює базу для реального зниження негативного впливу закладу на довкілля [33;41;51].

При цьому, заклади індустрії гостинності мають запроваджувати системи роздільного збирання відходів для скла, паперу, пластику, органічних решток, налагоджувати співпрацю з компаніями, що займаються переробкою. У ресторанах важливо оптимізувати процеси закупівель і планування меню, щоб мінімізувати обсяги непроданих страв, які стають відходами, використовувати аналітику продажів для точнішого прогнозування попиту. Частиною екологічної безпеки є поступова відмова від одноразового пластикового посуду,

трубочок, зайвої упаковки, перехід на багаторазові або біорозкладні аналоги. Значення має і правильне зберігання харчових продуктів, дотримання температурних режимів, що зменшує ризики псування і зайвих викидів. Важливо, щоб усі ці практики були не епізодичними, а закріпленими у внутрішніх процедурах і підтримувалися менеджментом.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ

3.1. Узагальнення зарубіжного досвіду впровадження інноваційних технологій в індустрії гостинності

Оцінка можливостей залучення зарубіжного досвіду впровадження інноваційних технологій в індустрії гостинності доцільно розпочати з прикладу США, де великі міжнародні мережі розглядають інновації як стратегічний ресурс. Група Marriott створила спеціальну лабораторію гостя, де тестуються так звані розумні номери. У межах проєкту IoT Guestroom Lab компанія разом з технологічними партнерами моделює номер, у якому гість може керувати освітленням, температурою, завісами, душем, дзеркалом для занять фітнесом, замовляти додаткові послуги за допомогою голосових команд або мобільного застосунку. Такі рішення дозволяють не лише підвищити комфорт, а й збирати дані щодо вподобань гостей, зберігати налаштування їхнього профілю та відтворювати їх під час наступних візитів, що підсилює персоналізацію сервісу і лояльність клієнтів. Важливо, що подібні інновації впроваджуються не хаотично, а через експериментальні майданчики, де оцінюються їх технічна надійність, економічна доцільність і вплив на враження гостей.

Так, японський досвід демонструє іншу модель, де акцент зміщений у бік максимальної автоматизації процедур розміщення. Ланцюг Henn na Hotel відомий експериментом із широким використанням роботизованих рішень на рецепції та в номері. У низці готелів гостей зустрічають гуманоїдні роботи, роботи у вигляді персонажів, автоматизовані термінали реєстрації, а в номерах працюють роботизовані асистенти, які відповідають на типові запитання, керують освітленням і кліматом, надають інформацію про послуги готелю. Така модель частково відповідає викликам японського ринку, зокрема

дефіциту робочої сили і високої вартості праці, однак досвід показав, що повна заміна персоналу роботами не завжди є ефективною. Частину робіт довелося замінити людьми через технічні обмеження і складні, нестандартні запити гостей, тому нині формується змішана модель, де інноваційні технології беруть на себе рутинні функції, а складні завдання залишаються за персоналом. Для України цей досвід важливий як приклад того, що технологічна новизна повинна поєднуватися з реалістичною оцінкою потреб гостей і можливостей персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Японська практика провадження інноваційних технологій в індустрії гостинності

Практика	Характеристика
Роботизація і автоматизовані готелі	Японія відома експериментами з роботизованими готелями, де значна частина функцій традиційного персоналу передається роботам і автоматизованим терміналам. У таких закладах роботи зустрічають гостей на рецепції, допомагають з реєстрацією, відповідають на базові запитання, а в номерах працюють роботизовані асистенти, які керують освітленням і кліматом. Цей підхід покликаний вирішити проблему дефіциту робочої сили і високої вартості праці, але практика показала, що повна роботизація має межі, а найбільш ефективною виявляється змішана модель, у якій люди і технології доповнюють одне одного
Високий рівень самообслуговування	Японські готелі та ресторани активно впроваджують формати самообслуговування, засновані на цифрових технологіях. Гості самі здійснюють чек-ін за допомогою кіосків, оплачують послуги через автомати, замовляють їжу через електронні меню, отримують доступ до номерів без прямого контакту з персоналом. Такий підхід відповідає культурі високої організованості та дисципліни, дозволяє скоротити витрати, підвищити швидкість обслуговування, водночас зберігаючи можливість звернутися до працівника у складніших ситуаціях
Інтеграція з міською транспортною та платіжною інфраструктурою	Індустрія гостинності в Японії тісно інтегрована з транспортними системами і масовими платіжними сервісами. Багато готелів пропонують безшовний досвід використання транспортних карт, електронних гаманців, мобільних платіжних рішень, що дозволяє гостям легко переміщуватися між готелем, метро, залізницею, торговими центрами. Така інтеграція зменшує бар'єри для користування міським простором, підвищує привабливість дестинацій для туристів і робить інноваційні технології частиною повсякденного досвіду мандрівника
Культура постійного вдосконалення сервісу	Японська практика впровадження інноваційних технологій ґрунтується на загальній культурі постійного вдосконалення, уваги до деталей, поваги до гостя. Технології розглядаються не як самоціль, а як інструмент для того, щоб зробити обслуговування більш точним, передбачуваним, комфортним. Навіть у високотехнологічних готелях зберігається орієнтація на ввічливість, етикет, чистоту, чіткість процедур. Це поєднання традиційної культури сервісу з найновішими рішеннями створює унікальний стандарт гостинності, який є орієнтиром для багатьох країн

Сформовано автором

Європейський напрям добре ілюструє мережа citizenM, яка працює у великих містах Європи, Північної Америки та Азії і позиціонує себе як бренд для цифрово-грамотних мандрівників. Концепція мережі базується на майже повній цифровізації клієнтського шляху. Гість бронює номер через мобільний застосунок, здійснює попередню реєстрацію, прибуває до готелю та самостійно проходить швидкий чекін за декілька хвилин, після чого може одразу піднятися до номера без відвідування класичної стійки реєстрації. У номері встановлено планшет MoodPad, який дозволяє керувати освітленням, кольором підсвічування, температурою, шторами, розважальним контентом, а в новіших рішеннях частину функцій перебирає мобільний застосунок, що перетворює смартфон на універсальний пульт керування перебуванням. Такий підхід демонструє, як інноваційні технології дозволяють поєднати стандартизовану пропозицію номерів з високим рівнем індивідуального контролю з боку гостя, а також суттєво скорочують витрати на операційні процеси.

Скандинавські країни демонструють приклад поступового, але дуже послідовного впровадження інноваційних технологій, орієнтованих на зручність гостя та ефективність операцій. Мережа Scandic Hotels однією з перших у регіоні запровадила мобільний виїзд з готелю, що дозволило гостям оплачувати проживання і завершувати перебування без відвідування рецепції, а згодом почала розгортання онлайн реєстрації і мобільних ключів для номерів. Гості можуть обрати номер, сплатити проживання, отримати цифровий ключ на телефон і відразу піднятися до номера, минаючи стійку реєстрації. Це відповідає стилю життя постійних мандрівників, скорочує черги, зменшує навантаження на персонал і водночас підвищує відчуття контролю у гостей. Важливо, що такі інновації впроваджуються в країнах з високим рівнем довіри до цифрових сервісів і розвиненою культурою використання мобільних технологій, однак самі принципи цифровізації сервісу можуть бути адаптовані і в українських реаліях.

