

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ГУМАНІТАРНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ НАУК
КАФЕДРА ІСТОРІЇ, АРХЕОЛОГІЇ ТА ТУРИЗМУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему: «ХАРАКТЕРИСТИКА УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ»

здобувач 4 курсу групи ГРС-22д

спеціальність: 241 Готельно-ресторанна справа

Никифрук Микита
Олександрович

(ПІБ здобувача)



(підпис)

Керівник роботи

д.е.н., проф. Зеленко Олена
Олександрівна

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)



(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет _____ права, гуманітарних та соціальних наук
(повне найменування факультету)
Кафедра _____ Історії, археології та туризму
(повне найменування кафедри)
Освітній ступінь _____ бакалавр
(бакалавр, магістр)
Спеціальність _____ 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к. і. н, доц. Сапицька О.М.

« 12 » травня 20 26 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Никифорок Микита Олександрович
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи: Характеристика українського ринку готельно-ресторанних послуг

керівник роботи: Зеленко Олена Олександрівна д.е.н., проф
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету: від « 12 » 05 20 26 року № 113/19

2. Строк подання студентом роботи до захисту: 18.06.2026

3. Вихідні дані: в роботі використані навчальні посібники, підручники, інтернет джерела, статистичні данні, законодавчі акти

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити):

1) Загальна характеристика готельно-ресторанного ринку на світовому рівні. 2) Аналіз конкурентного середовища та ринкових умов сфери готельно-ресторанних послуг в Україні. 3) Перспективи розвитку та інновацій на ринку готельно-ресторанних послуг в Україні.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Графічний матеріал кваліфікаційної (дипломної) роботи складає: 29 таблиць та 5 рисунків.

6. Консультанти розділів

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Зеленко О. О.		
Розділ 2	Зеленко О. О.		
Розділ 3	Зеленко О. О.		

7. Дата видачі завдання « 12 » травня 20 26 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Аналіз літератури	15.05.2026	виконано
2	Визначення мети, завдань, об'єкту та предмету дослідження	18.05.2026	виконано
3	Розділ 1.	22.05.2026	виконано
4	Розділ 2	25.05.2026	виконано
5	Розділ 3	29.05.2026	виконано
6	Передзахист	29.05.2026	виконано
7	Оформлення та подання роботи на кафедру	18.06.2026	виконано
8	Захист	26.06.2026	виконано

Здобувач



Никифорук М.О.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



Зеленко О.О.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Обсяг роботи: 104 стор., 29 табл., 5 рис.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, ринок готельно-ресторанних послуг, індустрія гостинності, HoReCa, готельні послуги, ресторани послуги.

У кваліфікаційній роботі досліджено сучасний стан українського ринку готельно-ресторанних послуг, визначено основні тенденції його розвитку, особливості функціонування та перспективи впровадження інновацій у сфері гостинності. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами сфери HoReCa, інвесторами та фахівцями індустрії гостинності для оцінки ринкових умов і формування ефективних напрямів розвитку бізнесу. На основі статистичних, аналітичних та наукових джерел проведено аналіз структури ринку, рівня конкуренції, споживчих тенденцій і маркетингових підходів у готельно-ресторанній сфері України. Досліджено вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, економічної нестабільності та цифровізації, на розвиток підприємств сфери гостинності. У роботі проаналізовано сучасні технології та інновації обслуговування, розвиток кейтерингових послуг, premium-сервісу та digital-комунікацій. На прикладі Ikeda Aqua Kitchen Studio досліджено особливості організації сучасного ресторанного сервісу та використання інноваційних підходів до обслуговування клієнтів. За результатами дослідження сформовано пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери шляхом впровадження цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів, розвитку додаткових сервісів та розширення інвестиційних можливостей ринку гостинності України.

АНОТАЦІЯ

Никифороук М.О. Характеристика українського ринку готельно-ресторанних послуг – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». – Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України. – Київ, 2026.

У роботі досліджено сучасний стан українського ринку готельно-ресторанних послуг, визначено основні тенденції його розвитку, особливості функціонування та перспективи впровадження інновацій у сфері гостинності. Проведено аналіз структури ринку, рівня конкуренції, споживчих тенденцій, сучасних технологій, кейтерингових послуг і digital-сервісів, а також досліджено вплив зовнішніх факторів на розвиток підприємств сфери HoReCa. На прикладі Ikeda Aqua Kitchen Studio проаналізовано особливості організації сучасного ресторанного сервісу та сформовано пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери України.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, ринок готельно-ресторанних послуг, індустрія гостинності, HoReCa, готельні послуги, ресторани послуги.

ANNOTATION

Nykyforuk M.O. Characteristics of the Ukrainian Hotel and Restaurant Services Market – Manuscript.

Bachelor's qualification thesis in specialty 241 "Hotel and Restaurant Business". – Volodymyr Dahl East Ukrainian National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine. – Kyiv, 2026.

The paper examines the current state of the Ukrainian hotel and restaurant services market, identifies the main trends of its development, operational features, and prospects for the implementation of innovations in the hospitality industry. The study analyzes the market structure, level of competition, consumer trends, modern technologies, catering services, and digital services, as well as investigates the influence of external factors on the development of HoReCa enterprises. Using Ikeda Aqua Kitchen Studio as a case study, the research analyzes the organization of modern restaurant service and develops proposals aimed at increasing the competitiveness of hotel and restaurant enterprises in Ukraine.

Keywords: hotel and restaurant business, hotel and restaurant services market, hospitality industry, HoReCa, hotel services, restaurant services.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО РИНКУ НА СВІТОВОМУ РІВНІ	8
1.1. Стан та структура ринку готельних і ресторанних послуг	8
1.2. Основні учасники та їх роль на ринку готельно-ресторанних послуг.....	15
1.3. Попит і споживчі тенденції на ринку готельно-ресторанних послуг	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА РИНКОВИХ УМОВ СФЕРИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ.....	12
2.1. Оцінка рівня конкуренції та насиченості ринку готельно-ресторанних послуг в Україні	12
2.2. Стратегії ціноутворення та маркетингові підходи що імплементуються провайдерами ринку готельно-ресторанних послуг.....	30
2.3. Вплив зовнішніх факторів на розвиток вітчизняного ринку готельно-ресторанних послуг	35
2.4. Характеристика провайдера ринку готельно-ресторанних послуг (на прикладі Ikeda Aqua Kitchen Studio).....	
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ІННОВАЦІЙ НА РИНКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	56
3.1. Сучасні технології та інновації обслуговування в готельно-ресторанній сфері	56
3.2. Розвиток кейтерингових послуг і додаткових сервісів для провайдерів готельно-ресторанної сфери.....	60
3.3. Прогнози розвитку та можливості для інвесторів в сучасних умовах вітчизняного ринку готельно-ресторанних послуг.....	68
Висновки до розділу 3.....	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

Актуальність теми. Готельно-ресторанна сфера є однією з важливих складових індустрії гостинності та важливим елементом національної економіки, що забезпечує зайнятість населення, формування доходів бюджету, розвиток туризму та підвищення якості життя. В умовах глобалізації, цифровізації та зростання мобільності населення ринок готельно-ресторанних послуг відіграє стратегічну роль у формуванні позитивного іміджу країни на міжнародній арені. Для України особливого значення набуває аналіз функціонування цього ринку в сучасних соціально-економічних умовах, що характеризуються трансформаційними процесами, воєнними викликами, змінами споживчої поведінки та необхідністю адаптації бізнесу до нових реалій.

Сучасний український ринок готельно-ресторанних послуг зазнає суттєвих структурних змін, пов'язаних із зниженням туристичних потоків, релокацією бізнесу, зростанням витрат на ведення діяльності, дефіцитом кадрів та одночасним впровадженням інноваційних технологій обслуговування. Разом із тим, спостерігається активізація внутрішнього туризму, розвиток малих і середніх закладів, кейтерингових послуг, сервісів доставки та гнучких форматів обслуговування, що зумовлює необхідність комплексного дослідження стану та перспектив розвитку галузі.

Актуальність обраної теми також зумовлена потребою у формуванні науково обґрунтованих підходів до аналізу конкурентного середовища, попиту, цінових стратегій та впливу зовнішніх факторів на функціонування готельно-ресторанного ринку України. Це дозволяє не лише оцінити сучасний стан галузі, а й визначити можливі напрями її відновлення та сталого розвитку.

Питання розвитку готельно-ресторанної сфери висвітлюються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема таких як І. М. Писаревський, Н. О. Ведмідь, О. О. Любіцева, М. Портер, Ф. Котлер та інші. У наукових дослідженнях розглядаються теоретичні засади функціонування ринку послуг,

особливості управління підприємствами гостинності, питання якості сервісу, маркетингові стратегії та інноваційні підходи в обслуговуванні.

Водночас більшість наявних публікацій зосереджені на загальних аспектах розвитку індустрії гостинності або аналізі окремих сегментів ринку. Недостатньо дослідженими залишаються питання комплексної оцінки сучасного стану готельно-ресторанного ринку України в умовах нестабільного зовнішнього середовища, а також перспективи його розвитку з урахуванням інновацій та інвестиційних можливостей. Це свідчить про необхідність подальших наукових досліджень у даному напрямі.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексна характеристика українського ринку готельно-ресторанних послуг, аналіз його сучасного стану, конкурентного середовища та визначення перспектив розвитку в умовах трансформаційних змін.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачалося вирішення таких завдань:

- досліджено теоретичні засади, сутність та структурні особливості функціонування готельно-ресторанного ринку в Україні та світі;
- охарактеризовано основні суб'єкти готельно-ресторанного ринку та визначено їх роль у формуванні ринкових відносин;
- проаналізовано попит і сучасні споживчі тенденції у сфері готельно-ресторанних послуг;
- досліджено рівень конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг в Україні;
- оцінено ступінь насиченості готельно-ресторанного ринку України;
- проаналізовано стратегії ціноутворення, що застосовуються суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу;
- досліджено маркетингові підходи провайдерів готельно-ресторанних послуг;
- оцінено вплив зовнішніх факторів на розвиток готельно-ресторанної галузі;

– визначено перспективи розвитку, інноваційні напрями та інвестиційні можливості готельно-ресторанного ринку.

Об'єктом дослідження є ринок готельно-ресторанних послуг України. Предметом дослідження є сукупність економічних, організаційних та ринкових відносин, що формуються у процесі надання готельно-ресторанних послуг в Україні.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних підходів та узагальнення наукових положень; статистичний метод – для аналізу кількісних показників розвитку ринку; порівняльний аналіз – для зіставлення вітчизняного та світового досвіду; системний підхід – для комплексного дослідження ринку; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали профільних асоціацій, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні звіти, інтернет-ресурси та власні узагальнення автора.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить ____ сторінок друкованого тексту, містить ____ таблиць і ____ рисунків. Список використаних джерел включає ____ найменувань.

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО РИНКУ НА СВІТОВОМУ РІВНІ

1.1. Стан та структура ринку готельних і ресторанних послуг

Аналіз наукових і аналітичних джерел свідчить, що дослідження стану та структури ринку готельних і ресторанних послуг охоплює широкий спектр питань – від нормативно-правового регулювання та стратегічного управління до впливу цифровізації, воєнних викликів і глобальних споживчих трендів. Законодавчу основу функціонування галузі формують нормативні акти у сфері туризму та гостинності [1], тоді як сучасні наукові дослідження розкривають особливості розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах конкуренції, цифрової трансформації та змін ринкової кон'юнктури [2; 3; 4]. Значна частина праць присвячена аналізу впливу воєнних дій на український ринок гостинності, трансформації бізнес-моделей, адаптаційним механізмам підприємств і перспективам повоєнного відновлення галузі [5; 6; 10; 16]. Водночас аналітичні матеріали державних інституцій і галузевих платформ дозволяють оцінити сучасні тенденції розвитку внутрішнього туризму, динаміку ринку готельної нерухомості, ресторанного сектору та національних мереж [18; 20; 23; 33]. Міжнародні дослідження й консалтингові звіти акцентують увагу на глобальних трендах індустрії HoReCa, зокрема розвитку wellness-туризму, цифровізації сервісу, зміні структури попиту та переході до стійких моделей розвитку [24; 28; 34; 38]. Таким чином, наявна джерельна база дозволяє комплексно розкрити сучасний стан ринку готельно-ресторанних послуг, визначити ключові фактори його трансформації та окреслити перспективи подальшого розвитку як на глобальному, так і на національному рівнях (табл 1.1).

Таблиця 1.1

Структура світового ринку готельних і ресторанних послуг

Класифікаційна ознака	Готельний ринок (Hotel Industry)	Ресторанний ринок (Restaurant Industry / Foodservice)
Визначення ринку	Сукупність економічних відносин з приводу надання послуг тимчасового розміщення (проживання) .	Сукупність відносин з приводу надання послуг харчування поза домом (організація виробництва, реалізація та споживання кулінарної продукції) .
Суб'єкти ринку	Державні органи, підприємства готельного господарства різних форм власності, міжнародні готельні оператори (мережі), інвестори, споживачі (туристи), міжнародні організації (UNWTO) .	Державні органи, заклади ресторанного господарства (юридичні особи та ФОП), кейтерингові компанії, постачальники, споживачі (населення та туристи), міжнародні корпорації швидкого харчування .
Об'єкти ринку	Послуга тимчасового розміщення (проживання), супутні послуги (харчування, побутові, бізнес-послуги, SPA тощо), права на управління готелями .	Послуга харчування, кулінарна продукція, напої, організація дозвілля, супутні послуги (доставка, кейтеринг) .
Типологія за формою власності / управління	1. Мережеві готелі (ланцюги): Корпоративні (власність мережі), франчайзингові, контрактні на управління. 2. Незалежні готелі (приватні, сімейні). 3. Консорціуми / Асоціації (добровільне об'єднання незалежних готелів) .	1. Мережеві оператори (ланцюги): Корпоративні, франчайзингові (найпоширеніша модель у сегменті QSR). 2. Незалежні заклади (окремі ресторани, кафе, бари). Складають переважну більшість (понад 90% від загальної кількості підприємств харчування) .
Структура за розміром підприємств	Мікро- та малі підприємства (до 10 осіб) – кількісно домінують, особливо в секторі незалежних готелів та малих сімейних готелів . Середні та великі підприємства (понад 250 осіб) – представлені переважно міжнародними готельними мережами, складають близько 0,1% від загальної кількості підприємств галузі гостинності .	Мікро- та малі підприємства – абсолютні лідери за кількістю (понад 90% від усіх закладів ресторанного господарства, де зайнято менше 10 осіб) . Великі підприємства – представлені міжнародними мережами швидкого харчування та повносервісними ресторанными холдингами.

Продовження табл. 1.1.

1	2	3
Структура попиту (за метою)	1. Діловий туризм (бізнес-мандрівники, конференції, MICE). 2. Приватний туризм (відпочинок, рекреація, шопінг, освіта). 3. Інші цілі (транзит, лікування тощо) .	1. Щоденне (утилітарне) харчування (обіди, сніданки поза домом). 2. Ділові зустрічі / корпоративне харчування. 3. Святкові / подієві заходи (банкети, кейтеринг). 4. Гастрономічний туризм / дозвілля.
Географічна / регіональна структура	Європейський макрорегіон історично має найрозвиненішу готельну мережу (понад 80% номерного фонду припадало на Західну Європу в межах макрорегіону). Виділяють країни високоінтенсивного типу (Німеччина, Швеція, Італія) та країни курортно-туристичного типу (Середземномор'я).	Розвиток ринку тісно корелює з рівнем доходів населення, туристичною активністю та урбанізацією. Найвища концентрація закладів та робочих місць спостерігається в економічно розвинених країнах та туристичних центрах. У структурі зайнятості сфери послуг частка ресторанів є найбільшою (в середньому 69-75% у Європі) .
Основні аналітичні показники	1. Місткість (номерний фонд, кількість місць). 2. Коефіцієнт локалізації (кількість місць на 1000 населення) 3. Індекс забезпеченості туристів (кількість місць на 1000 туристів). 4. Середній розмір номеру (місць/номер). 5. Завантаження (Occupancy Rate). 6. RevPAR (дохід на номер).	1. Кількість закладів (за типами). 2. Оборот / Виручка галузі. 3. Кількість зайнятих (зайнятість у секторі) 4. Середній чек (Average Check). 5. Частка ринку за типами закладів (QSR, casual dining, fine dining).

Джерело: складено автором

Готельно-ресторанний ринок, відомий як сектор HoReCa, є однією з ключових складових глобальної сфери послуг, туристичної індустрії та світової економіки загалом [2]. Він охоплює діяльність з надання послуг тимчасового розміщення у готелях, хостелах, апартаментах, курортних комплексах та глемпінгах, організацію харчування у ресторанах, кафе, барах, а також послуги доставки їжі, кейтерингу та супутні сервіси [15].

До останніх належать конференц-послуги, спа та велнес-обслуговування, розважальні заходи, сервіс для ділових подорожей і корпоративних клієнтів [24]. Завдяки мультиплікативному ефекту HoReCa має значний вплив на розвиток

суміжних галузей, зокрема транспорту, торгівлі, будівництва та сфери зайнятості [6].

У глобальному вимірі (табл. 1.2.) готельно-ресторанний ринок демонструє поступове відновлення після пандемії COVID-19 та подальших геополітичних потрясінь [26]. Водночас темпи зростання залишаються нерівномірними через інфляційний тиск, зростання витрат на персонал і енергоносії, а також посилення конкуренції з альтернативними формами розміщення, зокрема короткостроковою орендою житла [38].

У 2025 році світова готельна індустрія характеризується помірним зростанням. У Сполучених Штатах Америки прогнозується зростання показника доходу на доступний номер лише на 0,1%, що є суттєвим зниженням порівняно з попереднім прогнозом на рівні 1,8% та пояснюється зменшенням завантаженості номерів і впливом макроекономічних чинників [28].

Таблиця 1.2

Рейтинг готельних груп за номерним фондом і темпами приросту

Готельна група	Кількість номерів станом на кінець 2024 року	Фактичний річний чистий приріст номерів у 2024 році	Прогноз чистого приросту номерів у 2025 році
Marriott	1 706 331	6,8%	4,5%
Hilton	1 268 206	7,3%	6,5%–7%
IHG	987 000	4,3%	3,9%
Wyndham	903 000	4%	4%–5%
Accor	850 285	3,5%	3,5%
Choice	653 810	3,3%	1%
Hyatt	347 301	7,8%	4%–4,6%

Джерело: [26]

Водночас у країнах Європи, Азії та Близького Сходу (табл. 1.3) спостерігається більш стійка позитивна динаміка, де зростання доходу на доступний номер становить від 2% до 5%. У середньому глобальний показник RevPAR зростає на рівні 2–4% щорічно, що свідчить про поступову стабілізацію ринку. Загальний обсяг світового готельного ринку у 2025 році оцінюється приблизно в 1,8 трлн доларів США з прогнозом перевищення позначки 2 трлн доларів США у найближчі роки.

Таблиця 1.3.

Динаміка чистого приросту номерного фонду готельних груп

Готельна група	Приріст у 2023 році	Приріст у 2024 році	Прогноз приросту у 2025 році (середнє значення)	Середньорічний сукупний темп зростання за 3 роки
Marriott	4,7%	6,8%	4,5%	5,3%
Hilton	4,9%	7,3%	6,75%	6,3%
Hyatt	5,9%	7,8%	6,70%	6,8%
Wyndham	3,5%	4%	4,50%	4%
IHG	3,8%	4,3%	3,90%	4%
Accor	2,4%	3,5%	3,5%	3,1%
Choice	3,3%	3,3%	1%	2,5%

Джерело [26]

Структура світового готельного ринку включає люксовий сегмент, upreg upscale, середній сегмент, економ-клас та альтернативні формати розміщення, такі як сервісовані апартаменти, глемпінг і курортні комплекси. Найвищі темпи зростання демонструє люксовий сегмент, де збільшення доходу на доступний номер сягає 5–7%. Це пояснюється стабільним попитом з боку заможних мандрівників, високими тарифами та орієнтацією на персоналізований сервіс. Водночас економ-сегмент у багатьох країнах стагнує або скорочується через зниження платоспроможності населення та конкуренцію з короткостроковою орендою житла.

Ресторанний сектор у глобальному масштабі демонструє більш динамічний розвиток. У 2025 році загальний обсяг продажів ресторанної індустрії досягне 1,5 трлн доларів США, що перевищує показники 2024 року більш ніж на 4%. Повний харчовий сервіс, включно з доставкою, кейтерингом та іншими форматами обслуговування, формує близько 1,1 трлн доларів США цього обсягу. Однією з ключових тенденцій є домінування позазакладного споживання, оскільки понад 80% споживачів планують регулярно користуватися послугами доставки та замовлення їжі на виніс [5].

Серед інших важливих тенденцій слід відзначити зростання попиту на здорове харчування, рослинні та функціональні продукти, активне впровадження автоматизації та цифрових рішень, використання штучного інтелекту для

обробки замовлень, розвиток форматів самообслуговування та хмарних кухонь. Значну роль відіграє орієнтація на екологічну стійкість, використання локальних продуктів, скорочення харчових відходів, зростання популярності азійської кухні та безалкогольних і преміальних напоїв.

Український готельно-ресторанний ринок функціонує в умовах повномасштабної війни, що суттєво впливає на його територіальну структуру, економічні показники та інвестиційну привабливість. Попри складну ситуацію, сектор демонструє поступове відновлення.

У 2024 році кількість колективних засобів розміщення в Україні зросла на 96 об'єктів, а кількість платників податків у туристичній сфері збільшилася на 7%. Загальний готельний фонд країни перевищує 2000 об'єктів, однак лише близько 10% з них мають офіційну зіркову категоризацію [28].

Унаслідок бойових дій пошкоджено або зруйновано щонайменше 22 великі готелі, зокрема у Києві, Харкові та Одесі [39]. Це зумовило перерозподіл інвестиційних потоків у відносно безпечні західні регіони країни [13]. Туристичний збір у 2024 році становив 273 млн грн, що на 23% більше порівняно з 2023 роком [18]. За підсумками 2025 року цей показник вже перевищив 359 млн грн, що на 31,5% більше ніж у 2024 році [18]. Лідерами за надходженнями є Київ, Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська та Черкаська області [18].

До 2026 року в Україні заплановано відкриття 45 готельно-апартаментних комплексів і 108 котеджних містечок, переважно у західних регіонах і Карпатському регіоні [33]. Загальний дохід готельно-ресторанної галузі у 2024 році сягнув близько 44,4 млрд грн, що у 5,4 раза перевищує показник 2022 року [36]. Це свідчить про поступове відновлення економічної активності у сфері гостинності [6].

Ресторанний бізнес в Україні активно впроваджує цифрові технології, формати самообслуговування, доставку та хмарні кухні [19]. Водночас галузь стикається з дефіцитом кваліфікованих кадрів, зростанням вартості сировини та енергії [10]. Структура ринку характеризується домінуванням малих і середніх незалежних закладів, частка яких перевищує 80% [23]. Паралельно зростає роль

національних мереж, серед яких найбільшими є Optima Hotels із понад 60 об'єктами, Ribas Hotels Group із 20–25 об'єктами та Premier Hotels [20]. Міжнародні бренди, такі як Hilton, InterContinental і Fairmont, представлені переважно у великих містах [17].

У довгостроковій перспективі після завершення війни очікується туристичний бум із потенційним потоком 14–15 млн туристів на рік, масштабна реконструкція інфраструктури та активізація інвестицій у західних регіонах країни [7]. Загалом готельно-ресторанний ринок демонструє значний потенціал як один із драйверів економічного відновлення України [6].

Важливою характеристикою сучасного ринку готельних і ресторанних послуг є зростання ролі цифровізації та data-driven управління. Готелі й ресторани дедалі активніше використовують системи управління доходами (Revenue Management), CRM-платформи, автоматизовані системи бронювання та аналітику споживчої поведінки [3]. Цифрові інструменти дозволяють оперативно адаптувати ціни, прогнозувати завантаженість номерного фонду, оптимізувати витрати та підвищувати рівень персоналізації сервісу [28]. Це формує новий стандарт конкурентоспроможності в індустрії гостинності, де технологічна готовність стає одним із ключових факторів успіху [38].

Суттєво трансформується і структура попиту на послуги HoReCa. Сучасний споживач дедалі більше орієнтується на досвід, комфорт та емоційну складову сервісу, а не лише на базові послуги проживання чи харчування [4]. Зростає популярність концептуальних готелів, тематичних ресторанів, локальних гастрономічних просторів і форматів slow tourism [17]. Це зумовлює необхідність розширення спектра додаткових послуг, таких як культурні програми, гастрономічні події, wellness-пропозиції та інтеграція локальної ідентичності у сервісні моделі закладів [24].

Ще однією тенденцією є посилення конкуренції між традиційними готельними мережами та альтернативними платформами розміщення, які працюють за моделлю peer-to-peer [29]. З одного боку, такі формати стимулюють підвищення якості сервісу і гнучкість цінової політики, а з іншого – створюють

регуляторні виклики, пов'язані з оподаткуванням, стандартизацією та безпекою послуг [12]. У відповідь готельні оператори активніше впроваджують гібридні формати, апарт-готелі та сервісовані апартаменти [25].

В умовах глобальної невизначеності важливим фактором стійкості ринку стає його адаптивність до кризових викликів. Пандемія, енергетичні та геополітичні ризики довели необхідність диверсифікації бізнес-моделей, оптимізації операційних витрат і переходу до більш гнучких форматів управління [38]. Для українського ринку особливо значущими є розвиток внутрішнього туризму, підтримка локальних виробників, впровадження енергоефективних рішень і формування нових сервісних стандартів [14].

Отже, стан і структура сучасного ринку готельних і ресторанних послуг свідчать про його динамічний розвиток, поступову стабілізацію після глобальних криз та активну трансформацію під впливом цифровізації, зміни споживчих уподобань і посилення конкуренції. Світовий сектор HoReCa демонструє зростання завдяки впровадженню інноваційних сервісних моделей, розвитку альтернативних форматів розміщення, автоматизації процесів і орієнтації на персоналізований досвід клієнта. Водночас український ринок, попри складні воєнні умови, зберігає потенціал до відновлення та структурного оновлення. У перспективі готельно-ресторанна сфера може стати одним із ключових драйверів економічного відновлення країни, формуючи нові стандарти якості, стійкості та конкурентоспроможності на національному й міжнародному рівнях.

1.2. Основні учасники та їх роль на ринку готельно-ресторанних послуг

На глобальному рівні готельно-ресторанний ринок HoReCa формується діяльністю потужних міжнародних корпорацій, національних мереж, незалежних операторів, цифрових агрегаторів і фінансових інвесторів [29]. Саме великі готельні та ресторани групи контролюють мільйони номерів і тисячі закладів харчування, визначаючи світові стандарти сервісу, програм лояльності,

цифрових технологій та принципів сталого розвитку [28]. У 2025 році структура ринку чітко демонструє домінування кількох глобальних лідерів, які задають стратегічні напрями розвитку всієї індустрії гостинності (табл. 1.4) [25].

На готельному ринку відбувається фундаментальний зсув від сімейного бізнесу до "банківських" інвесторів (пенсійні фонди, суверенні фонди), які вимагають прозорості та чітких фінансових показників. У ресторанному секторі аналогічну роль консолідаторів відіграють приватні інвестиційні компанії, як-от Roark Capital.

Інтеграція AI та цифрових платформ є наскрізним трендом. Для готелів ключовим питанням стає доведення ROI від технологій та боротьба за дані клієнтів між брендами, власниками і технологічними компаніями. Для ресторанів технології (AI, доставка) є основою для зростання, але також створюють тиск на маржу.

В обох секторах посилюється розрив між глобальними мережевими гігантами, які виграють за рахунок масштабу та впізнаваності бренду, та незалежними гравцями, які змушені шукати нішеві стратегії виживання.

Беззаперечним лідером світового готельного сектору залишається Marriott International. За актуальними даними 2025 року компанія управляє близько 1,68–1,683 млн номерів у понад 9 200–9 266 готелях, представлених у 144 країнах світу. Річні темпи зростання номерного фонду становлять близько 6,9%, що забезпечується диверсифікованим портфелем брендів від люксових Ritz-Carlton і St. Regis до середнього та економ-сегменту Courtyard і Moxy [25].

Важливу роль у масштабуванні відіграє франчайзингова модель, а також активні інвестиції у цифровізацію, зокрема використання штучного інтелекту для персоналізації послуг, мобільні сервіси реєстрації та глобальну програму лояльності Bonvoy [28]. Компанія також системно інвестує у стійкий розвиток, екологічну сертифікацію та скорочення відходів, розширюючи присутність на ринках Азії та Європи [38].

Таблиця 1.4

Основні учасники та їх роль на світовому ринку готельно-ресторанних послуг

Сектор	Категорія учасників	Приклади	Роль / Характеристика діяльності
1	2	3	4
Готельний ринок	Міжнародні готельні оператори (мережі)	Marriott International, Hilton Worldwide, InterContinental Hotels Group (IHG), Accor, Wyndham Hotels & Resorts	Формують стандарти якості та управління. Використовують переважно модель активного управління активами (франчайзинг, контракти на управління), а не прямі інвестиції у власність. Впроваджують технології (AI, аналітика даних) для персоналізації послуг та програм лояльності .
	Національні та регіональні мережі	Huazhu Hotels Group (Китай), OYO (Індія), Minor Hotels (Таїланд)	Забезпечують швидке зростання на внутрішніх ринках, часто орієнтуючись на специфічні потреби регіону. Наприклад, OYO через дочірню компанію PRISM запустила в Індії мережу преміальних бюджетних готелів CheckIn, об'єднавши понад 1300 готелів .
	Інституційні інвестори (нові власники)	Пенсійні фонди, суверенні фонди добробуту, інвестиційні фонди (наприклад, Blackstone)	Стають ключовими власниками готельних активів, витісняючи традиційні сімейні компанії. Розглядають готелі як фінансові активи, фокусуючись на ризиках, дивідендній доходності та стратегіях виходу, що потребує прозорої звітності .
	Інвестори (традиційні)	Сімейні офіси, приватні власники-оператори	Традиційні власники, які часто особисто керують бізнесом. Поступово втрачають частку на користь інституційних гравців .
	Онлайн-тревел-агенції (OTA)	Booking.com, Expedia, Airbnb	Ключові посередники, що забезпечують онлайн-бронювання. Підвищують видимість готелів для споживачів, надають інструменти порівняння цін та відгуків, отримуючи комісійні .
	Технологічні партнери	Постачальники AI-рішень, систем управління власністю (PMS), платформ для динамічного ціноутворення	Забезпечують технологічну інфраструктуру. Інтеграція AI у 2026 році сягає 78%, а до 2027 очікується 89%. Їхня роль – автоматизація рутинних процесів, оптимізація доходів та підвищення ефективності .
	Кінцеві споживачі	Туристи (ділові, рекреаційні), мандрівники	Формують попит. У 2025 році сегмент відпочинку (leisure) домінував (65,74% ринку), але діловий туризм (professional) демонструє значне зростання (CAGR 9,03%) . У 2026 році очікується сплеск групових поїздок, зокрема завдяки Чемпіонату світу з футболу .

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
Ресторанний ринок	Міжнародні корпорації (мережі QSR та FSR)	McDonald's, Yum! Brands (KFC, Pizza Hut, Taco Bell), Starbucks, Restaurant Brands International (Burger King, Tim Hortons), Chipotle	Визначають глобальні тренди, масштабують бізнес через франчайзинг. McDonald's є найдорожчим брендом сектору з вартістю \$42,6 млрд . Фокусуються на "активних без зайвих активів" стратегіях (asset-light), розширенні мережі та цифровій трансформації (AI в drive-thru, мобільні замовлення) .
	Приватні інвестиційні компанії / Холдинги	Roark Capital (власник Inspire Brands, покупець Subway)	Здійснюють консолідацію ринку, купуючи великі мережі та управляючи мультибрендовими портфелями. Наприклад, угода з купівлі Subway за \$9,6 млрд у 2024 році .
	Національні мережі (повносервісні та спеціалізовані)	Haidilao (Китай, гарячі каструлі), 绿茶集团 (Китай), Greggs (Велика Британія), частково海底捞	Є лідерами на внутрішніх ринках. Haidilao визнано найсильнішим ресторанним брендом світу у 2026 році за версією Brand Finance (індекс BSI 89,5) завдяки високій впізнаваності та якості обслуговування в Китаї .
	Мережі, орієнтовані на зростання (fast-casual, tea & coffee)	Dutch Bros, Wingstop, Luckin Coffee, Mixue, 古茗, 蜜雪集团	Демонструють швидке зростання завдяки сильній економіці підприємств. Luckin Coffee (+40% вартості бренду) та Mixue (новачок рейтингу) є прикладами китайської моделі, де масштаб і доступність цін є ключем до успіху .
	Постачальники технологій та платформи доставки	Постачальники AI для кухонь (наприклад, "Flippy"-роботи), Uber Eats, DoorDash	Забезпечують цифрову інфраструктуру (додатки, AI-персоналізацію) та канали доставки. Відіграють критичну роль у зборі даних про клієнтів та формуванні "безшовного" досвіду .
	Незалежні заклади	Окремі ресторани, кафе, бари	Складають абсолютну більшість підприємств харчування. Пропонують унікальний досвід та авторську кухню. Зростають завдяки інтеграції з сервісами доставки (наприклад, концепції "примарних кухонь") .
	Кінцеві споживачі	Населення, туристи	Керують попитом. Спостерігається зростання чутливості до цін на ринках США та Великої Британії . Водночас молодше покоління (Z та міленіали) надає перевагу здоровому способу життя, лайфстайл-досвіду та технологічним рішенням (мобільні замовлення, drive-thru) .
Спільні учасники (готельний + ресторанний)	Консалтингові та дослідницькі компанії	JLL, STR, Brand Finance, Foodservice Consultants Society International (FCSI)	Надають аналітику, дані та експертизу для прийняття інвестиційних та операційних рішень. Визначають ключові метрики ринку (наприклад, STR відстежує RevPAR).
	Урядові та міжнародні організації	UNWTO, національні міністерства туризму	Створюють законодавчу базу, стимулюють туризм, розробляють програми підтримки галузі .

Джерело: складено автором

Hilton Worldwide (табл. 1.5) входить до трійки найбільших готельних операторів світу з номерним фондом понад 1,2–1,25 млн номерів у більш ніж 8 300 готелях. Компанія демонструє одні з найвищих темпів зростання на ринку, близько 7,1% за рік [25]. Портфель брендів Hilton охоплює люксовий сегмент Waldorf Astoria і Conrad, а також midscale та select-service бренди Hampton і DoubleTree [28]. Стратегія розвитку зосереджена на інноваціях, підвищенні якості клієнтського досвіду та розширенні upscale-напрямів [29].

Таблиця 1.5

Рейтинг Top-12 готельних груп світу

Ранг	Група	Країна	Готелі 2025	Готелі 2024	Номери 2025	Номери 2024	Зміна номерів	Зріст %
1	Marriott International	США	9 266	8 692	1 683 204	1 574 486	+108 718	6,9%
2	Jin Jiang (incl. Radisson)	Китай	14 311	13 218	1 439 756	1 336 399	+103 357	7,7%
3	Hilton Worldwide	США	8 342	7 438	1 249 814	1 166 828	+82 986	7,1%
4	H World Group (ex Huazhu)	Китай	10 580	8 866	1 017 225	845 573	+171 652	20,3%
5	InterContinental Hotel Group	Велика Британія	6 599	6 333	977 257	936 677	+40 580	4,3%
6	Wyndham Hotel Group	США	9 286	9 178	902 987	871 794	+31 193	3,6%
7	Accor	Франція	5 682	5 584	850 285	821 518	+28 767	3,5%
8	Choice Hotels International	США	7 586	7 527	653 810	632 986	+20 824	3,3%
9	OYO	Індія	20 667	17 444	597 873	431 198	+166 675	38,7%
10	BTIH Hotels	Китай	6 910	6 263	518 031	481 503	+36 528	7,6%
11	Hyatt Hotels Corp	США	1 142	1 334	347 301	321 341	+25 960	8,1%
12	Best Western Hotel Group	США	3 872	3 936	335 405	342 521	-7 116	-2,1%

Джерело: створено на основі [47]

Другу позицію у світі за кількістю номерів посідає Jin Jiang International з Китаю, яка управляє близько 1,44 млн номерів у 14 311 готелях [25]. Компанія домінує переважно на азійському ринку, спираючись на потужний внутрішній попит і державну підтримку туризму [29]. Значним гравцем залишається InterContinental Hotels Group, яка управляє 977–987 тис. номерів у близько 6 600

готелях під брендами Holiday Inn, Crowne Plaza та Indigo, зосереджуючись переважно на середньому ціновому сегменті [25].

Accor володіє понад 850 тис. номерів у 5 682 готелях і має сильні позиції в Європі, пропонуючи широкий спектр брендів від Sofitel до Novotel та ibis [26]. Wyndham Hotels and Resorts вирізняється найбільшою кількістю об'єктів у світі – близько 9 000–9 286 готелів із загальним номерним фондом близько 900 тис. номерів [25]. Компанія орієнтована на франчайзинг у бюджетному та економ-сегменті з брендами Days Inn, Ramada і Super 8 [28]. Загалом франчайзингова модель охоплює 70–80% світового готельного ринку, що дозволяє мережам швидко масштабуватися з мінімальними капітальними витратами [38].