Поп-культура стає одним з найпотужніших зовнішніх факторів, що формують очікування гостей щодо готелів і ресторанів, а через це впливають і на темпи впровадження інноваційних технологій. Кіно та серіали перетворюють окремі готелі й ресторани на символи певного стилю життя, рівня сервісу, естетики простору. Коли глядач бачить на екрані вишуканий курорт, розумний номер, футуристичний лобі бар або відкрите шоу кухня, у нього формується уявлення про те, яким має бути сучасний заклад гостинності. Після виходу популярних проєктів зростає кількість охочих відвідати саме ці локації, а власники змушені інвестувати у сервіс, цифрові сервіси, персоналізацію досвіду, щоб очікування фанатів не розійшлися з реальністю. Поп культура не просто рекламує певні бренди, вона задає еталон того, як має виглядати і працювати готель чи ресторан, і цим опосередковано прискорює впровадження інноваційних технологій, які допомагають наблизити реальний досвід до екранного образу. Показовим є феномен, який у професійному середовищі вже називають ефектом «The White Lotus». Серіал, події якого відбуваються у реальних курортних комплексах мережі Four Seasons, суттєво підвищив інтерес до цих готелів, спричинив зростання пошукової активності і бронювань у відповідних дестинаціях на Гаваях, у Сицилії та Таїланді (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Four Seasons Resort Maui at Wailea, Гаваї. Саме цей курорт став основною локацією першого сезону серіалу The White Lotus, а після успіху сезону перетворився на символ “екранної розкоші”, яку гості прагнуть відтворити в реальному відпочинку

Сформовано автором

Сам бренд Four Seasons почав свідомо використовувати сюжет серіалу в маркетингу, створювати тематичні пропозиції, тури між локаціями зйомок, спеціальні коктейлі та події. Інноваційні технології бронювання, мобільні застосунки, цифрові гіді, системи персоналізації пропозицій стають частиною пакета «екранного досвіду», який продається туристові, і без них бренд ризикує втратити імідж, сформований серіалом (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Вплив масової культури на індустрію гостинності

Аспект	Зміст
Формування образів бажаних готелів і ресторанів	Кіно, серіали, розважальні шоу, соціальні мережі створюють яскраві візуальні образи готелів, курортів, ресторанів, барів і кафе, які сприймаються як еталон гостинності. Глядачі бачать розкішні лобі, видовищні басейни, шоу кухні, високотехнологічні номери та переносять ці очікування на реальні подорожі. Заклади, які прагнуть привабити таких гостей, змушені інвестувати в дизайн, сценарії сервісу, цифрові рішення, що дозволяють відтворити частину екранного досвіду, наприклад смарт номери, інтерактивні бари, фотогенічні простори
Туристичні потоки до локацій із фільмів і серіалів	Після виходу популярних фільмів і серіалів, події яких відбуваються в реальних готелях, ресторанах або містах, різко зростає інтерес до цих локацій. Фанати прагнуть відвідати місця зйомок, відчутти атмосферу, побачити впізнавані інтер'єри, скуштувати страви й напої, пов'язані з персонажами. Це створює для індустрії гостинності додатковий потік гостей, але водночас і підвищує вимоги до рівня сервісу, автентичності, інноваційності, оскільки реальний досвід має відповідати або навіть перевищувати емоції, сформовані екранною історією
Популяризація гастрономічних концепцій і професій кухарів	Кулінарні шоу, документальні серіали про ресторани, художні фільми про шеф кухарів формують уявлення про гастрономію як про творчу сферу з високим рівнем майстерності і технологічності. Глядачі дізнаються про концепцію відкритої кухні, дегустаційні меню, локальні продукти, сучасні кулінарні техніки, що підвищує їхні очікування від реальних ресторанів. У відповідь заклади інвестують у професійне обладнання, сучасні технічні рішення на кухні, системи керування замовленнями, цифрові меню, а також у медійну присутність своїх шефів, що стають обличчям бренду
Поширення трендів через соціальні мережі	Масова культура сьогодні значною мірою формується через соціальні мережі, де вірусно поширюються фото і відео з готелів і ресторанів, огляди сервісу, рекомендації блогерів. Індустрія гостинності опиняється у ситуації, коли будь який елемент інтер'єру, подача страви, технологічне рішення може стати об'єктом обговорення і трендом. Заклади, які активно працюють з візуальним контентом, створюють спеціальні фото зони, використовують інноваційні технології освітлення, мультимедійні інсталяції, інтерактивні екрани, отримують додаткову безкоштовну рекламу завдяки контенту гостей. Це змушує бізнес свідомо проєктувати простір і сервіс так, щоб вони були не лише комфортними, а й привабливими для масової культури

Сформовано автором

Подібна логіка працює і для готелів, які стали культовими завдяки кіно. Прикладом є Park Hyatt Tokyo, що асоціюється з фільмом «Lost in Translation», низка європейських готелів, які наслідують естетику «The Grand Budapest Hotel», а також десятки реальних об'єктів, що фігурують у списках «готелі з фільмів, де можна реально зупинитися». Після появи таких стрічок збільшується потік гостей, які чекають не лише впізнаваних інтер'єрів, а й певного рівня «кінематографічності» досвіду продуманого освітлення, можливості зробити ефектні фото, зручних цифрових сервісів для бронювання і спілкування з персоналом, іноді навіть спеціальних режимів використання простору для зйомок контенту (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Grandhotel Pupp, Карлові Вари, Чехія. Його часто називають одним із натхнень для візуальної мови «The Grand Budapest Hotel», хоча сам фільм знімали не тут, і джерела натхнення описують як змішані

Сформовано автором

У відповідь готелі інвестують у дизайн, мультимедійні рішення, системи керування світлом і звуком, індивідуальні сценарії освітлення у номерах, інтегровані аудіосистеми, екрани з доступом до стримінгових сервісів. Технології тут працюють на те, щоб реальний простір став «інстаграмною» сценою, максимально наближеною до впізнаваного образу з кіно.