У ресторанному сегменті глобального ринку домінують мережі швидкого харчування та кавові бренди. McDonald's утримує лідерство за системними продажами з обсягом понад 53 млрд доларів США у США та значними глобальними доходами [29]. Успіх компанії забезпечується ціновими стратегіями, масштабом операцій і стабільним відновленням після кризових періодів [28]. Starbucks генерує десятки мільярдів доларів доходу, зосереджуючись на швидкості обслуговування, цифрових каналах продажів та трансформації клієнтського досвіду [29]. Chick-fil-A і Taco Bell демонструють високі темпи зростання продажів, а корпорація Yum! Brands, яка управляє KFC, Pizza Hut і Taco Bell, залишається одним із ключових глобальних гравців ресторанного бізнесу [28].

Суттєвий вплив на ринок мають агрегатори доставки, зокрема Uber Eats, DoorDash і Deliveroo, які трансформують бізнес-модель ресторанної індустрії через розвиток позазакладного споживання та ghost kitchens [28]. Активну роль у консолідації ринку відіграють private equity фонди та REIT, тоді як держава впливає на галузь через регулювання стандартів, податкову політику та розвиток туризму [12]. Водночас саме споживачі формують ключові тренди, серед яких екологічність, автентичність і персоналізація послуг [34].

В Україні ринок HoReCa характеризується домінуванням національних операторів, незалежних власників та обмеженою присутністю міжнародних

брендів [11]. Найбільшою національною готельною мережею є Optima Hotels and Resorts, яка об'єднує близько 59–64 готелів під брендами Optima Collection, Vita Park і Raziotel та орієнтується на регіональний розвиток [20]. Ribas Hotels Group управляє 21–29 об'єктами в Україні та за кордоном із загальним номерним фондом понад 1 000 номерів і планує відкриття нових готелів у найближчі роки [20]. Premier Hotels and Resorts налічує 11–13 готелів, а серед інших національних операторів виділяються Maestro Hotel Management, Senator Hotels, Reikartz і Vertex Hotel Group [20].

Вагому роль відіграють незалежні великі інвестори. Найбільший портфель готелів належить Леоніду Юрушеву та його родині, до якого входять Fairmont і InterContinental у Києві з номерним фондом понад 800 номерів [13]. Григорій Козловський інвестує у туристичні проекти Львівщини та Карпат, Ігор Палиця пов'язаний із розвитком курорту Буковель, Яремче та об'єктів в Одесі, а Максим Кріппа є власником готелю «Україна» в Києві [33]. Курорт Буковель залишається одним із найприбутковіших туристичних об'єктів країни з доходом понад 1 млрд грн у 2024 році [30].

Міжнародні бренди Hilton, InterContinental, Fairmont, Radisson, Hyatt, Wyndham і Rixwell представлені переважно у великих містах і формують стандарти преміум-сегменту, орієнтованого на бізнес-туризм у відносно безпечних регіонах [20]. Незалежні готелі та ресторани, особливо у західних областях, становлять більшість ринку, фокусуючись на внутрішньому туризмі, локальній автентичності, етнічній кухні та доступних цінових пропозиціях [11].

Окремою групою учасників ринку виступають технологічні компанії та постачальники цифрових рішень, які дедалі більше впливають на конкурентоспроможність готельно-ресторанного бізнесу [3]. До них належать розробники систем управління готелями (PMS), каналів онлайн-бронювання, систем автоматизації ресторанів, платіжних сервісів та аналітичних платформ [28]. Завдяки інтеграції цифрових інструментів оператори отримують можливість оптимізувати операційні витрати, покращувати управління персоналом, аналізувати поведінку клієнтів і формувати динамічну цінову

політику [38]. Таким чином, технологічні провайдери стають стратегічними партнерами готельно-ресторанних мереж і фактично формують новий рівень сервісних стандартів у сфері HoReCa [28].

Важливу роль у структурі ринку відіграють девелопери та власники нерухомості, які здійснюють будівництво, реконструкцію та модернізацію готельних об'єктів і закладів харчування [37]. Саме вони забезпечують матеріальну основу функціонування індустрії, інвестуючи у сучасні концепції об'єктів – апарт-готелі, mixed-use комплекси, курортну інфраструктуру та гастрономічні простори [13]. У багатьох випадках оператори готелів працюють за моделлю управління без володіння активами, тоді як девелопери виступають власниками майна та партнерами міжнародних брендів через управлінські або франчайзингові угоди [25]. Така взаємодія сприяє швидшому масштабуванню бізнесу та зниженню фінансових ризиків для операторів [38].

Значний вплив на функціонування ринку мають освітні та кадрові інституції, які забезпечують підготовку кваліфікованого персоналу для сфери гостинності [17]. Умови високої конкуренції та швидкої трансформації сервісних стандартів підвищують потребу в фахівцях із менеджменту гостинності, кулінарії, сервісу та цифрових технологій [3]. Провідні міжнародні мережі активно співпрацюють із навчальними закладами, впроваджують корпоративні академії та програми стажувань, що дозволяє формувати кадровий резерв і підтримувати стабільний рівень якості обслуговування [28]. Для українського ринку питання професійної підготовки кадрів є особливо актуальним через дефіцит персоналу, спричинений міграційними процесами та воєнними обставинами [10].

Не менш важливими учасниками ринку є місцеві громади та туристичні організації, які створюють сприятливе середовище для розвитку індустрії гостинності [18]. Вони формують туристичний імідж територій, підтримують локальні культурні й гастрономічні ініціативи, сприяють розвитку інфраструктури та залученню інвестицій [7]. Співпраця бізнесу з органами місцевого самоврядування та туристичними асоціаціями дозволяє підвищити

привабливість регіонів, збільшити туристичні потоки та стимулювати економічну активність [12]. Саме синергія бізнесу, влади та громади стає основою сталого розвитку ринку готельно-ресторанних послуг у довгостроковій перспективі [6].

Загалом глобальні гравці визначають напрями масштабування, інновацій і стійкості індустрії HoReCa, тоді як український ринок спирається на національні мережі та локальних інвесторів, які адаптуються до воєнних умов через внутрішній попит, перерозподіл інвестицій і концентрацію у безпечних регіонах, формуючи підґрунтя для післявоєнного відновлення та зростання [11].

1.3. Попит і споживчі тенденції на ринку готельно-ресторанних послуг

Глобальний попит на готельно-ресторанні послуги у 2025 році демонструє стійке відновлення та перехід до нової фази зростання після пандемії COVID-19 і тривалих геополітичних викликів. Основними драйверами розвитку ринку виступають leisure-туризм, group-туризм та corporate-туризм, які у більшості регіонів світу досягли доковідних показників або перевищили їх. Відновлення міжнародних авіаперевезень, зростання мобільності населення та підвищена цінність нематеріальних вражень формують нову структуру споживчого попиту в індустрії гостинності (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Попит і споживчі тенденції на ринку готельно-ресторанних послуг

Аспект аналізу	Готельний ринок	Ресторанний ринок
Основний споживач	Туристи (відпочинок – 66%, бізнес – 34%) .	Місцеві жителі (daily meals) та туристи (experience seekers) .
Чого шукають	Досвіду, персоналізації, wellness, безпеки .	Емоцій, здорової їжі, контролю ("малі вибори") .
Ключові тренди-2026	Wellness як основа вибору, групові тури, AI для пошуку.	Ностальгія ("вічні класики"), їжа як ліки, безалкогольна культура .
Що таке "цінність"?	Релевантність + досвід (готель "розуміє" гостя).	Якість + прозорість + емоційний зв'язок .

Джерело: створено автором

Споживач став більш емоційним та вибагливим. У готелях він шукає не просто ліжко, а досвід, що піклується про його здоров'я (wellness) та безпеку. У ресторанах – емоційного комфорту: через ностальгічні страви або здоровий вибір ("їжа як ліки").

Ринок чітко поляризується: надбагаті продовжують витратити на люкс, але основна маса споживачів шукає "преміальної простоти" – якісного продукту за чесною ціною. Технології (AI) стали нормою, але головне для бізнесу – довести, що вони працюють на покращення сервісу, а не заміну людського спілкування.

Важливим глобальним трендом є стрімке зростання wellness-напрямку (рис. 1.1). За даними Global Wellness Institute, обсяг глобальної wellness-економіки досяг 6,8 трлн дол. США у 2024 році з прогнозованими середньорічними темпами зростання 7,6% до 2029 року. Сегмент wellness-туризму у 2025 році оцінюється в межах 974–1032 млрд дол. США з перспективою зростання до 1,5–2 трлн дол. США до 2030 року при CAGR 9–13%. До структури попиту входять спа-послуги, йога, медитаційні та детокс-програми, nature-based wellness, а також спеціалізовані формати, орієнтовані на ментальне здоров'я, sleep tourism і digital detox [24].

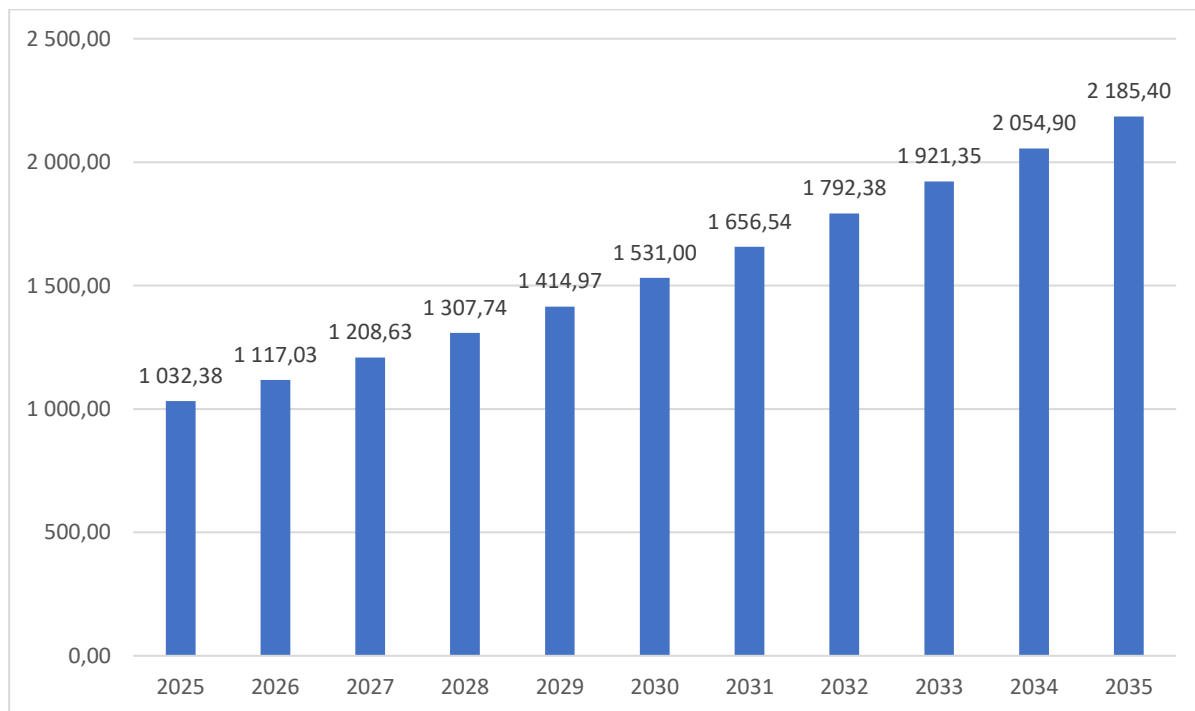


Рис. 1.1. Попит ринку велнес-туризму з 2026 по 2035 рік (млрд USD)

Джерело: [37]

Ключовими споживачами цих послуг виступають покоління millennials і Gen Z, які формують значну частку витрат на wellness-послуги. Для них характерний попит на holistic experiences, персоналізовані послуги з використанням AI та big data, включно з індивідуальними рекомендаціями, віртуальними турами та голосовими асистентами. Додатково зростає популярність bleisure-туризму, автентичного локального досвіду та соціально відповідальних практик, зокрема екологічної сертифікації, zero-waste та sustainable practices [34].

У готельному секторі попит у 2025 році концентрується насамперед у люксовому та upper-upscale сегментах. За даними PwC і галузевої аналітики, luxury-готелі демонструють найвищі темпи зростання доходності, тоді як економ-сегмент фіксує стагнацію або зниження попиту. У глобальному вимірі RevPAR зростає в середньому на 3–5%, що зумовлено активізацією міжнародного та групового туризму і відновленням великих урбанізованих ринків [38].

Ресторанний сектор також демонструє позитивну динаміку. За прогнозами National Restaurant Association, обсяг продажів у США у 2025 році досягає близько 1,5 трлн дол. США, що відповідає зростанню приблизно на 4%. Ключовою структурною зміною є посилення ролі off-premises-форматів, включно з доставкою, takeout та ghost kitchens. Серед споживчих тенденцій виділяються зростання попиту на локальні продукти, азійську кухню, безалкогольні напої, wellness-меню та автоматизацію процесів через self-service і AI-замовлення [28].

В Україні попит на готельно-ресторанні послуги у 2022–2025 роках зазнав суттєвої трансформації під впливом повномасштабної війни, що призвело до домінування внутрішнього туризму. За даними Державного агентства розвитку туризму, основними туристичними напрямками залишаються Карпати та західні області України, зокрема Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська та Чернівецька області [18].

Українські споживачі надають перевагу безпечним регіонам, короткостроковим поїздам, сімейному відпочинку та гнучким умовам бронювання. Зростає попит на екологічні та бюджетні формати розміщення, зокрема котеджі, глемпінг і агротуризм. Активізується попит на wellness-ретрити, програми ментального відновлення та nature-based туризм. Туристичні потоки у західних регіонах демонструють суттєве пожвавлення, особливо у Карпатському регіоні та курортних зонах Західної України [30].

У ресторанному сегменті України попит орієнтується на локальні продукти, концепцію *made in Ukraine*, етнічну кухню, зокрема карпатську та гуцульську, а також здорове харчування [23]. Через дефіцит кадрів зростає роль автоматизації, self-service кіосків, доставки та cloud kitchens [19]. Основними тенденціями залишаються персоналізований сервіс, екологічність, використання локальної сировини та гнучкі формати обслуговування [3]. Споживачі стають більш чутливими до ціни, проте готові платити за якість, безпеку, стабільність роботи закладів, емоційний досвід та автентичність [11].

У післявоєнній перспективі очікується суттєве зростання туристичного попиту. За оцінками Ribas Hotels Group і ДАРТ, кількість туристів в Україні може досягти 14,5 млн осіб на рік, що зумовить необхідність розширення номерного фонду на 30–40% [7]. Це стимулюватиме інвестиції у західні регіони країни, розвиток глемпінгу, агротуризму та wellness-інфраструктури [33].

Важливою тенденцією сучасного попиту на готельно-ресторанні послуги є зростання значення персоналізації сервісу та data-driven управління взаємодією з клієнтами. Споживачі дедалі частіше очікують індивідуальних пропозицій, персоналізованих пакетів проживання та харчування, гнучких умов бронювання і швидкого цифрового сервісу. Це стимулює операторів впроваджувати системи аналізу клієнтської поведінки, CRM-рішення та алгоритми прогнозування попиту, що дозволяє підвищувати рівень лояльності клієнтів і оптимізувати операційні витрати [3]. Одночасно зростає роль мобільних застосунків, безконтактної реєстрації, онлайн-оплати та цифрових каналів комунікації, які стають стандартом у глобальній індустрії гостинності [28].

Динаміка попиту також демонструє зміщення акценту від традиційного споживання до концепції *experience economy*, у межах якої клієнти оцінюють не лише якість базових послуг, а й унікальність емоційного досвіду. У готельному секторі це проявляється у розвитку бутик-готелів, тематичних просторів і концепцій *lifestyle hospitality*, тоді як у ресторанному бізнесі поширюються формати відкритих кухонь, гастрономічних шоу та інтеграції локальної культури в сервісні моделі. Відповідно бізнеси змушені інвестувати у дизайн, *storytelling* бренду та створення атмосфери, що формує конкурентну перевагу на насиченому ринку [17].

Окремим фактором, що впливає на структуру споживчого попиту, є зростання екологічної свідомості клієнтів. Усе більше споживачів обирають заклади, які використовують енергоефективні технології, локальні продукти, практики *zero-waste* та принципи сталого розвитку. Цей тренд особливо характерний для молодих поколінь, які розглядають екологічність як елемент соціальної відповідальності бренду. У відповідь готельні мережі впроваджують екологічні сертифікації, програми скорочення харчових відходів та «зелені» стандарти обслуговування, що поступово стає одним із ключових критеріїв вибору закладу [34].

Крім того, посилюється вплив економічних факторів на споживчу поведінку. Інфляційні процеси та нестабільність глобальної економіки формують тенденцію до раціоналізації витрат, через що споживачі все частіше поєднують пошук доступних цінових рішень із вимогами до високої якості сервісу. У результаті зростає популярність гібридних форматів – апарт-готелів, *extended stay*, *fast-casual* ресторанів та сервісів доставки з преміальними елементами. Саме поєднання доступності, гнучкості та технологічності сьогодні визначає конкурентоспроможність операторів ринку готельно-ресторанних послуг [38].

Загалом глобальний ринок готельно-ресторанних послуг еволюціонує у напрямі преміум-, *wellness*- та *tech*-орієнтованого споживчого досвіду [28], тоді як український ринок адаптується до воєнних реалій через внутрішній попит,

фокус на безпеку, природні ресурси та локальність, формуючи основу для масштабного післявоєнного відновлення на принципах стійкого розвитку.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз сучасного стану та розвитку готельно-ресторанного ринку свідчить про його стратегічну роль у глобальній та національній економіці, а також про високу здатність сектору HoReCa до адаптації в умовах кризових явищ. У 2025 році індустрія гостинності демонструє стійке відновлення після пандемії COVID-19 і геополітичних потрясінь, переходячи до нової фази структурного зростання, що базується не лише на кількісному розширенні, а й на якісній трансформації продукту та сервісу.

На глобальному рівні ключовими чинниками розвитку HoReCa виступають зростання міжнародного, ділового та відпочинкового туризму, а також посилення ролі преміум- і люксових сегментів. Саме ці сегменти забезпечують найвищі темпи зростання показників RevPAR та ADR, тоді як економ-сегмент демонструє стагнацію або зниження попиту. Важливою тенденцією є концентрація ринку навколо великих міжнародних готельних корпорацій, які володіють мільйонами номерів, активно використовують франчайзингові моделі, інвестують у цифрові технології, штучний інтелект, програми лояльності та сталі практики. Це формує високі бар'єри входу для нових гравців, але водночас задає єдині стандарти якості, безпеки та клієнтського досвіду.

Окрему роль у формуванні попиту відіграє розвиток wellness-напряму, який перетворився на один із найдинамічніших сегментів індустрії гостинності. Зростання обсягу глобальної wellness-економіки та високі темпи приросту wellness-туризму підтверджують зміну споживчих пріоритетів у бік ментального здоров'я, балансу між роботою та відпочинком, персоналізованого та екологічно відповідального сервісу. Молоді покоління споживачів дедалі частіше обирають

holistic experiences, технологічні рішення та автентичний локальний досвід, що стимулює інновації як у готельному, так і в ресторанному сегментах.

Ресторанний ринок характеризується активною трансформацією бізнес-моделей, зокрема зростанням ролі off-premises-форматів, доставки та cloud kitchens. Автоматизація процесів, впровадження self-service і використання аналітики даних стають необхідною умовою конкурентоспроможності. Одночасно зростає значення локальних продуктів, здорового харчування та екологічних підходів, що формує нові стандарти споживчої цінності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА РИНКОВИХ УМОВ СФЕРИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

2.1. Оцінка рівня конкуренції та насиченості ринку готельно-ресторанних послуг в Україні

Оцінка рівня конкуренції та насиченості ринку готельно-ресторанних послуг в Україні є важливим етапом дослідження функціонування галузі в сучасних умовах. Ринок HoReCa в Україні характеризується динамічністю, високою чутливістю до зовнішніх факторів та значною регіональною диференціацією. Події останніх років, зокрема повномасштабна війна, суттєво вплинули на структуру попиту і пропозиції, що зумовило перерозподіл конкурентних позицій між учасниками ринку та трансформацію бізнес-моделей (рис. 2.1).

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори	Ринкові фактори
• якість • ціна • сервіс	• Війна • економіка • туризм	• попит • конкуренти • насиченість

Рис. 2.1. Фактори формування конкурентного середовища HoReCa

Джерело: [33]

Конкуренція в готельно-ресторанному секторі проявляється як у боротьбі за споживача між великими мережами та малими підприємствами, так і між різними форматами закладів – від класичних готелів і ресторанів до альтернативних форм розміщення та швидкого харчування. Зростання кількості нових закладів, активний розвиток франчайзингових мереж, а також розширення онлайн-сервісів бронювання та доставки сприяють підвищенню конкурентного тиску на ринку.

Водночас насиченість ринку залишається нерівномірною: у великих містах і туристичних регіонах спостерігається висока концентрація закладів, тоді як у

менш розвинених областях рівень пропозиції є обмеженим. Це формує різні умови ведення бізнесу та визначає специфіку конкурентної боротьби залежно від територіального розташування.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів готельного ринку України у 2022–2024 рр.

Рік	Дохід / виторг, млрд грн	Зміна до попереднього року, %	Примітка
2022	7,38	–	різкий спад після початку повномасштабної війни
2023	15,3	+107,3	істотне відновлення ринку
2024	44,4	+190,2	дохід галузі зріс у 5,4 раза проти 2022 р.

Джерело: [33, 40]

Дані таблиці 2.1 відображають динаміку доходів готельного ринку України у 2022–2024 роках та дозволяють простежити суттєві трансформації галузі під впливом зовнішніх факторів. У 2022 році спостерігалось різке падіння доходів до рівня 7,38 млрд грн, що було зумовлено початком повномасштабної війни, зниженням туристичних потоків, обмеженням пересування та загальним спадом ділової активності. Готельний бізнес у цей період працював в умовах високої невизначеності, що призвело до скорочення попиту та часткового припинення діяльності окремих закладів [33].

У 2023 році ситуація почала поступово стабілізуватися, що відобразилося у значному зростанні доходів до 15,3 млрд грн. Приріст у понад 100% порівняно з 2022 роком свідчить про адаптацію ринку до нових умов, відновлення внутрішнього туризму, активізацію бізнес-поїздок та повернення частини клієнтів. Важливу роль у цьому процесі відіграли гнучкість готельного бізнесу, впровадження нових сервісів і переорієнтація на внутрішнього споживача.

Найбільш показовим є 2024 рік, у якому доходи готельного ринку зросли до 44,4 млрд грн. Такий стрімкий приріст (майже на 190% порівняно з 2023 роком) свідчить про активне відновлення галузі та її вихід на новий етап розвитку. Загалом за два роки доходи зросли у 5,4 раза порівняно з кризовим

2022 роком, що підтверджує високу адаптивність ринку та його потенціал до швидкого відновлення навіть в умовах нестабільності.

Таблиця 2.2

Структура діючих готелів в Україні станом на середину 2024 року

Категорія	Частка, %	Орієнтовна кількість, од.
Міжнародні готелі	1,1	22
Національні мережеві готелі	5,1	103
Готелі різних форматів	80,3	1620
Мотелі	9,6	194
Хостели	3,9	79
Разом	100,0	2017

Джерело: [20, 27, 33]

Таблиця 2.2 характеризує структуру діючих готелів в Україні станом на середину 2024 року та дозволяє оцінити співвідношення різних типів засобів розміщення. Найбільшу частку становлять готелі різних форматів – понад 80%, що відповідає приблизно 1620 об’єктам. Це свідчить про домінування універсальних готелів, які не належать до великих мереж, але забезпечують основний обсяг пропозиції на ринку.

Національні мережеві готелі займають 5,1% ринку, що становить близько 103 об’єктів. Їхня частка є відносно невеликою, однак саме цей сегмент демонструє найбільший потенціал до масштабування та стандартизації послуг. Частка міжнародних готелів є ще меншою – лише 1,1%, або приблизно 22 об’єкти, що вказує на обмежену присутність глобальних брендів на українському ринку, зосереджену переважно у великих містах та туристичних центрах [27].

Окрему нішу займають мотелі (9,6%) та хостели (3,9%), які орієнтовані на різні сегменти споживачів. Мотелі обслуговують переважно транзитних клієнтів і розташовані вздовж транспортних маршрутів, тоді як хостели спрямовані на бюджетних туристів та молодь. Загалом структура ринку свідчить про переважання індивідуальних і малих форм бізнесу, що формує високу конкуренцію та різноманітність пропозиції у сфері готельних послуг в Україні.

Провідні готельні оператори України представлено у табл 2.3.

Таблиця 2.3

Провідні готельні оператори України за кількістю готелів у 2024 році

Оператор / мережа	Кількість готелів
Optima Hotels	64
Ribas Hotels	21
Premier Hotels and Resorts	11
Accor	9
Radisson	5

Джерело: [20, 25, 33]

Дані таблиці 2.3 відображають структуру провідних готельних операторів України за кількістю об'єктів у 2024 році та дозволяють оцінити рівень концентрації ринку у сегменті мережових готелів. Беззаперечним лідером є національна мережа Optima Hotels, яка налічує 64 готелі. Такий показник значно перевищує результати інших операторів і свідчить про високий рівень розвитку внутрішніх готельних брендів, які активно масштабуються та охоплюють різні регіони країни [20].

Друге місце займає мережа Ribas Hotels із 21 об'єктом, що також підтверджує зростання ролі українських операторів у формуванні конкурентного середовища. Premier Hotels and Resorts, яка представлена 11 готелями, займає третю позицію та орієнтується на більш преміальний сегмент ринку. Водночас міжнародні оператори, такі як Accor та Radisson, мають значно меншу кількість об'єктів – 9 та 5 відповідно. Це свідчить про обмежену присутність глобальних готельних брендів в Україні та їхню концентрацію переважно у великих містах [33].

Загалом структура ринку готельних операторів (табл. 2.4) демонструє домінування національних мереж над міжнародними, що обумовлено як специфікою внутрішнього попиту, так і складними умовами ведення бізнесу. Така ситуація формує високий рівень конкуренції серед локальних гравців та створює передумови для подальшого розвитку українських готельних брендів.

Таблиця 2.4

Структура засобів розміщення в Україні (за типами, 2026 р.)

Тип розміщення	Кількість об'єктів	Частка, %
Апартаменти	3377	55,4
Готелі	1000	16,4
Житло під короткострокову аренду	694	11,4
Будинки для відпочинку	410	6,7
Хостели	181	3,0
Гостьові будинки	128	2,1
Вілли	111	1,8
Лоджі	49	0,8
Шале	49	0,8
В&В (ліжко і сніданок)	23	0,4
Мотелі	21	0,3
Курортні готелі	19	0,3
Заміські будинки	19	0,3
Розміщення в сім'ї	16	0,3
Намет-люкс	11	0,2
Парк-готелі	10	0,2
Кемпінги	8	0,1
Капсульні готелі	2	0,03
Готелі для побачень	2	0,03
Фермерські будинки	1	0,02
Ботелі	1	0,02
Разом	6102	100%

Джерело: [33, 36, 41]

Таблиця 2.4 відображає структуру засобів розміщення в Україні за типами станом на 2026 рік і демонструє суттєві зміни у співвідношенні різних форматів розміщення. Найбільшу частку ринку займають апартаменти – 55,4%, або 3377 об'єктів, що свідчить про домінування альтернативних форм проживання. Це зумовлено зростанням попиту на більш гнучкі та доступні варіанти розміщення, а також активним розвитком онлайн-платформ бронювання [33].

Класичні готелі займають лише 16,4% ринку, що відповідає 1000 об'єктам. Незважаючи на це, вони залишаються важливим сегментом, особливо у сфері бізнес-туризму та організованого відпочинку. Значну частку також становлять домівки та апартаменти повністю (11,4%) і будинки для відпочинку (6,7%), що підтверджує тенденцію до індивідуалізації туристичного попиту та зростання популярності приватного сектору [33].

Інші типи розміщення, такі як хостели, гостьові будинки, вілли та спеціалізовані формати (шале, кемпінги, капсульні готелі), займають відносно невеликі частки ринку. Водночас їх наявність забезпечує різноманітність пропозиції та задоволення потреб різних категорій споживачів. Загалом структура ринку у 2026 році свідчить про його трансформацію від традиційної готельної моделі до більш децентралізованої та гнучкої системи засобів розміщення.

Структура готельного сегмента України у 2026 році демонструє чітке домінування класичних готелів, які становлять основну частину ринку. Із загальної кількості 1235 об'єктів саме готелі налічують 1000 одиниць, що свідчить про сформовану базу традиційного розміщення та високий рівень попиту на стандартні готельні послуги. Така концентрація вказує на значну конкуренцію саме в цьому сегменті, особливо у великих містах і туристичних центрах, де спостерігається боротьба за клієнта через якість сервісу, цінову політику та додаткові послуги.

Друге місце за кількістю займають хостели (181 об'єкт), що підтверджує розвиток бюджетного сегмента розміщення. Популярність хостелів пов'язана зі зростанням внутрішнього туризму, мобільності молоді та попиту на доступне житло. Це формує окрему конкурентну нішу, де ключовими факторами є ціна, розташування та атмосфера закладу [36].

Інші види готельного розміщення представлені значно меншою кількістю об'єктів. Зокрема, мотелі (21) та курортні готелі (19) мають вузьку спеціалізацію та орієнтовані на окремі категорії споживачів – автомобільних туристів або відпочивальників у рекреаційних зонах. Парк-готелі (10) також займають нішевий сегмент, поєднуючи відпочинок із природним середовищем, що стає дедалі популярнішим трендом.

Найменш представленими є інноваційні та специфічні формати – капсульні готелі (2) та готелі для побачень (2). Їхня незначна кількість свідчить про початкову стадію розвитку цих форматів в Україні, але водночас відкриває потенціал для розширення ринку та появи нових бізнес-моделей.

У цілому, така структура готельного сегмента свідчить про високий рівень насиченості ринку, особливо у традиційному готельному форматі, де конкуренція є найбільш інтенсивною. Водночас наявність нішевих і малорозвинених сегментів вказує на можливості для диверсифікації бізнесу та зниження конкурентного тиску через впровадження інноваційних концепцій розміщення (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Структура саме готельного сегмента (2026 р.)

Тип готельного розміщення	Кількість
Готелі	1000
Хостели	181
Мотелі	21
Курортні готелі	19
Парк-готелі	10
Капсульні готелі	2
Готелі для побачень	2
Разом готельного сегмента	1235

Джерело: [33, 36, 41]

Регіональний розподіл засобів розміщення в Україні у 2026 році демонструє значну територіальну нерівномірність розвитку готельно-ресторанного ринку, що безпосередньо впливає на рівень конкуренції та насиченості в різних областях. Лідером за кількістю об'єктів є Київська область (975), що пояснюється концентрацією ділової активності, туристичних потоків і розвинутою інфраструктурою. Високий рівень насиченості в цьому регіоні формує жорстку конкуренцію, де заклади змушені активно впроваджувати маркетингові стратегії та підвищувати якість сервісу.

Значні показники також мають Одеська (726) та Львівська (711) області, які виступають ключовими туристичними центрами країни. Одеський регіон приваблює відпочивальників завдяки морському узбережжю, тоді як Львівщина – завдяки культурно-історичному туризму. У цих регіонах конкуренція має сезонний характер, особливо загострюючись у періоди туристичних піків, що стимулює розвиток нових форматів розміщення та сервісів.

Середній рівень насиченості характерний для Дніпропетровської області (456), Закарпаття (428) та Івано-Франківської області (385). У цих регіонах поєднуються діловий і рекреаційний туризм, що створює стабільний попит на послуги розміщення. Водночас конкуренція тут є помірною, що відкриває можливості для входу нових гравців і розвитку спеціалізованих готельних продуктів.

Менш насиченими є Харківська область (223) та Волинська область (168), де ринок перебуває на стадії поступового розвитку. У цих регіонах конкуренція нижча, однак і попит є менш інтенсивним, що зумовлює обережну інвестиційну активність. Водночас такі області можуть мати потенціал зростання за умови розвитку внутрішнього туризму та покращення інфраструктури.

Найнижчі показники спостерігаються у центральних і північних областях, зокрема Чернігівській (46), Житомирській (49), Кіровоградській (55) та Черкаській (67). Це свідчить про недостатню розвиненість туристичної інфраструктури та низький рівень насиченості ринку. У таких регіонах конкуренція є мінімальною, що створює сприятливі умови для відкриття нових закладів, однак потребує стимулювання попиту через розвиток туристичних продуктів і регіонального брендингу [31].

Загалом, регіональна структура засобів розміщення в Україні відображає дисбаланс між високорозвиненими туристичними центрами та менш освоєними територіями. Це формує різний рівень конкуренції: від перенасичених ринків із жорсткою боротьбою до регіонів із потенціалом для активного розвитку та інвестицій (табл. 2.6).

Присутність міжнародних готельних операторів в Україні у 2024 році є важливим індикатором розвитку готельного ринку та рівня його інтеграції у світову індустрію гостинності. Найбільш представленим оператором є Assog Group, який управляє 9 готелями із загальним номерним фондом 1395 номерів. Основні міста присутності – Київ, Львів і Одеса. Така широка географія свідчить про стратегічне охоплення ключових туристичних і ділових центрів, а також про високий рівень конкуренції у сегменті міжнародних стандартів сервісу [25].

Таблиця 2.6

Регіональний розподіл засобів розміщення в Україні (2026 р.)

Регіон	Кількість об'єктів
Київська область	975
Одеська область	726
Львівська область	711
Дніпропетровська область	456
Закарпаття	428
Івано-Франківська область	385
Харківська область	223
Волинська область	168
Чернівецька область	144
Сумська область	134
Хмельницька область	122
Рівненська область	117
Миколаївська область	102
Вінницька область	98
Полтавська область	96
Тернопільська область	92
Черкаська область	67
Кіровоградська область	55
Житомирська область	49
Чернігівська область	46

Джерело: [9, 30, 33]

Другу позицію займає Radisson Hotel Group, що представлена 5 готелями та номерним фондом 957 номерів. Її об'єкти розташовані у Києві, Одесі та Буковелі, що дозволяє охоплювати як діловий, так і рекреаційний туризм. Це підсилює конкуренцію у преміальному сегменті, особливо в туристичних регіонах.

Менш чисельну, але важливу присутність мають такі міжнародні бренди, як InterContinental Hotels Group (2 готелі, 480 номерів) та Wyndham Hotel Group (2 готелі, 367 номерів). Вони зосереджені переважно у Києві та частково у Львові, що підкреслює концентрацію міжнародного бізнес-туризму саме в цих містах [26].

Окремо варто відзначити присутність преміальних брендів, таких як Hyatt Hotels Corporation (1 готель, 234 номери), Rixos (1 готель, 359 номерів у Трускавці) та Rixwell Hotels (1 готель, 310 номерів). Їх діяльність орієнтована на

сегмент високого класу, що формує стандарти якості та підвищує вимоги до національних операторів.

Також варто згадати про Best Western Plus (через ArtBuild Hotel Group), яка представлена у Львові одним готелем на 74 номери. Хоча масштаби присутності невеликі, це свідчить про поступове розширення міжнародних мереж у регіонах.

Загалом, міжнародні готельні оператори зосереджені переважно у великих містах і туристичних центрах України, що формує високий рівень конкуренції саме у преміальному та бізнес-сегментах. Водночас їх відносно обмежена кількість порівняно з національними мережами свідчить про наявність потенціалу для подальшого розвитку ринку та залучення нових міжнародних брендів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Міжнародні готельні оператори в Україні у 2024 році

Оператор	Кількість готелів	Номерний фонд	Основні міста присутності
Accor Group	9	1395	Київ, Львів, Одеса
Radisson Hotel Group	5	957	Київ, Одеса, Буковель
InterContinental Hotels Group	2	480	Київ
Wyndham Hotel Group	2	367	Київ, Львів
Hyatt Hotels Corporation	1	234	Київ
Rixwell Hotels	1	310	Київ
Rixos	1	359	Трускавець
ArtBuild Hotel Group / Best Western Plus	1	74	Львів

Джерело: [25, 26, 33]

Територіальна концентрація колективних засобів розміщування в Україні у 2024 році відображає чітку орієнтацію ринку на туристично привабливі та економічно активні регіони. Найбільша частка припадає на південні області – Одеську, Запорізьку, Миколаївську та Херсонську (1399 об’єктів або 34,0%). Така концентрація пояснюється потужним рекреаційним потенціалом, зокрема наявністю морського узбережжя, що традиційно формує високий сезонний попит. У цих регіонах спостерігається значна насиченість ринку та інтенсивна конкуренція, особливо у літній період, коли кількість туристів різко зростає.

Другою за значенням групою є великі міські агломерації – Київ, Дніпро та Харків (585 об’єктів або 14,2%). Тут розвиток засобів розміщення зумовлений передусім діловим туризмом, проведенням бізнес-заходів, конференцій і виставок. Конкуренція у цих містах має інший характер – вона менш залежить від сезонності та більше орієнтована на якість сервісу, бренд і рівень комфорту, що особливо важливо для корпоративних клієнтів [32].