В ресторанному сегменті вплив поп культури особливо помітний через вибух популярності кулінарних фільмів та серіалів. Документальний проєкт «Chef's Table» показує ресторани високої кухні як творчі лабораторії, де авторська концепція, технічна досконалість і візуальна подача страви зливаються в єдиний досвід. Анімаційний фільм «Ratatouille» романтизує французьку гастрономію, демонструє відкриту кухню і командну роботу, що надихає як майбутніх кухарів, так і гостей. Пізніше серіал «The Bear» загострив увагу до внутрішньої культури професійних кухонь, до стресу, командної динаміки, необхідності переосмислення стандартів управління ресторанами. Після таких проєктів гості очікують, що сучасний ресторан матиме відкриту або частково відкриту кухню, складну техніку, можливість спостерігати за процесом приготування, резервування через застосунок, цифрове меню, системи рекомендацій страв. Ресторатори, які прагнуть потрапити у «радар» цієї аудиторії, інвестують не лише в авторську кухню та інтер'єр, а й у кухонні технології, дисплеї для управління замовленнями, системи аналітики продажів і поведінки гостей.

3.2. Формування стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку індустрії гостинності України

Формування стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку індустрії гостинності України в умовах воєнного стану вимагає поєднання логіки виживання бізнесу тут і тепер з довгостроковим баченням повоєнного відновлення. Готелі, хостели, санаторії, ресторани та інші суб'єкти цієї сфери функціонують у середовищі постійних ризиків для життя людей, можливих

руйнувань інфраструктури, різких змін попиту, масштабних міграційних процесів. За таких умов стратегія розвитку не може обмежуватися лише зростанням кількості туристів або збільшенням доходів. Індустрія гостинності має усвідомити власну роль як елементу критичної соціальної інфраструктури, який забезпечує людям безпечний простір для проживання, роботи, відпочинку й психологічного відновлення. Від того, наскільки виважено будуть визначені стратегічні орієнтири зараз, залежить, чи зможе галузь у майбутньому стати одним з драйверів відбудови, інтеграції до простору країн Європейського Союзу та зміцнення міжнародного іміджу України. Ключовою стратегічною лінією є посилення безпеки та стійкості закладів гостинності, причому безпека розглядається не як додаток до сервісу, а як його фундаментальна частина. Йдеться про відповідну організацію простору, наявність укриттів, резервних джерел живлення, продуманих маршрутів евакуації, зрозумілих для гостей інструкцій дій під час повітряної тривоги, можливість швидко змінювати формат роботи залежно від рівня загроз. Інноваційність тут проявляється у використанні цифрових систем моніторингу ризиків, мобільних застосунків для інформування клієнтів, електронних протоколів взаємодії з місцевою владою та службами цивільного захисту, інтеграції систем бронювання з повідомленнями про безпекові обмеження. Заклад, який демонструє здатність відповідально поводитися у кризових ситуаціях, отримує не лише довіру українців, а й потенційну лояльність іноземних гостей та партнерів, що у перспективі стає важливою конкурентною перевагою (табл. 3.3).

Не менш важливою стратегічною площиною є поглиблена цифрова трансформація індустрії гостинності. Воєнний стан показав, що здатність керувати бізнесом дистанційно, оперативно змінювати цінову політику, перемикатися між короткостроковим і тривалим розміщенням, працювати одночасно з кількома сегментами клієнтів без цифрових інструментів є практично недосяжною. Саме тому зростає роль хмарних систем управління готелем або рестораном, які об'єднують бронювання, фінансовий облік, роботу зі складом, аналіз завантаження, управління персоналом, маркетинг.

Таблиця 3.3

Ключові стратегічні орієнтири інноваційного розвитку індустрії
гостинності України

Стратегічний орієнтир	Зміст і логіка формування	Очікуваний ефект для галузі та закладів
Цифрова екосистема сервісу і управління на основі даних	Закладам гостинності доцільно рухатися від розрізнених цифрових інструментів до інтегрованих платформ, де поєднані продажі, сервіс, аналітика, робота з персоналом, управління ресурсами. У центрі має бути гість і його повний шлях, а також управлінські рішення, які ухвалюються на основі показників, а не ситуативних припущень	Зростання продуктивності, зниження помилок, підвищення швидкості обслуговування, краща персоналізація, зміцнення онлайн репутації. Заклади з такою моделлю швидше адаптуються до ринкових змін і можуть масштабувати нові послуги без втрати якості
Людський капітал і культура інновацій як ресурс конкурентоспроможності	Стратегічний акцент переноситься на підготовку персоналу, який здатний працювати з цифровими системами, підтримувати сервіс у кризових умовах, розуміти цінність інновацій для гостя. Інноваційна культура означає відкритість до змін, підтримку навчання, залучення працівників до тестування рішень, формування мотивації до вдосконалення сервісу	Вища якість обслуговування в реальних взаємодіях, зменшення плинності кадрів, швидше освоєння технологій, здатність створювати унікальний клієнтський досвід, який важко скопіювати конкурентам. У поствоєнний період це стане основою для повернення і залучення кадрів
Сталий розвиток і відбудова за сучасними стандартами	Інноваційний розвиток має бути інтегрований у повосенну відбудову через енергоефективність, екологічну безпеку, раціональне використання ресурсів, сучасні будівельні рішення, прозорі стандарти інформаційного та організаційного управління. Це перетворює відновлення інфраструктури на модернізацію, сумісну з підходами країн Європейського Союзу	Зменшення операційних витрат, підвищення стійкості до енергетичних ризиків, кращий імідж для міжнародних партнерів, доступ до фінансових програм і інвестицій. Галузь отримус шанс не просто відновитися, а стати технологічно сучасною і екологічно відповідальною

Сформовано автором

До цієї ж площини належить впровадження систем на базі штучного інтелекту, що аналізують дані про попит, канали продажів, сезонні та регіональні коливання, дозволяють будувати гнучкі моделі доходів і персоналізувати пропозиції для різних груп гостей. Стратегічною метою стає створення єдиної цифрової екосистеми, де гість отримує безшовний сервіс від першого пошуку інформації до повторного візиту, а управлінські рішення ухвалюються на основі аналітики, а не лише інтуїції.

Центральне місце у стратегічних пріоритетах посідає розвиток людського капіталу та інноваційної культури в індустрії гостинності. Війна посилила кадрову кризу, частина працівників виїхала за кордон, частина змінила сферу діяльності, тому збереження й оновлення професійних компетентностей стає питанням виживання галузі. Йдеться не тільки про класичну підготовку адміністраторів, офіціантів чи працівників ресепшн, а й про формування навичок роботи з цифровими системами, базової аналітики даних, кризових комунікацій з гостями, взаємодії з уразливими групами населення, уміння працювати в емоційно напруженому середовищі. Інноваційна культура означає також готовність менеджменту дослухатися до пропозицій персоналу, тестувати нові формати послуг, визнавати помилки як частину процесу навчання. Якщо у закладі підтримується атмосфера довіри, відкритості та спільної відповідальності за розвиток, технологічні новації впроваджуються значно легше, стають логічним продовженням вже наявних практик сервісу, а не чужорідним елементом, що викликає опір. Ще одним важливим напрямом визначення стратегічних пріоритетів стає поєднання відбудови інфраструктури індустрії гостинності з переходом до сталих екологічно відповідальних практик та розвитком партнерств. Руйнування готелів, санаторіїв, ресторанів і рекреаційних комплексів створює драматичні втрати, але одночасно відкриває можливість будувати й реконструювати об'єкти за сучасними стандартами енергоефективності, раціонального використання ресурсів, екологічної безпеки. Інвестиції у енергоощадні технології, системи управління водними та енергетичними ресурсами, сучасні

рішення з поводження з відходами варто пов'язувати із запровадженням екологічних стандартів і сертифікації, що буде зрозумілою мовою для європейських партнерів. Паралельно посилюється роль кластерних ініціатив, у межах яких заклади гостинності, органи місцевого самоврядування, транспортні компанії, культурні інституції, освітні заклади та громадські організації спільно розробляють інноваційні продукти, цифрові платформи просування, програми навчання та відновлення територій. Саме такі мережі співпраці здатні стати магнітом для міжнародної технічної допомоги й інвестицій, що закріпить інноваційний розвиток індустрії гостинності як важливу складову загальної стратегії повоєнної відбудови України.

Так, вже в поствоєнному періоді формування стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку індустрії гостинності України буде пов'язане з переходом від логіки виживання і стійкості до логіки випереджального зростання, відбудови та переосмислення ролі країни на туристичній карті Європи. Готелі, ресторани, курортні комплекси, об'єкти сільського та зеленого туризму отримують унікальний, але водночас відповідальний шанс поєднати відновлення з глибокою модернізацією. У центрі стратегічного бачення має бути формування образу України як безпечної, технологічно сучасної, відкритої і гостинної країни, де досвід гостя спирається на поєднання автентичної культури та інноваційних сервісних рішень. Це вимагає від держави, місцевих громад і бізнесу узгоджених підходів до розвитку інфраструктури, просування дестинацій, залучення інвестицій та інтеграції у простір країн Європейського Союзу не лише на рівні маркетингових кампаній, а й через реальну якість сервісу, цифрову зрілість і екологічну відповідальність індустрії гостинності. У післявоєнний період безпека залишатиметься важливою складовою сервісу, однак стратегічні акценти поступово зміщуватимуться у бік формування нових туристичних і ділових продуктів, що базуються на інноваційних технологіях. Відбудовані та модернізовані об'єкти індустрії гостинності зможуть проєктуватися відразу як цифрово-керовані комплекси, де інтегровані системи управління ресурсами, бронюванням,

подієвими майданчиками, лікувальною та рекреаційною інфраструктурою. Важливим стратегічним напрямом стане розвиток подієвого та ділового туризму, міжнародних конференцій, форумів і виставок, присвячених відбудові, інноваціям, культурній дипломатії. Для цього заклади гостинності мають запроваджувати гібридні формати обслуговування з використанням цифрових платформ, сервісів відеозв'язку високої якості, інтерактивних рішень, що дозволяють поєднувати фізичну присутність з онлайн участю. Такий підхід посилюватиме конкурентоспроможність України в боротьбі за міжнародні заходи і ділові поїздки, а також закріплюватиме статус країни як сучасної і технологічної.

Цифрова трансформація в поствоєнний період логічно вийде на новий щабель і має стати не просто інструментом оптимізації, а основою нової бізнес-моделі індустрії гостинності. Заклади, які під час війни опанували базові хмарні системи, сервіси онлайн бронювань, інструменти аналітики, зможуть перейти до використання комплексних платформ, що включають технології на базі штучного інтелекту для прогнозування попиту, управління доходами, персоналізації маршруту гостя. Йтиметься про створення єдиних профілів клієнтів, де зберігається історія подорожей, уподобання, спеціальні потреби, а система автоматично формує індивідуальні пропозиції щодо розміщення, харчування, подій, транспортних послуг. Уникаючи механічного копіювання зарубіжних рішень, українські оператори зможуть розвивати власні цифрові платформи, адаптовані до національних умов, мовних і культурних особливостей, інтегровані з державними сервісами, системами електронної ідентифікації, туристичними картками міст і регіонів. Таким чином інноваційний розвиток набуде системного характеру, коли дані стають ключовим ресурсом для управління індустрією гостинності на всіх рівнях.

3.3. Практичні рекомендації щодо удосконалення організаційного, кадрового та інформаційного забезпечення впровадження інноваційних технологій у закладах гостинності

Удосконалення організаційного забезпечення впровадження інноваційних технологій у закладах гостинності України має починатися з перегляду системи управління на рівні окремого підприємства. Власникам і керівникам доцільно закріпити інноваційний розвиток як окремий стратегічний напрям у політиці закладу, а не як разову реакцію на кризу чи вимоги окремих партнерів. Це означає, що в структурі управління має з'явитися відповідальна ланка за цифрові та інноваційні рішення, яка координуватиме взаємодію між службами розміщення, харчування, продажів, маркетингу, фінансів і технічного обслуговування. Важливо встановити чіткі процедури ухвалення рішень щодо впровадження нових технологій, включно з попередньою оцінкою потреб, аналізом витрат і очікуваних результатів, плануванням етапів реалізації та подальшим моніторингом ефективності. Якщо впровадження інноваційних технологій розглядається як частина системи довгострокового планування, а не як сукупність спонтанних покупок програмного забезпечення чи обладнання, зростає керованість змін і зменшується ризик хаотичних, несумісних рішень. Важливою рекомендацією є зміцнення внутрішньої комунікації та створення в закладах гостинності таких організаційних умов, за яких персонал стає активним учасником інноваційних процесів, а не пасивним користувачем нав'язаних інструментів. Для цього доцільно запроваджувати регулярні внутрішні зустрічі та консультації, на яких обговорюються проблеми у щоденній роботі, збираються пропозиції щодо покращення сервісу, аналізується вплив уже впроваджених технологій. Доцільно формувати робочі групи з представників різних підрозділів, які тестують нові рішення, дають зворотний зв'язок щодо зручності інтерфейсів, логіки налаштувань, впливу на навантаження та якість обслуговування. Такого роду підхід зменшує опір змінам, допомагає адаптувати інструменти до реальних процесів, а не навпаки,

а також сприяє формуванню довіри до інновацій та усвідомлення їхнього сенсу для кожного працівника.

Організаційне забезпечення впровадження інноваційних технологій неможливе без системної роботи з підготовкою та розвитком персоналу. Заклади гостинності мають розглядати навчання цифровим інструментам, сучасним системам управління, технологіям на базі штучного інтелекту як невід'ємну частину кадрової політики. Йдеться не тільки про разові тренінги під час запуску нової програми, а про побудову безперервного навчального циклу, де працівники періодично оновлюють свої знання, відпрацьовують нові функції, обмінюються досвідом. Важливим елементом є адаптація навчальних матеріалів до різних категорій персоналу, щоб адміністрація, служба прийому, служба номерного фонду, кухня, маркетингова команда отримували саме той обсяг і формат знань, який відповідає їхнім завданням. Доцільно запроваджувати систему наставництва, коли працівники, які краще опанували інноваційні технології, допомагають колегам, і поєднувати внутрішнє навчання з участю у галузевих семінарах, вебінарах, освітніх програмах. Така модель знижує ризик того, що дорогі технологічні рішення залишаться недовикористаними через брак компетентностей.