Західний туристичний регіон, представлений Львівською та Івано-Франківською областями (611 об’єктів або 14,8%), також займає значну частку ринку. Його розвиток базується на поєднанні культурного, історичного та гірськолижного туризму. На відміну від південних областей, тут спостерігається більш рівномірний розподіл туристичних потоків протягом року, що сприяє стабільнішому функціонуванню засобів розміщення та формує постійну, але помірну конкуренцію [33].

Загалом, наведена структура свідчить про територіальну нерівномірність розвитку ринку колективних засобів розміщення в Україні. Найбільш насиченими є регіони з вираженим туристичним або діловим потенціалом, де конкуренція є найвищою. Водночас інші території залишаються менш освоєними, що відкриває перспективи для інвестицій і розвитку нових об’єктів розміщення з урахуванням локальних особливостей попиту (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Територіальна концентрація колективних засобів розміщення в Україні у
2024 році

Група регіонів	Кількість об’єктів	Частка, %
Одеська, Запорізька, Миколаївська, Херсонська області	1399	34,0
Київ, Дніпро, Харків	585	14,2
Львівська та Івано-Франківська області	611	14,8

Джерело: [32, 33, 36]

Аналіз провідних регіонів ресторанного бізнесу України за чистим доходом у 2023 році свідчить про надзвичайно високу концентрацію ринку в столиці. Беззаперечним лідером є Київ, де обсяг чистого доходу перевищує 23 млрд грн, що становить понад 72% загального доходу по країні. Така домінуюча

позиція пояснюється високою щільністю населення, значною купівельною спроможністю, розвитком ділового туризму та великою кількістю закладів (понад 1200 активних компаній). У результаті саме в Києві формується найвищий рівень конкуренції, де підприємства змушені постійно вдосконалювати концепції, сервіс і маркетингові стратегії [6].

Дніпропетровська область займає друге місце з показником 1,6 млрд грн (близько 5% загальноукраїнського доходу) та понад 200 активними компаніями. Ресторанний ринок цього регіону орієнтований переважно на місцеве населення та бізнес-сегмент, що забезпечує стабільний попит. Конкуренція тут є помірною, але достатньо динамічною, з поступовим розвитком сучасних форматів закладів та мережових концепцій.

Третю позицію посідає Львівська область із чистим доходом 1,4 млрд грн (4,4%) та понад 400 активними компаніями. Особливістю цього регіону є значна роль туризму, що формує специфічну структуру попиту на ресторанні послуги. Львівський ринок характеризується високою щільністю закладів у центральній частині міста та активною конкуренцією у сегменті тематичних і концептуальних ресторанів [11].

Загалом, наведені дані свідчать про сильну територіальну концентрацію ресторанного бізнесу в Україні, де Київ виступає домінуючим центром, тоді як інші регіони значно відстають за обсягами доходів. Це формує дисбаланс у розвитку галузі: з одного боку – перенасичений і висококонкурентний столичний ринок, з іншого – регіони з потенціалом для зростання та розширення ресторанного бізнесу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Провідні регіони ресторанного бізнесу України за чистим доходом у 2023 році

Регіон	Чистий дохід, млрд грн	Частка у доході України, %	Кількість активних компаній
Київ	23,0+	72,0	1200+
Дніпропетровська область	1,6	5,0	200+
Львівська область	1,4	4,4	400+

Джерело: [6, 11, 23]

Аналіз регіонів України з найвищими темпами приросту доходів ресторанного бізнесу у 2023 році свідчить про нерівномірне, але динамічне відновлення галузі після кризових явищ. Найбільший абсолютний і один із найвищих відносних приростів зафіксовано у Києві: доходи зросли з 8900 млн грн у 2022 році до 23000 млн грн у 2023 році, що становить +158,4%. Така динаміка пояснюється швидким відновленням ділової активності, поверненням споживачів до офлайн-сегмента та концентрацією платоспроможного попиту. Київ фактично виступає драйвером відновлення всього ресторанного ринку України.

Високі темпи зростання також продемонструвала Рівненська область, де доходи збільшилися з 116,9 млн грн до 266,0 млн грн (+127,5%). Це свідчить про ефективне відновлення регіонального бізнесу, адаптацію закладів до нових умов і активізацію внутрішнього попиту. Такий результат є показником того, що навіть менш насичені ринки можуть демонструвати значну динаміку за рахунок розвитку локального підприємництва [6].

Херсонська область показала приріст на рівні +122,0% (з 12,1 млн грн до 26,8 млн грн), що має специфічне пояснення – ефект низької бази та часткового відновлення після деокупації. У цьому випадку високі темпи зростання не стільки свідчать про повноцінний розвиток ринку, скільки про поступове відновлення економічної діяльності та інфраструктури [23].

Найбільш аномальний показник зафіксовано у Донецькій області – +570,0%, однак ці дані базуються лише на діяльності трьох компаній, що не дозволяє вважати їх репрезентативними для всього регіону. Такий результат скоріше відображає статистичний ефект низької бази порівняння, ніж реальне зростання ринку.

Загалом, наведені дані демонструють, що у 2023 році ресторанний бізнес України перебував на етапі активного відновлення, проте темпи цього процесу суттєво різнилися залежно від регіону. Найбільш стабільне і масштабне зростання характерне для великих економічних центрів, тоді як у регіонах із

складною безпековою ситуацією високі темпи приросту часто пояснюються ефектом відновлення після значного спаду (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Регіони України з найвищими темпами приросту доходів ресторанного бізнесу
у 2023 році

Регіон	Дохід 2022 року, млн грн	Дохід 2023 року, млн грн	Приріст, %
Київ	8900	23000	+158,4
Рівненська область	116,9	266,0	+127,5
Херсонська область	12,1*	26,8	+122,0
Донецька область	—	—	+570,0

Джерело: [6, 10, 23]

Динаміка туристичних податкових надходжень у провідних регіонах України за 9 місяців 2024 року свідчить про активне відновлення туристичної галузі та зростання її фінансової ефективності. Найбільш вагомий приріст зафіксовано у місті Києві: надходження зросли з 354,1 млн грн у 2023 році до 675,8 млн грн у 2024 році, що становить +90,9%. Така динаміка пояснюється відновленням ділового туризму, збільшенням кількості подій і конференцій, а також поступовим поверненням внутрішніх туристичних потоків.

Суттєве зростання демонструє Івано-Франківська область, де надходження збільшилися з 99,1 млн грн до 181,0 млн грн (+82,7%). Це пов'язано з активним розвитком гірського туризму, популярністю курортів Карпатського регіону та збільшенням внутрішнього туризму. Подібну позитивну тенденцію показує і Закарпатська область (+45,0%), яка також орієнтована на рекреаційний та оздоровчий туризм.

Львівська область залишається одним із ключових туристичних центрів країни, де надходження зросли з 248,4 млн грн до 314,9 млн грн (+26,8%). Хоча темпи зростання тут нижчі, ніж у деяких інших регіонах, абсолютні обсяги залишаються високими, що свідчить про стабільність і зрілість туристичного ринку [18].

Одеська область демонструє приріст на рівні +47,5% (з 76,1 млн грн до 112,2 млн грн), що пов'язано з частковим відновленням курортного сезону та

адаптацією туристичної інфраструктури до нових умов. Дніпропетровська область також показала позитивну динаміку (+36,9%), що зумовлено розвитком ділового туризму та внутрішніх поїздок [33].

Найменший приріст серед наведених регіонів спостерігається у Київській області (+13,9%), де надходження зросли з 172,8 млн грн до 196,9 млн грн. Це може свідчити про певну стабілізацію ринку та досягнення відносної насиченості, коли подальше зростання відбувається більш помірними темпами (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка туристичних податкових надходжень у провідних регіонах України за 9 місяців 2024 року

Регіон	2023, млн грн	2024, млн грн	Зміна, %
м. Київ	354,1	675,8	+90,9
Львівська область	248,4	314,9	+26,8
Київська область	172,8	196,9	+13,9
Івано-Франківська область	99,1	181,0	+82,7
Одеська область	76,1	112,2	+47,5
Дніпропетровська область	69,6	95,3	+36,9
Закарпатська область	62,8	91,0	+45,0

Джерело: [18, 33, 39]

Аналіз десятки найдоходніших ресторанів України у 2023 році демонструє високий рівень концентрації ринку навколо великих мережевих операторів, а також домінування міжнародних брендів. Абсолютним лідером є компанія ПП «Макдональдз Юкрейн ЛТД», що працює під брендом McDonald's. Її чистий дохід становить 12 947,0 млн грн із приростом +297%, що значно перевищує показники інших учасників ринку. Такий результат свідчить про швидке відновлення діяльності мережі, високу впізнаваність бренду та стабільний попит серед споживачів.

Суттєву частку ринку займають оператори мережі KFC, представлені одразу кількома компаніями: «Тесті Фуд», «Глобальна ресторанна група – Україна» та «ДТС-Харків». Їх сукупна присутність у рейтингу підтверджує ефективність франчайзингової моделі та популярність сегмента швидкого

харчування. Зокрема, доходи цих компаній коливаються від 619,2 млн грн до понад 1 млрд грн, що забезпечує їм стабільні позиції на ринку [23].

У сегменті доставки та піци представлена компанія «Домінос Піцца Юкрейн», яка працює під брендом Domino's Pizza, із доходом 369,1 млн грн. Незважаючи на відносно невеликий приріст (+1%), компанія зберігає стабільні позиції завдяки розвиненій системі доставки та впізнаваності бренду.

Серед національних мереж варто відзначити Sushiya (322,4 млн грн, +54%) та Salateira (287,7 млн грн, +68%), які демонструють активне зростання та адаптацію до сучасних споживчих трендів, зокрема попиту на здорове харчування та швидкий сервіс.

Окрему позицію займає WOG Café (Волинська область), яка поєднує ресторанний сервіс із автозаправною інфраструктурою. Її дохід становить 173,5 млн грн із високим приростом +106%, що свідчить про ефективність такого формату та зростання попиту серед автомобілістів [36].

Інші компанії, зокрема «Оперком» та «Райзн», також демонструють значні обсяги доходів, хоча їх бренди менш відомі широкому загалу. Водночас високі темпи приросту (наприклад, +310% у «Райзн») можуть свідчити про ефект низької бази або швидке масштабування бізнесу.

Загалом, структура найдоходніших ресторанів України (табл 2.12) підтверджує домінування мережевих форматів, особливо у сегменті швидкого харчування, а також високу концентрацію бізнесу у Києві. Ринок характеризується інтенсивною конкуренцією, де ключовими факторами успіху є впізнаваність бренду, стандартизація сервісу, ефективна логістика та здатність швидко адаптуватися до змін споживчого попиту.

Аналіз мереж, що відкрили найбільше закладів в Україні у 2025 році, свідчить про активну експансію локальних брендів та розвиток масового сегмента громадського харчування. Лідером за кількістю відкриттів стала мережа Multi Cook, яка відкрила 150 нових закладів. Така динаміка вказує на агресивну стратегію масштабування, орієнтацію на широку аудиторію та використання ефективних бізнес-моделей, зокрема франчайзингу.

Таблиця 2.12

Десятка найдоходніших ресторанів України за чистим доходом у 2023 році

№	Назва компанії	Бренд	Регіон	Кількість працівників	Чистий дохід, млн грн	Приріст до 2022, %
1	ПІІ «Макдональдз Юкрейн ЛТД»	McDonald's	м. Київ	9614	12 947,0	297
2	ТОВ «Тесті Фуд»	KFC	Дніпропетровська обл.	763	1 035,1	19
3	ТОВ «Оперком»	—	м. Київ	2010	950,9	0
4	ТОВ «Глобальна ресторанна група – Україна»	KFC	м. Київ	717	826,0	25
5	ТОВ «ДТС-Харків»	KFC	Харківська обл.	439	619,2	78
6	ТОВ «Домінос Піцца Юкрейн»	Domino's Pizza	м. Київ	384	369,1	1
7	ТОВ «Сушия»	Sushiya	м. Київ	391	322,4	54
8	ТОВ «Салатейра»	Salateira	м. Київ	254	287,7	68
9	ТОВ «Вог Кафе»	WOG Café	Волинська обл.	114	173,5	106
10	ТОВ «Райзн»	—	м. Київ	25	137,8	310

Джерело: [6, 23, 36]

Друге місце займає Галя Балувана з 129 новими закладами. Ця мережа спеціалізується на форматі домашньої кухні та напівфабрикатів, що користується високим попитом серед населення. Значна кількість відкриттів свідчить про популярність концепції швидкої та доступної їжі з акцентом на традиційні смаки.

Суттєві темпи розвитку демонструють також Файні Люди (81 заклад), Gabar (55) та Сімейна пекарня (55). Ці мережі орієнтуються на середній сегмент і активно розширюють свою присутність у різних регіонах, формуючи конкурентне середовище на локальних ринках.

Сегмент швидкого харчування також активно розвивається, що підтверджують результати Pizza Day (54 нових заклади) та I Love Kebab (18).

Вони задовольняють попит на доступну їжу швидкого приготування, що є особливо актуальним у сучасних умовах [9].

Окремо варто відзначити Lviv Croissants (15 закладів) та Sushi TakeOut (14), які представляють нішеві формати – пекарні-кафе та суші-точки. Незважаючи на менші масштаби відкриттів, ці бренди мають стабільний попит і поступово розширюють свою мережу.

Замикають рейтинг CoffeeArt (13) та La Cafe (12), що свідчить про розвиток кавового сегмента та культури споживання напоїв [23].

Загалом, структура відкриттів у 2025 році показує (табл. 2.13), що ринок ресторанного бізнесу України активно зростає саме за рахунок локальних мереж і франчайзингових моделей. Конкуренція посилюється у масовому та середньому сегментах, де ключовими факторами успіху є швидкість масштабування, доступність цін і адаптація до споживчих уподобань.

Таблиця 2.13

Мережі, що відкрили найбільше закладів в Україні у 2025 році

№	Назва мережі	Кількість нових закладів
1	Multi Cook	150
2	Галя Балувана	129
3	Файні Люди	81
4	Gabar	55
5	Сімейна пекарня	55
6	Pizza Day	54
7	I Love Kebab	18
8	Lviv Croissants	15
9	Sushi TakeOut	14
10	CoffeeArt	13
11	La Cafe	12

Джерело: [19, 23, 36]

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що готельно-ресторанний ринок України перебуває на етапі активного відновлення та структурної трансформації. Після різкого спаду у 2022 році галузь демонструє стрімке зростання доходів і поступове відновлення попиту, що підтверджує її високу адаптивність до кризових умов .

Ринок характеризується високим рівнем конкуренції, який формується як між великими мережевими операторами та малими підприємствами, так і між різними форматами закладів. Особливо інтенсивна конкуренція спостерігається у великих містах і туристичних центрах, зокрема у Києві, Львові та Одесі, де зосереджена основна частина готельної та ресторанної інфраструктури.

Водночас насиченість ринку є нерівномірною. Поряд із перенасиченими регіонами існують області з низьким рівнем розвитку, що створює потенціал для інвестицій і розширення бізнесу. Значну роль відіграє також зміна структури ринку: зростає частка альтернативних форм розміщення (апартаменти, приватний сектор), а в ресторанному бізнесі – локальних мереж і франчайзингових моделей.

Окремою тенденцією є домінування національних операторів над міжнародними у готельному сегменті та активна експансія українських брендів у ресторанній сфері. Водночас міжнародні мережі формують стандарти якості та підсилюють конкуренцію у преміальному сегменті.

2.2. Стратегії ціноутворення та маркетингові підходи що імплементуються провайдерами ринку готельно-ресторанних послуг

Перелік основних маркетингових інструментів, що застосовуються у готельно-ресторанному бізнесі представлено у табл 2.14. Дані таблиці свідчать про стрімке поширення цифрових маркетингових інструментів у готельно-ресторанному бізнесі України протягом 2022–2024 рр. Найбільш активно підприємства використовують соціальні мережі, адже їх частка зросла з 72 % у 2022 році до 84 % у 2024 році, що пояснюється високою ефективністю Instagram, Facebook і TikTok у просуванні послуг та комунікації з клієнтами. Значні показники також демонструють SEO та власні сайти підприємств, популярність яких збільшилася з 54 % до 68 %, оскільки онлайн-присутність стала важливою умовою конкурентоспроможності закладів. Зростання спостерігається і у сфері співпраці з платформами доставки, онлайн-реклами та програм лояльності, що

свідчить про прагнення підприємств залучати та утримувати клієнтів за допомогою сучасних цифрових інструментів. Водночас інфлюенсер-маркетинг та email-маркетинг використовуються меншою кількістю підприємств, проте також мають стабільну позитивну динаміку.

Таблиця 2.14

Використання маркетингових інструментів у готельно-ресторанному бізнесі
України (2022–2024 рр.)

Маркетинговий інструмент	2022 р., % підприємств	2023 р., %	2024 р., %
Соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok)	72	78	84
Онлайн-реклама (Google Ads, таргетинг)	46	52	58
Програми лояльності (знижки, бонуси)	39	44	50
Співпраця з платформами доставки (Glovo, Bolt Food)	51	57	63
SEO та власні сайти	54	61	68
Інфлюенсер-маркетинг	17	23	29
Email-маркетинг	18	21	25

Джерела [17, 6]

Формування ціни на готельні послуги є складним багатофакторним процесом, який залежить як від внутрішніх характеристик підприємства, так і від зовнішнього ринкового середовища. Насамперед базою ціни виступає собівартість послуг, що включає витрати на утримання номерного фонду, оплату праці персоналу, комунальні послуги, амортизацію обладнання, маркетинг та інші операційні витрати. Саме на цьому етапі визначається мінімальний рівень ціни, нижче якого діяльність готелю стає збитковою.

Важливу роль у формуванні ціни відіграє попит. У готельному бізнесі він має яскраво виражений сезонний характер: у періоди туристичних піків ціни значно зростають, тоді як у міжсезоння – знижуються для стимулювання заповнюваності номерів. Крім того, ціни можуть змінюватися залежно від подій (фестивалі, конференції, свята), що підтверджує використання динамічного ціноутворення як ключового інструменту управління доходами (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Процес формування ціни в готелі

Не менш важливим фактором є конкуренція. У регіонах із високою концентрацією засобів розміщення (наприклад, у великих містах і туристичних центрах) готелі змушені орієнтуватися на ціни конкурентів, пропонувати знижки або додаткові послуги для утримання клієнтів. Водночас у менш насичених регіонах ціни можуть бути стабільнішими та менш залежними від конкурентного тиску (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Структура ціни готельного номера

Елемент ціни	Частка у ціні, %	Характеристика елемента
Операційні витрати	40–50	зарплати, комунальні платежі
Амортизація	10–15	обладнання, ремонт
Маркетинг	5–10	реклама, платформи
Прибуток	15–25	дохід готелю
Податки та збори	10–15	туристичний збір

Джерело: [2, 17, 38]

Ціна також формується з урахуванням рівня сервісу та категорії готелю. Готелі вищої категорії (4–5 зірок) встановлюють вищі ціни за рахунок додаткових послуг (SPA, ресторани, конференц-зали), бренду та якості обслуговування. У бюджетному сегменті (хостели, мотелі) ціна формується з орієнтацією на мінімізацію витрат і доступність для широкого кола споживачів (табл. 2.16).