Інформаційне забезпечення впровадження інноваційних технологій у закладах гостинності України потребує створення надійної системи збирання, структурування та аналізу даних. Керівництво має забезпечити, щоб усі ключові процеси бронювання, заселення, розміщення, надання додаткових послуг, розрахунків, робота з відгуками відображалися у цифрових системах, а не залишалися у вигляді розрізнених записів. Важливо встановити єдині стандарти введення даних, періодичності формування звітів, відповідальності за їх своєчасність та коректність. Так, це стосується не лише фінансових показників, а й інформації про сегменти клієнтів, канали продажу, завантаженість, тривалість перебування, популярність окремих послуг, частоту повторних візитів. Наступним кроком має стати впровадження аналітичних інструментів, які дозволяють виявляти тенденції, порівнювати періоди,

оцінювати результати маркетингових кампаній, моделювати різні сценарії цінової політики. Якщо дані зберігаються в узгодженому вигляді і регулярно аналізуються, заклад гостинності отримує реальну інформаційну основу для ухвалення рішень щодо добору і модернізації інноваційних технологій, а не керується лише інтуїцією або загальними уявленнями про тренди. Важливим напрямом удосконалення інформаційного забезпечення є розширення зовнішніх комунікацій та участі закладів гостинності у професійних мережах обміну знаннями про інноваційні технології. Для цього доцільно розвивати співпрацю з галузевими асоціаціями, навчальними закладами, компаніями постачальниками програмних продуктів і обладнання, консультаційними структурами. Спільні форуми, вебінари, пілотні проєкти, дослідження ринку створюють інформаційне середовище, у якому заклади можуть порівнювати власний рівень цифровізації із середньоринковим, вивчати успішні кейси, уникати типових помилок, пов'язаних з вибором невідповідних рішень. Доцільно підтримувати створення галузевих оглядів, аналітичних звітів, практичних рекомендацій щодо впровадження конкретних технологій у різних сегментах індустрії гостинності, зокрема в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Якщо інформаційне поле стає більш прозорим і структурованим, заклади гостинності України можуть приймати виважені рішення, поступово формуючи власні інноваційні стратегії на основі поєднання внутрішніх даних і зовнішнього досвіду, а це значно підвищує шанси на успішну і стійку модернізацію галузі в цілому (рис. 3.3).

Кадрове забезпечення впровадження інноваційних технологій у закладах гостинності України потребує переосмислення ролі персоналу у бізнес моделі закладу. Йдеться про перехід від логіки, де працівники розглядаються лише як виконавці стандартних операцій, до моделі, у якій колектив стає головним носієм змін і партнером у реалізації інноваційної стратегії.

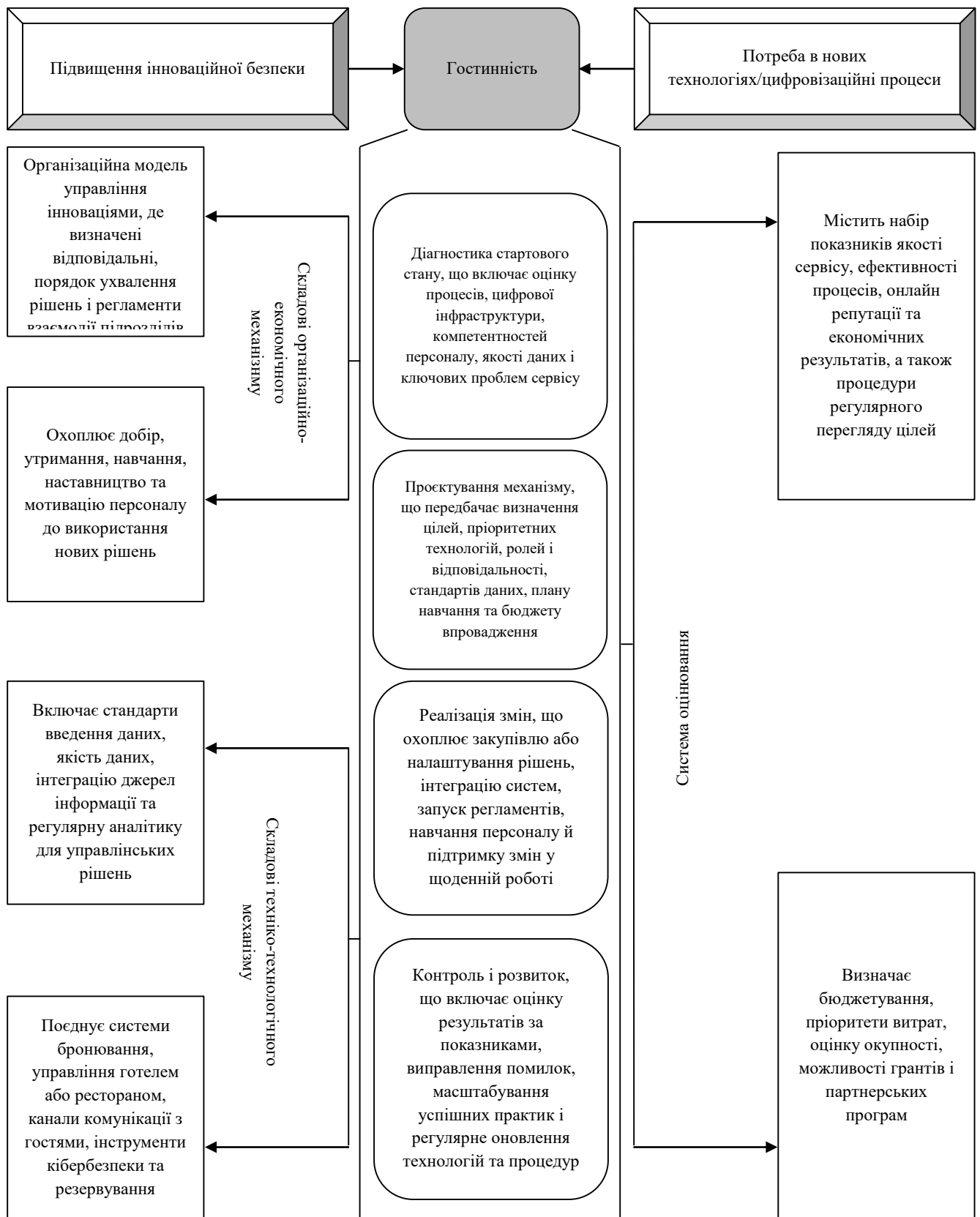


Рис. 3.3. Механізм удосконалення організаційного, кадрового та інформаційного забезпечення впровадження інноваційних технологій у закладах гостинності