Сучасною тенденцією є активне використання онлайн-платформ бронювання, які також впливають на ціноутворення. Готелі змушені враховувати комісії сервісів, рейтинги та відгуки клієнтів, що стимулює гнучкість цінової політики.

Таблиця 2.16

Приклад варіації цін залежно від типу готелю

Тип розміщення	Середня ціна за ніч, грн	Характеристика
Хостел	300–600	бюджетний сегмент
2–3 - зірковий готель	800–1500	середній рівень
4 - зірковий готель	1500–3000	підвищений комфорт
5 - зірковий готель	3000+	преміум сегмент
Апартаменти	1000–2500	гнучкий формат

Джерело: [33, 36, 41]

Як видно з практичних прикладів, ціни можуть суттєво варіюватися навіть у межах одного регіону – від бюджетних варіантів (близько 300–500 грн за ніч) до преміальних (2000–3000 грн і більше), залежно від рівня комфорту та додаткових послуг (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Ціновий діапазон номерів готелю «Україна» (м. Луцьк)

Категорія номера	Площа, м ²	Базова ціна, грн	Ціна зі знижкою, грн	Характеристика
Стандарт	19	1960	–	базовий рівень
Комфорт	19	2090	–	покращені умови
Великий двомісний	32	2490	2241	середній сегмент
Делюкс	32	2990	2691	підвищений комфорт
Люкс	40	3190	2871	преміум
Сімейний Делюкс	40	3690	3321	максимальний рівень

Джерело: [41]

Формування цінового діапазону на прикладі готелю «Україна» в центрі Луцька демонструє класичну модель диференційованого ціноутворення, яка базується на поєднанні рівня комфорту, площі номера, додаткових послуг і попиту. У даному випадку готель формує ціни у межах приблизно від 1960 грн до 3690 грн за ніч, що відображає сегментацію клієнтів та різні рівні платоспроможності.

Початковий рівень цін представлений стандартним одномісним номером (1960 грн), який є базовим продуктом готелю. Його ціна формується переважно

на основі собівартості та мінімального набору послуг. У цьому сегменті готель орієнтується на клієнтів із обмеженим бюджетом, тому ціна залишається відносно стабільною та менш залежною від додаткових факторів. Водночас навіть у цьому тарифі вже включено сніданок і базовий сервіс, що підвищує сприйняття цінності пропозиції.

Наступний рівень – номери категорії «Комфорт» (2090 грн), де ціна зростає за рахунок покращених умов проживання (кондиціонер, сучасніше оснащення). Тут застосовується принцип цінової диференціації, коли невелике підвищення ціни дозволяє готелю отримати більшу маржу, орієнтуючись на клієнтів, готових платити за комфорт [41].

Середній ціновий сегмент представлений великими двомісними номерами (приблизно 2241 грн після знижки) та номерами «Делюкс» (2691 грн). У цьому випадку ціна формується не лише на основі витрат, а й через сприйняту цінність – більшу площу (32 м²), кращі умови проживання та додаткові зручності. Важливу роль тут відіграє маркетинг: застосування знижок (–10%) створює відчуття вигідної пропозиції та стимулює попит [41].

Преміальний сегмент включає люкси (2871 грн) та сімейні номери (3321 грн), де ціна значно вища через більшу площу (до 40 м²), наявність додаткових зон (вітальня, балкон) і підвищений рівень комфорту. У цьому сегменті ціноутворення базується на принципі максимізації доходу з клієнта, який готовий платити за розширений сервіс і статусність.

Важливим елементом формування цінового діапазону є використання динамічного ціноутворення та знижок. Наприклад, у більшості номерів застосовується зниження ціни на 10%, що дозволяє готелю гнучко реагувати на попит і підвищувати завантаженість номерного фонду. Крім того, на ціну впливають такі фактори, як обмежена кількість номерів («залишилося 1–5»), що створює ефект дефіциту та стимулює швидке бронювання.

Отже, ціновий діапазон готелю формується за принципом «від базового до преміального», де кожен рівень відповідає певному сегменту клієнтів. Це

дозволяє готелю одночасно охоплювати різні категорії споживачів і максимізувати загальний дохід.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що формування ціни на готельні послуги є комплексним процесом, який поєднує витратний підхід, ринкові умови та маркетингові інструменти. Базою ціни виступає собівартість, однак кінцевий рівень значною мірою визначається попитом, сезонністю, конкуренцією та рівнем сервісу.

На прикладі готелю «Україна» у Луцьку чітко простежується застосування диференційованої цінової політики, де формується широкий ціновий діапазон – від базових до преміальних номерів. Такий підхід дозволяє готелю охоплювати різні сегменти споживачів і забезпечувати максимальну завантаженість номерного фонду [41].

Важливу роль у формуванні ціни відіграють додаткові фактори, зокрема площа номера, рівень комфорту, включені послуги (сніданок), а також використання знижок і динамічного ціноутворення. Це дає змогу готелю гнучко реагувати на зміну попиту та підвищувати конкурентоспроможність.

Отже, сучасне ціноутворення в готельному бізнесі базується на принципі сегментації та гнучкості, що дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до ринкових умов і забезпечувати стабільний фінансовий результат.

2.3. Вплив зовнішніх факторів на розвиток вітчизняного ринку готельно-ресторанних послуг

Вплив зовнішніх факторів на розвиток вітчизняного ринку готельно-ресторанних послуг є визначальним, оскільки галузь HoReCa є надзвичайно чутливою до змін у політичному, економічному та соціальному середовищі. У сучасних умовах функціонування ринку в Україні значною мірою залежить від комплексу зовнішніх чинників, які можуть як стимулювати розвиток, так і обмежувати діяльність підприємств.

Одним із основних факторів є політична та безпекова ситуація. Повномасштабна війна суттєво вплинула на структуру попиту, територіальну концентрацію бізнесу та туристичні потоки. Наприклад, у східних і південних регіонах спостерігалось різке скорочення кількості закладів та клієнтів, тоді як західні області, зокрема Львівська та Івано-Франківська, навпаки отримали зростання попиту за рахунок внутрішньої міграції та релокації бізнесу. Це призвело до перерозподілу ринку та зміни конкурентного середовища (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Обсяг реалізованих послуг закладами тимчасового розміщування та харчування в Україні протягом 2018–2022 рр.

Рік	Усього, грн	З них фізичні особи-підприємці, грн	Частка ФОП у загальній кількості суб'єктів, %
2018	63 591 476	26 891 513,5	42,3
2019	77 863 123,9	35 661 273,9	45,8
2020	66 445 112,7	36 230 123,8	54,5
2021	107 285 318,6	59 226 262,8	55,2
2022	38 181 385,3	2 563 992,3	6,7

Джерело: [10]

Дані таблиці 2.18 свідчать про нестабільну динаміку обсягів реалізованих послуг закладами тимчасового розміщування та харчування в Україні протягом 2018–2022 рр. У 2018–2021 роках спостерігалось поступове зростання показників, а найбільший обсяг реалізованих послуг було зафіксовано у 2021 році – 107,3 млн грн, що свідчить про активне відновлення сфери гостинності після пандемічних обмежень. Водночас у 2022 році через повномасштабне вторгнення Російської Федерації відбулося різке скорочення обсягів реалізації до 38,2 млн грн. Аналогічна тенденція простежується і серед фізичних осіб-підприємців, частка яких у 2021 році становила 55,2 %, тоді як у 2022 році скоротилася до 6,7 %. Це пояснюється значними втратами бізнесу, закриттям закладів, релокацією підприємств та загальним зниженням купівельної спроможності населення. Загалом наведені дані підтверджують суттєвий вплив

зовнішніх кризових факторів на функціонування готельно-ресторанного бізнесу України.

Важливим зовнішнім чинником є економічна ситуація в країні. Рівень доходів населення безпосередньо впливає на попит на готельні та ресторанный послуги. У періоди економічної нестабільності споживачі скорочують витрати на відпочинок і харчування поза домом, віддаючи перевагу бюджетним варіантам. Наприклад, зростання популярності хостелів, апартаментів і закладів швидкого харчування є наслідком адаптації ринку до зниження купівельної спроможності населення.

Суттєвий вплив має і розвиток туризму. Внутрішній туризм в Україні останніми роками став ключовим драйвером галузі. Популярність Карпатського регіону, зокрема Буковеля, а також туристичних центрів, таких як Львів і Одеса, сприяє активному розвитку готельної інфраструктури та ресторанного бізнесу. Наприклад, у Івано-Франківській області спостерігається зростання туристичних потоків, що прямо впливає на збільшення доходів готелів і закладів харчування [33].

Технологічні фактори також відіграють важливу роль. Активний розвиток онлайн-платформ бронювання, таких як Booking.com, а також сервісів доставки їжі, як-от Glovo, змінює підходи до ведення бізнесу. Готелі змушені адаптувати цінову політику з урахуванням рейтингів і відгуків, а ресторани – активно впроваджувати онлайн-замовлення та цифровий маркетинг. Це підвищує конкуренцію, але водночас розширює можливості для залучення клієнтів.

Соціальні фактори також мають значний вплив. Зміна стилю життя населення, зростання мобільності та популярність короткострокових поїздок сприяють розвитку готельного бізнесу. Водночас тренд на здорове харчування та швидке обслуговування стимулює розвиток нових форматів закладів, таких як fast casual або заклади здорового харчування [33].

Окремо варто виділити екологічні та енергетичні фактори. Зростання цін на енергоносії підвищує витрати готелів і ресторанів, що змушує їх переглядати ціни та впроваджувати енергоефективні технології. Наприклад, використання

альтернативних джерел енергії або оптимізація витрат на опалення стає важливим елементом конкурентоспроможності.

Державне регулювання та підтримка готельно-ресторанного бізнесу в Україні відіграють важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку галузі HoReCa. Оскільки сфера гостинності є однією з найбільш чутливих до економічних і соціальних змін, державна політика має суттєвий вплив на умови ведення бізнесу, рівень конкурентоспроможності підприємств та інвестиційну привабливість галузі. Основою державного регулювання є система нормативно-правових актів, які визначають правила здійснення господарської діяльності, вимоги до безпеки харчових продуктів, стандарти якості обслуговування, порядок ліцензування окремих видів діяльності та захист прав споживачів. Важливе значення мають положення Податкового кодексу України, Закону України «Про туризм», санітарні норми та правила організації ресторанного і готельного обслуговування.

Одним із ключових аспектів державного впливу є податкове регулювання. Рівень податкового навантаження безпосередньо впливає на фінансові можливості підприємств готельно-ресторанної сфери. Для малого та середнього бізнесу значну роль відіграє спрощена система оподаткування, яка дозволяє зменшити адміністративні витрати та спростити ведення бухгалтерського обліку. Багато ресторанів, кафе та невеликих готелів працюють як фізичні особи-підприємці, використовуючи єдиний податок. Водночас підвищення цін на енергоносії, орендну плату та продукти харчування в умовах інфляції створює додаткове фінансове навантаження на підприємства, що посилює потребу у державній підтримці та податкових пільгах.

Важливим напрямом державної підтримки є реалізація програм допомоги малому та середньому бізнесу. В Україні функціонують державні грантові програми, спрямовані на підтримку підприємництва, створення нових робочих місць та відновлення бізнесу в умовах війни. Наприклад, програма «єРобота» передбачає надання грантів для відкриття або розвитку власної справи, зокрема у сфері ресторанного бізнесу та туризму. Такі програми сприяють розвитку

підприємницької активності, оновленню матеріально-технічної бази закладів та підвищенню рівня зайнятості населення.

Суттєве значення має і державне стимулювання туристичної галузі, оскільки розвиток туризму безпосередньо впливає на попит на готельні та ресторанні послуги. Органи державної влади та місцевого самоврядування реалізують програми популяризації туристичних регіонів України, підтримують розвиток туристичної інфраструктури, культурних заходів та внутрішнього туризму. Особливо активно в останні роки розвиваються туристичні центри західної України, де збільшується кількість готелів, ресторанів та рекреаційних комплексів. Підтримка туристичних проєктів сприяє залученню інвестицій та створенню нових можливостей для розвитку сфери гостинності.

Окрему увагу слід приділити особливостям функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. Воєнні дії суттєво вплинули на роботу підприємств HoReCa, спричинивши скорочення туристичних потоків, релокацію бізнесу та зростання витрат. У відповідь держава запровадила низку заходів підтримки, зокрема податкові послаблення, кредитні програми, компенсації для роботодавців та підтримку релокованих підприємств. Крім того, значна частина закладів була змушена адаптувати свою діяльність до нових умов, зокрема впроваджувати генератори, системи автономного живлення та безпечні укриття для відвідувачів.

Тенденції цифровізації та інновацій у готельно-ресторанному бізнесі є одним із ключових напрямів розвитку сучасної сфери HoReCa. У сучасних умовах підприємства готельно-ресторанного сектору активно впроваджують цифрові технології для підвищення ефективності діяльності, покращення якості обслуговування та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Як зазначають Березівська, Горішевський та Богайчук, цифровізація стала важливим інструментом адаптації підприємств до нових економічних умов, особливо в період воєнного стану та післякризового відновлення галузі [3]. Сучасні технології дозволяють автоматизувати значну частину бізнес-процесів, оптимізувати витрати та забезпечити більш зручну взаємодію з клієнтами.

Однією з найважливіших тенденцій є автоматизація процесів обслуговування. У готелях та ресторанах активно впроваджуються автоматизовані системи управління, які дозволяють контролювати бронювання номерів, облік замовлень, складські залишки, фінансові операції та роботу персоналу. Використання POS-систем у ресторанах значно пришвидшує обслуговування клієнтів та мінімізує ризик помилок при прийомі замовлень. У готельному бізнесі поширюються системи PMS (Property Management System), які забезпечують комплексне управління діяльністю готелю, включаючи бронювання, поселення гостей, управління номерним фондом і фінансову звітність [20]. Автоматизація дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність праці та зменшувати адміністративні витрати.

Важливу роль у сучасному готельно-ресторанному бізнесі відіграють CRM-системи, які використовуються для управління взаємовідносинами з клієнтами. CRM-технології дають змогу накопичувати інформацію про вподобання гостей, історію бронювань, частоту відвідувань та замовлень. Це дозволяє формувати персоналізовані пропозиції, програми лояльності та маркетингові кампанії. Наприклад, ресторани можуть надсилати клієнтам індивідуальні знижки або повідомлення про спеціальні пропозиції, а готелі – персоналізовані пропозиції щодо проживання чи додаткових послуг. Використання CRM-систем сприяє підвищенню рівня сервісу та формуванню довгострокових відносин із клієнтами [17].

Суттєвим елементом цифровізації є використання мобільних додатків та онлайн-сервісів. Більшість сучасних готелів і ресторанів мають власні мобільні додатки або інтегруються з популярними платформами онлайн-бронювання та доставки їжі. Платформи, такі як Booking.com, значно змінили підходи до організації готельного бізнесу, оскільки дозволяють клієнтам швидко порівнювати ціни, переглядати рейтинги та бронювати номери онлайн. У ресторанному бізнесі активно використовуються сервіси доставки їжі, зокрема Glovo та Bolt Food, що забезпечують додаткові канали продажу та розширюють аудиторію закладів. За даними досліджень ринку HoReCa, онлайн-сервіси стали

одним із головних факторів підтримки діяльності закладів під час пандемії та війни [36].

Окремої уваги заслуговує впровадження QR-меню та безконтактних платежів. Після пандемії COVID-19 безконтактні технології стали стандартом у багатьох закладах харчування. Використання QR-кодів для перегляду меню дозволяє зменшити витрати на друковану продукцію, оперативно оновлювати інформацію про страви та підвищувати рівень гігієни обслуговування. Безконтактні платежі через банківські картки, смартфони або електронні гаманці значно пришвидшують процес розрахунку та підвищують комфорт клієнтів. Такі технології стали особливо актуальними в умовах розвитку цифрової економіки та зростання популярності мобільних фінансових сервісів [19].

Сучасною тенденцією розвитку галузі є використання елементів штучного інтелекту та аналітики даних. Великі готельні мережі та ресторани використовують AI-технології для прогнозування попиту, аналізу поведінки клієнтів, автоматичного формування цінової політики та оптимізації маркетингових кампаній. Наприклад, алгоритми можуть аналізувати сезонність попиту та автоматично змінювати вартість номерів залежно від рівня завантаженості готелю. Також штучний інтелект використовується у чат-ботах для комунікації з клієнтами та автоматичного прийому замовлень. За оцінками міжнародних аналітичних компаній, впровадження AI-технологій у сфері гостинності буде одним із найважливіших трендів найближчих років [28].

Важливе місце у розвитку готельно-ресторанного бізнесу займає цифровий маркетинг. Підприємства активно використовують соціальні мережі, таргетовану рекламу, SEO-просування та інфлюенсер-маркетинг для залучення клієнтів і формування позитивного іміджу бренду. Соціальні мережі, зокрема Instagram, Facebook та TikTok, стали ключовими каналами просування ресторанних і готельних послуг. За допомогою цифрового маркетингу підприємства можуть швидко комунікувати з аудиторією, отримувати зворотний зв'язок та адаптувати маркетингові стратегії відповідно до потреб споживачів

[17]. Особливо ефективним цифровий маркетинг є для малого та середнього бізнесу, оскільки дозволяє просувати послуги з відносно невеликими витратами.