Сформовано автором

В умовах воєнного стану, дефіциту кадрів, міграції фахівців за кордон та високої емоційної напруги організаційна політика у сфері персоналу має одночасно забезпечувати базову стабільність і відкривати простір для розвитку нових компетентностей. Власники й керівники закладів гостинності мають чітко зафіксувати, що інноваційний розвиток не може бути делегований лише технічним підрядникам, оскільки будь яка технологія працює через людей. Тому кадрове забезпечення впровадження інноваційних технологій повинно стати частиною загальної стратегії, а не додатком до неї, з чітко визначеними цілями щодо набору, утримання, навчання та мотивації співробітників, які здатні працювати у цифровому зовнішньому середовищі, приймати рішення на основі даних і взаємодіяти з гостями в умовах швидких змін. При цьому, ключовим елементом кадрового забезпечення інноваційних процесів має стати побудова системи безперервного навчання, адаптованої до специфіки індустрії гостинності і реалій воєнного часу. Заклади мають розробити навчальні траєкторії для різних категорій персоналу, де поєднуються короткі модулі з опанування конкретних цифрових інструментів, тренінги з розуміння логіки роботи інтегрованих систем управління, заняття з аналізу даних та інтерпретації ключових показників. Важливо передбачити підготовку не лише рядових працівників, а й керівників підрозділів, які приймають оперативні рішення, щоб вони могли використовувати звіти і панелі моніторингу для планування змін у графіках роботи, розподілі ресурсів, пропозиції додаткових послуг. Ефективною практикою може стати наставництво, коли більш досвідчені у цифрових питаннях співробітники допомагають колегам, а також партнерство з освітніми установами і галузевими асоціаціями, які можуть пропонувати типові програми навчання з урахуванням найновіших інструментів і міжнародних тенденцій.

ВИСНОВКИ

За результатами написання кваліфікаційної роботи на тему «Інноваційні технології в індустрії гостинності: сучасний стан та перспективи розвитку в Україні» було досягнуто ключову мету та отримано вкрай важливі висновки. Виокремимо ключові із них:

1. У першому розділі встановлено, що поточна структура індустрії гостинності постає як багаторівнева та взаємопов'язана система, у якій поєднуються заклади розміщення, підприємства харчування, об'єкти ділового, культурного та розважального призначення, а також широкий спектр допоміжних сервісів і партнерських організацій, що забезпечують функціонування та розвиток усієї сфери. Кожен структурний елемент виконує власну функцію у створенні комплексного сервісного продукту, але реальна цінність для гостя формується саме завдяки узгодженій взаємодії цих елементів, єдиній логіці обслуговування, спільним стандартам якості та здатності швидко адаптуватися до змін попиту. Наявність розгалужених внутрішніх підрозділів у готелях і ресторанах, інтеграція ділових саме, послуг з розміщенням та харчуванням, активна роль цифрових платформ, освітніх і консалтингових структур створюють основу для інноваційного розвитку індустрії гостинності, посилюють її вплив на зайнятість, інвестиційну привабливість та соціокультурну динаміку територій. Доведено, що саме цілісне розуміння структури індустрії гостинності є передумовою для подальшого аналізу інноваційних технологій, які впроваджуються в її окремих сегментах і поступово змінюють логіку функціонування всієї системи. Встановлено, що поняття інноваційних технологій у закладах гостинності охоплює широкий спектр рішень, що змінюють способи організації сервісу, управління ресурсами і взаємодії з гостями. Їхня сутність полягає у стратегічній орієнтації на постійне вдосконалення процесів, на пошук нових форм комунікації та обслуговування, на використання даних і знань для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інноваційні технології не є самоціллю їх

цінність проявляється тоді, коли вони гармонійно поєднуються з корпоративною культурою гостинності, професійною підготовкою персоналу, продуманою бізнес моделлю закладу. Саме таке інтегроване розуміння інноваційних технологій уможливорює формування довгострокової конкурентної переваги закладів індустрії гостинності в умовах посилення конкуренції, змін у споживчій поведінці та зростання вимог до якості сервісу.

2. У другому розділі доведено, що розвиток індустрії гостинності України після пандемії коронавірусної хвороби COVID 19 та початку повномасштабного збройного вторгнення російської федерації набув рис глибокої адаптації до тривалої кризи, а не класичного відновлювального зростання. Галузь вимушено трансформувалася з орієнтації на нарощування туристичних потоків у напрямі виконання критично важливих соціальних функцій розміщення внутрішньо переміщених осіб, волонтерів, військових, представників гуманітарних і міжнародних організацій, забезпечення базових послуг харчування та тимчасового проживання у відносно безпечних регіонах. Водночас індустрія гостинності стала простором прискореної цифровізації та інновацій, оскільки саме цифрові рішення, гнучкі формати роботи, інтеграція з онлайн сервісами, інвестиції в енергоефективність і резервні ресурси виявилися ключовими інструментами виживання бізнесу. Поглибилася диференціація між закладами, які змогли адаптуватися, переорієнтувати пропозицію, модернізувати управлінські моделі, та тими, що залишилися прив'язаними до довоєнних форматів і через це опинилися на межі виходу з ринку. У цілому сучасний етап розвитку індустрії гостинності в Україні можна охарактеризувати як перехід до моделі стійкості та гнучкої перебудови, де успіх визначається не стільки масштабом інфраструктури, скільки здатністю швидко змінювати формат послуг, використовувати цифрові інструменти, поєднувати економічні цілі з суспільною відповідальністю та плануванням повоєнного відновлення. Встановлено, що оцінювання рівня цифровізації та використання інноваційних технологій у закладах індустрії гостинності України показує перехід від нерівномірної та фрагментарної автоматизації до

етапу прискореної, але контрастної цифрової трансформації. До 2022 року цифрові інструменти переважно обмежувалися наявністю вебсайту, підключенням до платформ онлайн бронювання, базовими системами управління готелем або рестораном, тоді як внутрішні процеси часто залишалися напівручними. Після 2022 року під впливом воєнних викликів цифрові сервіси стали для багатьох закладів умовою виживання, що стимулювало активніше впровадження хмарних систем, інтегрованих рішень для управління ресурсами, онлайн каналів продажу, інструментів аналітики та перших прикладів використання технологій на базі штучного інтелекту для комунікації з гостями та підтримки управлінських рішень. Водночас посилилася диференціація між технологічно просунутими готелями і ресторанами, які рухаються до комплексної цифрової моделі бізнесу, та малими закладами, що зосереджені на базових операціях і використовують переважно найпростіші цифрові сервіси. Так, це створює як ризик поглиблення розриву у конкурентоспроможності, так і можливість цілеспрямованої політики та інвестицій, які допоможуть поширити позитивний досвід цифровізації на ширше коло суб'єктів української індустрії гостинності.

3. У третьому розділі встановлено, що у поствоєнному періоді інноваційний розвиток індустрії гостинності України має спиратися на поєднання трьох взаємопов'язаних засад оновлена безпека, глибока цифрова трансформація та людський капітал, доповнені орієнтацією на сталий розвиток і широкі партнерства. Відбудова готелів, ресторанів, курортів, об'єктів сільського та зеленого туризму не може зводитися лише до фізичного відновлення будівель, вона повинна використовувати шанс для якісного стрибка до сучасних стандартів країн Європейського Союзу завдяки інтегрованим цифровим системам управління, технологіям на базі штучного інтелекту, енергоефективним рішенням, екологічно відповідальному плануванню простору. У такій логіці ключем до успіху стає не розмір інфраструктури, а здатність галузі працювати з даними, створювати персоналізований сервіс, забезпечувати прозорість і передбачуваність взаємодії

з гостями, формувати команду фахівців з новими компетентностями. Якщо держава, місцеві громади та бізнес зможуть узгодити свої дії навколо цих стратегічних орієнтирів, індустрія гостинності перетвориться з постраждалої галузі на один з головних рушіїв економічного відновлення, культурної дипломатії та інтеграції України до європейського простору, а інноваційні технології стануть не самоціллю, а природним інструментом підвищення якості життя як гостей, так і місцевих мешканців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М. Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. Наукові перспективи. 2022. № 5(23). С. 168–180.
2. Беба Н.В. Картографічне моделювання туристично-рекреаційної діяльності в мережі Інтернет. Вісник геодезії та картографії. Київ: Укргеодезкартографія, 2008. Вип. 5. С. 15-19.
3. Білан О. С. Використання технологій штучного інтелекту в системах обслуговування гостей готелю. Інновації в сервісі. 2022. Т. 4. Вип. 1. С. 33-49.
4. Бойко Н. І. Інноваційні технології в індустрії гостинності. Цифровізація сервісу та управління. Гостинність і туризм. 2021. Т. 9. Вип. 2. С. 15-29.
5. Гоблик В.В., Черничко Т.В., Хаустова К.М. Ресурсне забезпечення розвитку сфери гостинності. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»: збірник наукових праць / гол. ред. Т.В. Черничко. Мукачево: МДУ, 2019. Випуск 2(12). С.21-26
6. Гризовська Л.О. Особливості та сучасні тенденції управління туристичним бізнесом в Україні. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 28-1. С. 115–118.
7. Гуменюк І. С. Цифрові канали комунікації з гостями готелю. Чат сервіси, месенджери, онлайн кабінети. Гостинність і туризм. 2022. Т. 11. Вип. 1. С. 101-117.
8. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Даценко Л.М., Підлісецька І.О. Особливості змісту навчальної дисципліни «Картографія та картографічні методи в туризмі». Проблеми безперервної географічної освіти і картографії. 2014. Вип. 20. С. 32-35
10. Дишкантюк О.В. Теоретичні основи функціонування індустрії гостинності. Економіка: реалії часу: науковий журнал. 2015. № 6 (22). С. 96- 101.
11. Дідик Ю. С. Системи управління відносинами з клієнтами в індустрії гостинності. Гостинність. Наука і практика. 2019. Т. 4. Вип. 2. С. 30-45.

- 12.Журба І. П. Інноваційні підходи до автоматизації ресторанного сервісу в закладах гостинності. Інновації в сервісі. 2020. Т. 3. Вип. 2. С. 37-52.
- 13.Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку: монографія / за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя: Просвіта, 2017. 240 с.
- 14.Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л.І. Михайлова, О.І. Гуторов, С.Г. Турчіна, І.О. Шарко. Вид. 2-ге, доп. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 234 с.
- 15.Кальницька Т. М. Використання біометричних технологій в індустрії гостинності для підвищення безпеки гостей. Безпека індустрії гостинності. 2022. Т. 2. Вип. 1. С. 19-36.
- 16.Ковальчук Т. О. Безконтактні технології обслуговування в готелях. Виклики безпеки та комфорту гостей. Менеджмент готельного бізнесу. 2021. Т. 3. Вип. 1. С. 83-98.
- 17.Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с
- 18.Корнієнко Л. П. Платформи самообслуговування гостей у готельних мережах. Досвід упровадження та оцінка ефективності. Гостинність і туризм. 2021. Т. 10. Вип. 3. С. 77-93.
- 19.Корчевська Л. Стан, особливості та перспективи туризму у воєнний та поствоєнний періоди. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект : матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці : Технодрук, 2022. С. 337–341.
- 20.Косенко Ю.Ю. Туристична ГІС як результат туризмознавчого прикладного дослідження адміністративної області: методичні аспекти. Людина та довкілля. Проблеми неоекології. 2019. Вип. 32. С. 16-30.
- 21.Кравченко Д. Ю. Електронні системи лояльності клієнтів у готельно ресторанному бізнесі. Економіка сервісу. 2019. Т. 3. Вип. 2. С. 24-40.

22. Кузик З., Руцька Л. Методика створення туристичної ГІС Буського району з використанням картографічних матеріалів та ДЗЗ. Сучасні досягнення геодезичної науки та виробництва: зб. наук. пр. 2019. Вип. 1 (37). С. 91-99.
23. Курач Т.М., Молочко М.А., Підлісецька І.О. Проект інтерактивної туристичної карти Богуславського району. Часопис картографії. 2016. Вип. 16. С. 24-31
24. Левченко І. П. Використання цифрових платформ бронювання в індустрії гостинності. Маркетинг у туризмі. 2020. Т. 2. Вип. 3. С. 51-66.
25. Литвин Р. О. Платформи онлайн керування персоналом у готельно ресторанному бізнесі. Економіка і організація туризму. 2021. Т. 9. Вип. 2. С. 63-79.
26. Лютак О.М. Особливості використання геоінформаційних систем у туризмі. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки: журнал. Луцьк: Вежа-Друк, 2016. № 4(8). С. 66-72.
27. Лютак О.М. Особливості групування країн на основі показників розвитку міжнародної туристичної діяльності. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя, 2016. Випуск 5-1(05). С. 26-31.
28. Мазур В. Індустрія гостинності – ефективний інструмент розвитку туристичного бізнесу. Журнал Європейської економіки. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. № 3, Т. 14. С. 273-286.
29. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
30. Мартієнко А.І., Дишкантюк О.В. Сутність гостинності як економічної категорії. Економіка: реалії часу: науковий журнал. 2017. № 2 (30). С. 72-78.
31. Марченко Я. Д. Використання аналітики даних для прогнозування попиту в індустрії гостинності. Економіка і організація туризму. 2022. Т. 9. Вип. 3. С. 41-57.
32. Мельник А.В. Впровадження та вдосконалення геоінформаційних технологій у туристичній діяльності. Науковий вісник УжНУ. Серія «Економіка». 2009. Випуск 28. С.43-44.