Інновації та цифровізація суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємств сфери HoReCa. Заклади, які активно впроваджують сучасні технології, отримують переваги у вигляді підвищення якості сервісу, скорочення витрат, збільшення швидкості обслуговування та формування лояльності клієнтів. У сучасних умовах цифрові технології стають не лише інструментом оптимізації діяльності, а й необхідною умовою ефективного функціонування та розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

Зовнішні фактори розвитку вітчизняного ринку готельно-ресторанних послуг представлено у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Зовнішні фактори розвитку вітчизняного ринку готельно-ресторанних послуг

Фактор	Характеристика прояву	Вплив на попит і пропозицію	Адаптаційні реакції бізнесу
1	2	3	4
1. Політичний та безпековий	Повномасштабна війна, руйнування закладів, окупація територій	Різне падіння попиту на сході/півдні (понад 50%); зростання на заході (Львівська, Івано-Франківська обл.) завдяки ВПО та релокації.	Релокація бізнесу, географічна диверсифікація, закриття/відкриття закладів у безпечних регіонах.
2. Економічний	Інфляція, падіння купівельної спроможності, порушення логістики	Скорочення витрат споживачів; зростання собівартості; переорієнтація на бюджетні варіанти (хостели, fast casual).	Гнучка цінова політика, контроль витрат, оновлення меню, власні ланцюги поставок.
3. Розвиток туризму	Активізація внутрішнього туризму, популярність Буковелю, Львова, Одеси	Стимулює розбудову готельної інфраструктури в туристичних центрах; зростання доходів у цих регіонах.	Інвестиції в інфраструктуру, створення нових туристичних продуктів.
4. Технологічний	Цифровізація, онлайн-бронювання (Booking), доставка їжі (Glovo), соцмережі	Зміна підходів до ведення бізнесу, залежність від онлайн-рейтингів, посилення конкуренції.	Впровадження чат-ботів, онлайн-замовлень, цифрового маркетингу, віртуальних турів.

1	2	3	4
5. Соціальний та демографічний	Зміна стилю життя, мобільність, тренд на здорове харчування, міграція кадрів	Розвиток форматів fast casual і healthy food; дефіцит кваліфікованих працівників.	Залучення ВПО до роботи, зміна систем оплати праці, відкриття закладів здорового харчування.
6. Екологічний та енергетичний	Зростання цін на енергоносії	Підвищення операційних витрат, що тисне на рентабельність.	Впровадження енергоефективних технологій, альтернативних джерел енергії.
7. Державне регулювання	Державна політика, міжнародна допомога	Підтримка ліквідності бізнесу через пільгові кредити та субсидії.	Використання програм лояльності, податкових відстрочок, участь у грантових проєктах.

Джерело: складено автором

Отже, розвиток готельно-ресторанного ринку України відбувається під впливом комплексу зовнішніх факторів, які формують умови функціонування галузі. Найбільший вплив мають політичні та економічні чинники, однак технологічні та соціальні тенденції відкривають нові можливості для адаптації та зростання бізнесу.

2.4. Характеристика провайдера ринку готельно-ресторанних послуг (на прикладі Ikeda Aqua Kitchen Studio)

Ikeda Aqua Kitchen Studio є сучасним ресторанним підприємством преміум-класу, яке активно впроваджує інноваційні технології обслуговування та цифрові інструменти управління. Заклад функціонує у конкурентному середовищі ресторанного бізнесу міста Одеси, тому використання сучасних технологій виступає важливою умовою підтримання високого рівня сервісу та конкурентоспроможності. Концепція ресторану побудована на поєднанні естетики, сучасного дизайну, авторської кухні та інноваційних методів організації обслуговування. В умовах цифровізації сфери гостинності підприємство активно використовує онлайн-комунікацію, автоматизовані

системи бронювання та сучасні методи взаємодії з клієнтами, що відповідає сучасним тенденціям розвитку HoReCa-сектору [2; 3].

Важливою особливістю Ikeda Aqua Kitchen Studio є орієнтація на клієнтоцентричний підхід до обслуговування. Заклад прагне забезпечити не лише високу якість страв, але й створити комфортний цифровий сервіс для гостей. Саме тому підприємство активно використовує соціальні мережі, онлайн-бронювання, цифрові маркетингові інструменти та сучасні системи автоматизації внутрішніх процесів. За дослідженнями сучасних науковців, цифровізація ресторанного бізнесу є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств гостинності [3]. Для преміум-ресторанів це особливо важливо, оскільки клієнти очікують швидкого сервісу, високого рівня персоналізації та можливості дистанційної взаємодії із закладом.

Загальна характеристика підприємства представлена у табл. 2.20

Таблиця 2.20

Загальна характеристика підприємства Ikeda Aqua Kitchen Studio

Показник	Значення
Назва підприємства	IKEDA Aqua Kitchen Studio
Організаційно-правова форма	ТОВ «ІКЕДА»
Тип закладу	Ресторан преміум-класу (restaurant & beach)
Місцезнаходження	Французький бульвар, 60/1, м. Одеса
Клас закладу	Вищий / преміум-клас
Кухня	Японська, азійська, італійська, середземноморська
Формат обслуговування	Обслуговування офіціантами, тераса, beach-zone
Режим роботи	Пн–Чт: 11:00–22:00; Пт–Нд: 10:00–23:00
Основні послуги	Харчування, сніданки, бар, відпочинок на терасі, авторське меню
Цільова аудиторія	Туристи, місцеві мешканці, premium-сегмент
Онлайн-платформи	Instagram, вебсайт, Google Maps
Рівень цифровізації	Високий
Система бронювання	Онлайн та телефонне бронювання
Контактні дані	+38 099 777 46 45; +38 066 777 46 45

Джерело: складено автором на основі офіційного сайту підприємства та OpenDataBot [42]

Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує ефективний розподіл управлінських

функцій між підрозділами. Такий підхід дозволяє забезпечувати високий рівень координації між виробничими процесами кухні та процесами обслуговування гостей. Директор підприємства здійснює стратегічне управління діяльністю ресторану, контролює фінансові показники та відповідає за розвиток закладу. Виробничий блок очолює шеф-кухар, який координує роботу кухні, відповідає за розробку меню та контроль якості продукції. Менеджер залу організовує роботу офіціантів, барменів, хостес та адміністраторів, забезпечуючи дотримання стандартів сервісу.

Ikeda Aqua Kitchen Studio є сучасним рестораном преміум-класу, який функціонує у прибережній зоні міста Одеси та поєднує ресторанний сервіс, beach-відпочинок і елементи event-обслуговування. Заклад працює у форматі restaurant & beach, що дозволяє поєднувати традиційне ресторанне обслуговування з організацією додаткових premium-сервісів та кейтерингових заходів. Завдяки розташуванню на Французькому бульварі біля узбережжя Чорного моря ресторан має значний потенціал для розвитку виїзного обслуговування, VIP-подій та гастрономічного туризму. Концепція підприємства базується на поєднанні японської естетики, сучасних технологій сервісу та авторської кухні, що формує унікальний формат закладу на ринку ресторанних послуг Одеси [14].

Особливістю діяльності Ikeda Aqua Kitchen Studio є орієнтація на клієнтів premium-сегменту, які цінують високий рівень комфорту, естетичну атмосферу та індивідуальний підхід до обслуговування. Саме тому підприємство активно розвиває додаткові сервіси та кейтерингові напрями діяльності, що дозволяють розширювати спектр послуг та формувати додаткові конкурентні переваги. У сучасних умовах розвитку HoReCa-сектору premium-сервіс виступає одним із головних чинників формування лояльності клієнтів та підвищення прибутковості ресторанного бізнесу [2; 17].

Одним із важливих напрямів діяльності Ikeda Aqua Kitchen Studio є організація виїзного ресторанного обслуговування та кейтерингових послуг для приватних заходів. Заклад має можливість обслуговувати події різного формату,

зокрема корпоративні вечори, святкові заходи, весілля, дні народження, гастрономічні презентації та VIP-прийоми. Виїзне обслуговування здійснюється із використанням авторських страв ресторану, професійного сервірування та обслуговування персоналом. Завдяки високому рівню кухні та сучасному стилю подачі страв ресторан формує імідж premium-catering закладу, орієнтованого на клієнтів із високими вимогами до якості сервісу.

Організація кейтерингових заходів у Ikeda Aqua Kitchen Studio передбачає комплексний підхід до обслуговування клієнтів. Окрім приготування та доставки страв, підприємство забезпечує сервірування столів, підбір меню відповідно до формату події, оформлення локації та координацію роботи персоналу. Для преміального сегменту важливим є не лише смак страв, а й естетика подачі, атмосфера заходу та індивідуальний підхід до гостей. Саме тому ресторан активно використовує елементи авторської гастрономії, fusion-концепцію та сучасні підходи до event-сервісу.

Важливу роль у діяльності ресторану відіграють банкетні та event-послуги. Завдяки наявності просторої тераси, beach-zone та прибережної локації Ikeda Aqua Kitchen Studio має можливість організовувати заходи просто неба з видом на море. Такі формати користуються особливо високим попитом у літній період серед туристів та мешканців міста. Заклад проводить гастрономічні вечори, тематичні заходи, дегустації, приватні вечірки та святкові події. Використання прибережного простору створює атмосферу ексклюзивності та дозволяє формувати унікальний клієнтський досвід, що є важливим чинником конкурентоспроможності premium-ресторану.

Одним із напрямів розвитку додаткових сервісів є VIP-обслуговування. Для клієнтів premium-сегменту ресторан пропонує індивідуальний підхід до організації заходів, авторські меню, персоналізоване сервірування та обслуговування офіціантами високого рівня підготовки. VIP-сервіс може включати організацію закритих подій, приватних дегустацій, романтичних вечер, гастрономічних шоу та спеціальних меню для окремих гостей.

Використання premium-сервісу дозволяє ресторану формувати позитивний імідж та працювати із високоплатоспроможною аудиторією.

Особливою конкурентною перевагою Ikeda Aqua Kitchen Studio є beach-service та організація обслуговування на відкритих локаціях. Формат restaurant & beach дозволяє поєднувати ресторанний сервіс із відпочинком біля моря, що відповідає сучасним тенденціям розвитку рекреаційних та туристичних послуг. Плєжний сервіс включає обслуговування гостей на терасі, beach-zone, lounge-просторах та літніх майданчиках. У сучасній індустрії гостинності саме поєднання гастрономії та рекреаційного відпочинку виступає одним із перспективних напрямів розвитку premium-сегменту [24; 31].

Важливою складовою діяльності ресторану є використання цифрових сервісів та сучасних технологій комунікації з клієнтами. Ikeda Aqua Kitchen Studio активно використовує соціальні мережі як основний канал digital-маркетингу та просування власних послуг. Instagram-сторінка ресторану виконує функцію не лише рекламної платформи, але й важливого інструменту взаємодії з аудиторією. Через соціальні мережі заклад публікує інформацію про нові страви, сезонні пропозиції. Використання професійного фотоконтенту сприяє формуванню емоційної привабливості бренду та залученню нових клієнтів.

Digital-маркетинг у діяльності Ikeda Aqua Kitchen Studio відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг. У сучасних умовах клієнти дедалі частіше обирають заклади на основі контенту у соціальних мережах, онлайн-відгуків та візуальної презентації сервісу. Саме тому ресторан активно використовує Instagram Stories, відеоформати, інтерактивний контент та digital-рекламу. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку HoReCa-бізнесу, де digital-комунікація стає одним із головних інструментів формування клієнтської лояльності [3; 17].

Система бронювання та прийому замовлень у ресторані також базується на сучасних цифрових технологіях. Клієнти мають можливість здійснювати бронювання телефоном, через direct-повідомлення в Instagram або за допомогою онлайн-комунікації. Така система забезпечує швидкість обслуговування та

зручність для гостей. Використання онлайн-бронювання дозволяє оптимізувати завантаженість ресторану, координувати проведення заходів та формувати базу постійних клієнтів.

У діяльності Ikeda Aqua Kitchen Studio важливе місце займають додаткові premium-послуги, які дозволяють формувати унікальний формат ресторанного сервісу. До таких послуг належать авторські дегустації, гастрономічні вечори, chef-table формати, тематичні вечірки, презентації нових меню та special-events. Використання авторської кухні та fusion-концепції дозволяє ресторану поєднувати гастрономію, естетику та event-сервіс в єдиному просторі. Саме такі формати сьогодні є характерними для сучасних ресторанів premium-класу у туристичних містах та курортних регіонах.

Перспективним напрямом діяльності закладу є розвиток premium-сервісу для туристів та гостей міста. Завдяки розташуванню біля моря ресторан має значний потенціал для організації туристичних гастрономічних заходів, VIP-вечорів та рекреаційних event-послуг. У сучасних умовах гастрономічний туризм є одним із найдинамічніших сегментів індустрії гостинності, а premium-ресторани виступають важливим елементом туристичної інфраструктури [9; 24].

Використання сучасних технологій в Ikeda Aqua Kitchen Studio охоплює як процеси управління, так і безпосередньо обслуговування клієнтів. Одним із ключових напрямів є цифрові канали комунікації. Підприємство активно використовує Instagram як основний маркетинговий інструмент просування послуг. Сторінка ресторану виконує не лише рекламну функцію, а й забезпечує оперативну взаємодію з клієнтами через direct-повідомлення, онлайн-запити та публікацію актуальної інформації про меню, заходи та акції. В сучасних умовах соціальні мережі виступають важливим елементом digital-маркетингу закладів ресторанного господарства [17].

Ресторан також використовує сучасні системи онлайн-бронювання та електронної комунікації з клієнтами. Гості можуть здійснювати резервування столиків телефоном або через соціальні мережі. Використання цифрових платформ дозволяє оптимізувати процес прийому замовлень та скоротити час

обслуговування клієнтів. Крім того, онлайн-сервіси забезпечують формування бази постійних гостей, що створює можливості для персоналізованого маркетингу та програм лояльності.

Важливе місце у діяльності Ikeda Aqua Kitchen Studio займають POS-системи та автоматизація касових операцій. Використання сучасного програмного забезпечення дозволяє автоматизувати прийом замовлень, формування чеків, контроль залишків продукції та ведення фінансового обліку. POS-системи забезпечують швидкий обмін інформацією між офіціантами, баром та кухнею, що значно підвищує швидкість обслуговування та мінімізує ризик помилок під час передачі замовлень. Автоматизація внутрішніх процесів також сприяє ефективнішому контролю витрат та управлінню запасами продукції.

Сучасною тенденцією ресторанного бізнесу є використання QR-меню та безконтактних сервісів. У закладі використовуються цифрові меню, які дозволяють гостям ознайомитися з асортиментом страв через смартфон. Такі технології стали особливо актуальними після пандемії COVID-19 та активно застосовуються у сучасних закладах HoReCa [3]. QR-меню не лише підвищують безпеку обслуговування, але й дозволяють швидко оновлювати інформацію про страви, ціни та спеціальні пропозиції без додаткових витрат на друк поліграфії.

Систематизована інформація про всі технологічні рішення Ikeda Aqua Kitchen Studio представлена у табл. 2.21.

Рівень автоматизації Ikeda Aqua Kitchen Studio можна оцінити як високий для ресторанного підприємства преміум-сегменту. Автоматизовані системи дозволяють забезпечити ефективне управління виробничими та сервісними процесами, підвищити продуктивність персоналу та покращити якість обслуговування гостей. Використання сучасних інформаційних технологій також сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та відповідає міжнародним тенденціям розвитку індустрії гостинності [25; 28].

Технології та інновації, що використовуються на підприємстві

Технологія	Мета використання	Результат впровадження
POS-система	Автоматизація замовлень і касових операцій	Прискорення обслуговування та зменшення помилок
Онлайн-бронювання	Резервування столиків дистанційно	Підвищення зручності для клієнтів
Instagram-маркетинг	Просування закладу та комунікація з гостями	Формування лояльної аудиторії
QR-меню	Безконтактне ознайомлення з меню	Оптимізація сервісу та оновлення меню
CRM-елементи	Формування бази постійних клієнтів	Персоналізація сервісу
Електронна система оплат	Безготівкові розрахунки	Швидкість та безпека оплати
Онлайн-карти та геолокація	Полегшення пошуку закладу	Зростання туристичного потоку
Digital-реклама	Просування послуг в інтернеті	Підвищення впізнаваності бренду
Автоматизація складського обліку	Контроль залишків та закупівель	Ефективне управління ресурсами
Wi-Fi та цифрові сервіси	Підвищення комфорту гостей	Покращення клієнтського досвіду

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства та сучасних тенденцій HoReCa [2; 3; 17].

Окрему увагу підприємство приділяє цифровому маркетингу та формуванню власного бренду в онлайн-середовищі. Використання професійного контенту, фото- та відеоматеріалів, інтерактивних Stories та реклами у соціальних мережах дозволяє залучати нових клієнтів і підтримувати високий рівень зацікавленості аудиторії. Для сучасних ресторанів преміум-класу digital-просування є одним із найважливіших інструментів конкурентної боротьби, особливо в туристичних містах.

Таким чином, Ikeda Aqua Kitchen Studio активно використовує сучасні технології та інновації у сфері ресторанного бізнесу. Підприємство впроваджує цифрові інструменти управління, автоматизовані системи обслуговування, онлайн-комунікацію та сучасні маркетингові технології. Це дозволяє закладу забезпечувати високий рівень сервісу, підтримувати конкурентоспроможність та

формувати позитивний імідж сучасного ресторану преміум-класу в умовах розвитку цифрової економіки та індустрії гостинності.

У сучасних умовах розвитку готельно-ресторанного бізнесу впровадження інноваційних технологій виступає не лише засобом підвищення конкурентоспроможності підприємства, але й необхідною умовою його стабільного функціонування та подальшого розвитку. Для ресторану преміум-класу Ikeda Aqua Kitchen Studio питання інноваційного вдосконалення є особливо актуальним, оскільки заклад орієнтований на клієнтів із високими вимогами до якості сервісу, комфорту та сучасності обслуговування. Незважаючи на достатньо високий рівень цифровізації та використання сучасних технологій, діяльність підприємства все ж супроводжується певними проблемами та викликами, які потребують подальшого вдосконалення.

Однією з основних проблем сучасних ресторанних підприємств є високий рівень конкуренції у сфері HoReCa. В умовах постійного зростання кількості ресторанів, кафе та закладів преміум-сегменту підприємствам необхідно регулярно оновлювати формати обслуговування та впроваджувати нові цифрові рішення. Для Ikeda Aqua Kitchen Studio важливо підтримувати інноваційний імідж закладу та забезпечувати високий рівень клієнтського досвіду. Разом із тим існують певні труднощі, пов'язані із сезонністю попиту, залежністю від туристичного потоку та нестабільною економічною ситуацією в країні. У літній сезон ресторан працює з високим навантаженням, тоді як у міжсезоння можливе зниження кількості гостей. Це вимагає впровадження ефективних маркетингових та управлінських рішень, які дозволять підтримувати стабільний рівень прибутковості протягом року.

Суттєвим напрямом удосконалення діяльності ресторану є подальший розвиток автоматизації бізнес-процесів. Незважаючи на використання POS-систем та цифрових каналів комунікації, підприємству доцільно впровадити повноцінну CRM-систему для управління взаємовідносинами з клієнтами. Така система дозволить накопичувати інформацію про уподобання гостей, історію відвідувань, частоту замовлень та середній чек. Використання CRM-технологій

створить можливість для персоналізації сервісу, автоматизованого розсилання акційних пропозицій та формування програм лояльності для постійних клієнтів. У сучасних умовах персоналізація послуг виступає одним із ключових факторів формування конкурентних переваг у сфері гостинності.