- 33.Мельник Р. Г. Інтернет речей у готельних комплексах. Можливості автоматизації сервісу. Інноваційна економіка і туризм. 2022. Т. 6. Вип. 2. С. 19-35.
- 34.Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 493 с.
- 35.Мілашовська О.І., Головка О.М. Проблеми розвитку інфраструктури гостинності в малих містах. Сучасні тенденції розвитку науки і освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Мукачєво, 17- 18 травня 2017 р.). Мукачєво: РВВ МДУ, 2017. С. 364-366.
- 36.Мілашовська О.І., Грянило А.В., Удуг М.М. Інноваційний потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу регіону. Економіка та суспільство: електронний науковий фаховий журнал. Мукачєво, 2017. №8. С. 431-435
- 37.Мілашовська О.І., Шитікова Т.В. Генезис розвитку та оцінка сфери гостинності. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»: збірник наукових праць / гол. ред. Т.В. Черничко. Мукачєво : МДУ, 2017. Випуск 2(8). С.37-42.
- 38.Мороз Т. І. Використання технологій відеоаналітики у готельному менеджменті. Менеджмент туризму. 2020. Т. 7. Вип. 3. С. 91-107.
- 39.Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2009. 344 с.
- 40.Носирєв О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 1(26). С. 55–68.
- 41.Олексієнко Д. М. Системи електронного документообігу в індустрії гостинності. Організація і сервіс. 2019. Т. 5. Вип. 1. С. 48-62.
- 42.Омуш М.О. Стратегія диверсифікованого розвитку туристського комплексу в регіональній економіці (на прикладі Йорданії): автореф. дис. ... канд. екон. наук. Харків, 2003. 19 с.

43. Орлова К. А. Кібербезпека готельних інформаційних систем. Ризики та інструменти захисту. Безпека індустрії гостинності. 2022. Т. 1. Вип. 1. С. 18-34.
44. Паламарчук В. Сучасні інформаційні системи управління готелем. Монографія. Київ. Видавництво Київського національного торговельно економічного університету. 2020. 248 с.
45. Пандяк І.Г. Місце та особливості сфери гостинності в туристичній індустрії. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія «Географія». 2017. № 2. С. 81-86.
46. Пасічник В.В., Артеменко О.І., Попик І.В. Геоінформаційні технології, зорієнтовані на потреби різних груп туристів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Інформаційні системи та мережі: збірник наукових праць. 2015. № 832. С. 216-224.
47. Портер М. Стратегія конкуренції: Методи та аналізу галузей і діяльності конкурентів / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 1998. 390 с.
48. Присяжнюк В. Г. Інтелектуальні системи динамічного ціноутворення у готельному бізнесі. Фінанси і туризм. 2022. Т. 5. Вип. 2. С. 56-72.
49. Роїк О. Р., Недзвецька О. В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : економічні науки. 2022. Випуск 46. С. 11–15.
50. Романенко О., Яворська, О. Особливості інновацій в туризмі та індустрії гостинності. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 5–9..
51. Романюк О. В. Хмарні рішення для готельного бізнесу та їх вплив на якість обслуговування. Економіка і організація туризму. 2020. Т. 8. Вип. 1. С. 44-59.
52. Савенко Ю. Л. Цифрова трансформація бізнес процесів у мережевих готельних операторах. Монографія. Київ. Видавництво Київського національного торговельно економічного університету. 2021. 264 с.

- 53.Саприкіна А. В. Електронні системи керування номерним фондом готелю. Технології гостинності. 2019. Т. 1. Вип. 1. С. 72-88.
- 54.Семенов В.Ф., Герасименко В.Г., Горбань Г.П., Богадьорова Л.М. Управління регіональним розвитком туризму: навч. посібник. Одеса, 2011. 225 с.
- 55.Сидоренко О. М. Автоматизовані системи бронювання в індустрії гостинності. Монографія. Харків. Харківський національний економічний університет. 2019. 216 с.
- 56.Федорчук Л. С. Концепція smart готелю. Інтеграція цифрових технологій у всі етапи обслуговування гостя. Монографія. Львів. Видавництво Львівської політехніки. 2021. 232 с.
- 57.Хаустова К. М., Антошук М.М. Стратегічні аспекти розвитку підприємств малого бізнесу в регіоні. Молодий вчений. 2016. № 6. С. 131-135
- 58.Хаустова К.М., Черничко Т.В., Гоблик В.В. Оцінка економічної стабільності розвитку підприємств сфери гостинності у регіоні. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». Мукачево: Вид-во МДУ, 2020. Випуск 1(13). С. 169-174.
- 59.Чепурда Л.М. Дослідження ефективності функціонування мережених структур невиробничої сфери обслуговування (Частина І). Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 218-222
- 60.Черничко Т.В., Ігнатишин М.В. Аналіз заходів з підтримки економіки в умовах пандемії COVID-19. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка». Мукачево: Вид-во МДУ, 2020. Випуск 1(13). С. 67-72.
- 61.Черничко Т.В., Черничко С.Ф. Податкове стимулювання в період пандемії COVID-19. Сучасні тенденції розвитку науки й освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів: збірник тез доповідей за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачево, 14- 15 травня 2020 р.). 2020. С. 370-372.

62. Чорна Л. М. Мобільні додатки у готельній індустрії. Досвід упровадження та перспективи розвитку. Сервіс у сфері туризму. 2022. Т. 5. Вип. 3. С. 61-77.
63. Шевченко Н. К. Комплексні інформаційні платформи підтримки управлінських рішень у закладах гостинності. Монографія. Львів. Видавництво Львівської політехніки. 2020. 238 с.
64. Шершньова О.В. ГІС-технології як складова інформаційного механізму регіонального управління туризмом. Ефективність державного управління. 2009. Вип. 21. С. 337-343.
65. Шитікова Т.В. Іноземний досвід дослідження привабливості туристичної індустрії. Туризм і рекреація: наука, освіта, практика: збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції (м.Мукачево, 24.04.2018 р.).Мукачево, 2018. С. 138-142.
66. Шитікова Т.В., Мілашовська О.І. Геопросторове моделювання економічної привабливості підприємств розміщення (на прикладі міста Мукачево). Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал. Одеса, 2020. № 49. С.152-159.
67. Шитікова Т.В., Мілашовська О.І. Методичні підходи до інтегрального оцінювання туристичної привабливості регіонів. Сучасні тенденції розвитку науки і освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів : збірник тез доповідей III Всеукраїнської науково-практична конференції (м. Мукачево, 16-17 травня 2019 р.). Мукачево, 2019. С.551-553
68. Шитікова Т.В., Мілашовська О.І. Погляди вчених на дослідження привабливості туристичної дестинації. Освіта і наука. Міжнародний науковий журнал. 2019. №1(26). С.52-58.
69. Шуміло О. С., Євтушенко В. А., Чумак А. В. Роль маркетингу в антикризовому менеджменті за сучасних умов функціонування підприємства. Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 461–466.
70. Ящук В.І. Аналіз сучасного стану інформаційних технологій та систем в індустрії туризму. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2017. Вип.53. С. 56-60.