Перспективним напрямом розвитку є також впровадження мобільного застосунку ресторану. Власний мобільний додаток дозволить клієнтам здійснювати онлайн-бронювання столиків, переглядати електронне меню, отримувати персональні знижки, накопичувати бонуси та оплачувати замовлення дистанційно. Крім того, мобільний застосунок забезпечить швидшу комунікацію між закладом і клієнтами, а також сприятиме підвищенню рівня лояльності гостей. У сучасному ресторанному бізнесі мобільні сервіси дедалі активніше використовуються провідними світовими брендами, оскільки вони дозволяють поєднати маркетинг, сервіс і цифрову аналітику в єдиній системі.

Ще одним важливим напрямом удосконалення є впровадження технологій штучного інтелекту та аналітики даних. Використання AI-технологій дозволить ресторану аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати попит на певні страви та оптимізувати процес закупівель. Наприклад, автоматизовані системи можуть визначати найбільш популярні позиції меню у різні періоди часу, аналізувати сезонні коливання попиту та формувати рекомендації щодо оптимізації асортименту. Це сприятиме більш ефективному використанню ресурсів, скороченню витрат та мінімізації харчових втрат.

Важливою складовою подальшого розвитку Ikeda Aqua Kitchen Studio є розширення використання безконтактних технологій обслуговування. Доцільним є впровадження інтерактивних електронних меню на планшетах або через QR-коди з можливістю миттєвого оформлення замовлення. Такі рішення дозволять скоротити час очікування гостей та оптимізувати роботу офіціантів. Крім того, електронні меню можуть містити фотографії страв, інформацію про калорійність, склад інгредієнтів та рекомендації щодо поєднання страв і напоїв, що покращить якість сервісу та підвищить рівень задоволеності клієнтів.

Особливу увагу підприємству варто приділити розвитку digital-маркетингу та онлайн-просування. У сучасних умовах соціальні мережі виступають одним із головних інструментів формування іміджу ресторану. Для Ikeda Aqua Kitchen Studio перспективним є активніше використання відеоконтенту, співпраця з food-блогерами, таргетована реклама та впровадження інтерактивних онлайн-кампаній. Використання сучасних інструментів digital-маркетингу дозволить розширити аудиторію закладу, підвищити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів, особливо серед молодшої платоспроможної аудиторії.

Важливим напрямом інноваційного розвитку ресторану є впровадження елементів концепції sustainable hospitality та екологічних технологій. У сучасному світі споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічність закладів харчування. Для Ikeda Aqua Kitchen Studio перспективним є використання енергоощадного обладнання, сортування відходів, мінімізація використання пластику та співпраця з локальними постачальниками продукції. Такі заходи не лише сприятимуть покращенню екологічного іміджу підприємства, але й дозволять оптимізувати витрати та підвищити соціальну відповідальність бізнесу.

Впровадження інноваційних технологій має також важливий економічний ефект. Автоматизація бізнес-процесів дозволяє скоротити витрати часу на обслуговування клієнтів, підвищити продуктивність персоналу та зменшити кількість помилок у роботі. Використання CRM-систем та аналітики даних сприяє збільшенню кількості повторних відвідувань та підвищенню середнього чека. Онлайн-просування та цифровий маркетинг дозволяють розширити клієнтську базу без значного збільшення витрат на традиційну рекламу. Крім того, використання сучасних систем управління запасами сприяє зменшенню втрат продукції та більш ефективному використанню ресурсів підприємства.

Перспективи подальшого розвитку Ikeda Aqua Kitchen Studio пов'язані із посиленням цифровізації, розширенням спектра онлайн-сервісів та впровадженням нових форматів клієнтського сервісу. У майбутньому підприємство може розширити власну діяльність шляхом розвитку доставки

преміальних страв, організації гастрономічних подій, створення клубних програм для постійних гостей та розвитку wellness-напрямку. Враховуючи сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності, використання інноваційних технологій стане одним із головних чинників забезпечення довгострокової конкурентоспроможності закладу.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу конкурентного середовища та ринкових умов функціонування готельно-ресторанної сфери в Україні встановлено, що галузь характеризується високим рівнем динамічності, структурними трансформаціями та значною залежністю від зовнішніх факторів.

Дослідження рівня конкуренції та насиченості ринку показало, що найбільш інтенсивна конкурентна боротьба спостерігається у великих містах і туристичних центрах, де зосереджена основна частина закладів і формується високий попит. Водночас ринок залишається територіально нерівномірним: поряд із перенасиченими регіонами існують області з низьким рівнем розвитку, що створює потенціал для подальшого розширення бізнесу та інвестицій.

Аналіз стратегій ціноутворення та маркетингових підходів засвідчив, що сучасні провайдери готельно-ресторанних послуг активно використовують гнучкі та диференційовані цінові моделі, орієнтовані на попит, рівень сервісу та сегментацію клієнтів. Значну роль відіграють маркетингові інструменти, зокрема цифрові канали просування, онлайн-платформи бронювання, програми лояльності та акційні пропозиції, які дозволяють підвищувати конкурентоспроможність і ефективність діяльності.

Встановлено, що розвиток ринку значною мірою визначається впливом зовнішніх факторів, серед яких ключовими є політична ситуація, економічні умови, рівень доходів населення, розвиток туризму та цифровізація послуг.

Особливо суттєвий вплив має безпековий фактор, який зумовлює перерозподіл попиту між регіонами та трансформацію бізнес-моделей підприємств.

Готельно-ресторанний ринок України перебуває на етапі активного відновлення та адаптації до нових умов. Його подальший розвиток залежатиме від здатності підприємств ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні підходи до ціноутворення та маркетингу, а також використовувати потенціал внутрішнього туризму та регіонального розвитку.

За результатами аналізу діяльності окремого провайдера ринку готельно-ресторанних послуг виявлено, що подальший розвиток Ikeda Aqua Kitchen Studio має ґрунтуватися на активному впровадженні інноваційних технологій, автоматизації бізнес-процесів, розвитку digital-маркетингу та використанні сучасних цифрових сервісів. Впровадження CRM-систем, мобільного застосунку, елементів штучного інтелекту та безконтактних технологій дозволить підвищити якість обслуговування, оптимізувати внутрішні процеси та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку ресторанних послуг.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ІННОВАЦІЙ НА РИНКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

3.1. Сучасні технології та інновації обслуговування в готельно-ресторанній сфері

Сучасний розвиток готельно-ресторанної сфери характеризується активним впровадженням інноваційних технологій, цифрових сервісів та нових підходів до організації обслуговування клієнтів. У сучасних умовах індустрія гостинності виступає однією з найбільш динамічних галузей економіки, оскільки рівень конкуренції між закладами постійно зростає, а потреби споживачів стають більш різноманітними та технологічно орієнтованими. Саме тому підприємства готельно-ресторанної сфери змушені адаптуватися до нових ринкових умов шляхом використання цифровізації, автоматизації процесів та інноваційних методів обслуговування. Важливу роль у розвитку галузі відіграє державне регулювання, зокрема Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» щодо розширення кола постачальників готельних послуг», який спрямований на вдосконалення функціонування ринку готельних послуг та підвищення якості обслуговування споживачів [1].

Інновації у сфері гостинності являють собою комплекс сучасних рішень, спрямованих на вдосконалення процесів управління, обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Цифровізація готельно-ресторанного бізнесу передбачає використання інформаційних технологій, програмного забезпечення, онлайн-платформ, систем автоматизації та цифрових каналів комунікації. За дослідженнями С. Є. Баженової, Ю. Ю. Полоховської та І. Г. Канцур, сучасні умови розвитку готельно-ресторанного бізнесу потребують від підприємств впровадження інноваційних методів управління та використання цифрових технологій для забезпечення ефективного функціонування підприємства [2]. Автори наголошують, що автоматизація

процесів дозволяє оптимізувати витрати, прискорити обслуговування клієнтів та підвищити рівень сервісу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Класифікація сучасних технологій у готельно-ресторанній сфері

Вид технології	Характеристика	Сфера застосування
Системи онлайн-бронювання	Дозволяють клієнтам дистанційно бронювати номери, столи або послуги через вебсайти та мобільні додатки	Готелі, ресторани, туристичні комплекси
CRM-системи	Використовуються для управління взаємовідносинами з клієнтами, збереження історії замовлень та персоналізації сервісу	Готелі, ресторани, мережеві заклади
POS-системи	Автоматизують процеси прийому замовлень, обліку продажів та проведення оплат	Ресторани, кафе, бари, готелі
QR-меню та електронні меню	Забезпечують безконтактне ознайомлення клієнтів із меню через смартфон	Ресторани, кафе, заклади швидкого харчування
Мобільні застосунки	Дозволяють здійснювати бронювання, замовлення послуг, онлайн-оплату та комунікацію з клієнтами	Готелі, ресторани, SPA-комплекси
Безконтактні платіжні системи	Забезпечують швидку та безпечну оплату банківськими картками або смартфонами	Усі заклади сфери гостинності
Smart-технології	Передбачають автоматизоване управління освітленням, кліматом, доступом до номерів та іншими сервісами	Smart-готелі, апарт-готелі
Хмарні технології	Використовуються для зберігання даних, управління бізнес-процесами та віддаленого адміністрування	Готельні мережі, ресторани комплекси
Технології штучного інтелекту	Використовуються для аналізу поведінки клієнтів, автоматизації сервісу та створення чат-ботів	Готелі, туристичні платформи
Системи автоматизації складського обліку	Контролюють залишки продукції, автоматизують закупівлі та облік товарів	Ресторани, кафе, готельні кухні
Digital-маркетинг та SMM	Передбачають просування послуг через соціальні мережі, контекстну рекламу та онлайн-платформи	Готелі, ресторани, туристичні заклади
BI-аналітика та Big Data	Дозволяють аналізувати попит, фінансові показники та поведінку клієнтів	Великі готельні та ресторани мережі
Роботизовані системи обслуговування	Використовують роботів або автоматизовані сервіси для доставки замовлень і допомоги гостям	Інноваційні готелі та ресторани
Wellness та SPA-технології	Включають сучасні системи оздоровлення, реабілітації та релаксації	SPA-готелі, санаторії, wellness-комплекси
Екологічні технології	Передбачають використання енергоощадного обладнання, сортування відходів та екологічних матеріалів	Еко-готелі, ресторани, рекреаційні комплекси

Джерело: складено автором на основі [3, 4, 17]

Особливого значення цифрові технології набули після пандемії COVID-19 та в умовах воєнного стану в Україні. Підприємства були змушені швидко адаптовуватись до нових умов функціонування, використовуючи онлайн-бронювання, електронні платежі, безконтактне обслуговування та цифрові системи управління. На думку О. Березівської, П. Горішевського та В. Богайчука, ключовими напрямками цифровізації готельно-ресторанного бізнесу є впровадження CRM-систем, мобільних застосунків, QR-меню, систем онлайн-бронювання та автоматизованих платформ для управління готелями і ресторанами [3]. Використання таких технологій дозволяє підприємствам швидше реагувати на потреби клієнтів, покращувати якість сервісу та забезпечувати персоналізований підхід до обслуговування.

Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу тісно пов'язані із глобалізацією, цифровою трансформацією та зміною поведінки споживачів. Клієнти все частіше обирають заклади, які пропонують сучасний сервіс, мобільність, швидкість обслуговування та можливість дистанційної взаємодії. Важливими тенденціями є розвиток wellness-напрямку, екологічного туризму, smart-готелів та персоналізованого сервісу. За даними міжнародних досліджень EHL Hospitality Insights, сучасна індустрія гостинності активно переходить до використання штучного інтелекту, аналітики даних та автоматизованих систем управління, які дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємств та покращити клієнтський досвід [28; 29].

В умовах війни український готельно-ресторанний бізнес зазнав значних змін та викликів. Дослідники В. Даниленко-Кульчицька, Т. Сидоренко, Т. Мітяєва та П. Горішевський зазначають, що підприємства сфери гостинності були змушені трансформувати власні бізнес-процеси, адаптувати послуги до нових умов та змінити підходи до організації обслуговування [5; 10; 14]. Частина закладів переорієнтувала свою діяльність на внутрішній туризм, реабілітаційні послуги та підтримку військовослужбовців і переселенців. У західних регіонах України спостерігається зростання попиту на готельні та рекреаційні послуги,

що стимулює розвиток нових форматів обслуговування та інноваційних сервісів [30].

Одним із найважливіших напрямів розвитку сучасної готельно-ресторанної сфери є автоматизація процесів обслуговування. Автоматизація дозволяє підприємствам скоротити витрати часу, мінімізувати помилки персоналу та підвищити якість обслуговування клієнтів. У сучасних закладах активно використовуються POS-системи, електронні системи управління бронюванням, програми обліку складських запасів, CRM-системи та мобільні сервіси для взаємодії з клієнтами. Використання платформ онлайн-бронювання, таких як, значно спрощує процес пошуку та резервування номерів, а також забезпечує швидкий доступ до інформації про заклад.

Важливу роль у сучасному готельно-ресторанному бізнесі відіграють технології безконтактного обслуговування. Після пандемії значного поширення набули QR-меню, мобільні додатки для замовлення послуг, електронна реєстрація гостей та системи онлайн-оплати. Такі технології не лише підвищують безпеку та комфорт клієнтів, а й дозволяють оптимізувати роботу персоналу. Крім того, сучасні готелі дедалі активніше використовують smart-технології, зокрема системи «розумний номер», автоматизоване керування освітленням, кліматом та доступом до номерів через мобільні додатки.

Суттєвий вплив на розвиток інновацій у сфері гостинності має стратегічний маркетинг та цифрові комунікації. За дослідженнями Л. Чепурди, Л. Матвійчук та І. Герман, ефективне використання цифрового маркетингу, соціальних мереж та онлайн-реклами дозволяє підприємствам формувати позитивний імідж, залучати нових клієнтів та підвищувати рівень конкурентоспроможності [17]. У сучасних умовах підприємства активно використовують Instagram, Facebook, TikTok та власні вебсайти для просування послуг, комунікації з клієнтами та формування лояльності споживачів.

Міжнародний досвід свідчить про те, що інновації є одним із головних чинників успішного розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Провідні світові готельні мережі активно впроваджують цифрові технології, роботизовані

системи обслуговування, елементи штучного інтелекту та big data для аналізу поведінки клієнтів. За даними міжнародних досліджень Bowo та Cushman & Wakefield, світові готельні мережі приділяють особливу увагу автоматизації сервісу, персоналізації послуг та розвитку wellness-напряму [25; 26]. У багатьох країнах активно впроваджуються концепції eco-friendly та sustainable hospitality, які передбачають використання енергоощадних технологій, екологічних матеріалів та принципів сталого розвитку.

Окремим сучасним напрямом розвитку є wellness-туризм та рекреаційні послуги. За даними Forbes, McKinsey та Arizton Advisory & Intelligence, світовий ринок wellness-туризму демонструє стабільне зростання та поступово стає одним із найперспективніших сегментів індустрії гостинності [24; 31; 34]. У зв'язку з високим рівнем психологічного навантаження та стресу попит на оздоровчі, реабілітаційні та SPA-послуги постійно збільшується. В Україні також активно розвиваються рекреаційні комплекси та санаторії, які впроваджують сучасні програми відновлення та реабілітації, зокрема для військовослужбовців [21].

3.2. Розвиток сучасних кейтерингових послуг і додаткових сервісів для провайдерів готельно-ресторанної сфери (на прикладі Ikeda Aqua Kitchen Studio)

Сучасною тенденцією розвитку індустрії гостинності є wellness- та eco-catering. Wellness-catering орієнтований на формування здорового харчування та використання корисних продуктів із високою харчовою цінністю. У зв'язку зі зростанням популярності wellness-туризму та здорового способу життя попит на такі послуги постійно збільшується. За міжнародними дослідженнями McKinsey, Forbes та Arizton Advisory & Intelligence, wellness-сегмент є одним із найдинамічніших напрямів світової індустрії гостинності [24; 31; 34]. Wellness-catering активно використовується у SPA-комплексах, готелях, санаторіях та під час організації рекреаційних заходів.

Eco-catering передбачає використання екологічно безпечних матеріалів, локальних продуктів, мінімізацію пластикових відходів та впровадження принципів sustainable hospitality. У сучасних умовах екологічність стає важливим фактором вибору закладу для багатьох споживачів. Саме тому підприємства ресторанного бізнесу дедалі частіше використовують біорозкладну упаковку, органічні продукти та технології сортування відходів. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підвищенню його соціальної відповідальності.

Важливе значення у розвитку кейтерингових послуг мають додаткові сервіси, які дозволяють підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства. У сучасній сфері гостинності додаткові послуги виступають важливим елементом формування клієнтського досвіду та створення унікальної атмосфери. До таких сервісів належать організація музичного супроводу, фотозон, декору, шоу-програм, дегустацій, live-cooking, тематичних вечорів та інтерактивних гастрономічних заходів. Для підприємств преміум-сегменту саме додаткові сервіси часто стають головною конкурентною перевагою та інструментом формування лояльності клієнтів.

Таблиця 3.2

Заходи з впровадження велнес- та еко-кейтерингових послуг у готельно-ресторанних закладах України

Напрямок	Назва заходу	Конкретні дії
1	2	3
Велнес	Розробка спеціалізованого меню здорового харчування	Створити окремі розділи в меню: вегетаріанські, веганські, безглютенові, низькокалорійні страви; позначити їх спеціальними значками
	Впровадження корисних технологій приготування	Замінити смаження на запікання, приготування на пару, гриль, су-від; мінімізувати використання олії та вершкового масла
	Контроль якості та безпеки продуктів	Запровадити НАССР; використовувати лише свіжі сезонні продукти; перевіряти сертифікати постачальників
	Маркування страв з детальною інформацією	Нанести на меню або QR-код: калорійність, БЖВ, наявність алергенів, походження інгредієнтів
	Навчання персоналу основам нутриціології	Провести тренінги для кухарів та офіціантів: що таке велнес-харчування, як пояснити склад страви клієнту

1	2	3
Еко	Відмова від пластику в упаковці та сервіруванні	Замінити пластикові контейнери, трубочки, посуд на біорозкладні (папір, бамбук, крохмаль) або багаторазові
	Впровадження системи управління харчовими відходами	Вести облік залишків; запровадити технологію zero waste (переробка відходів на компост, передача на корм тваринам)
	Локалізація постачання продуктів	Укласти договори з місцевими фермерами; використовувати продукти з радіусу до 150 км (крім критичних імпорتنих позицій)
	Енергоефективність на кухні та в холодильному обладнанні	Замінити старі холодильники на клас А+++; встановити рекуператори тепла; використовувати LED-освітлення
	Еко-сертифікація закладу	Отримати сертифікати: Green Restaurant Certification, ECO-HOTEL або український «Зелений листок»
Додаткові сервіси	Запровадження доставки здорових раціонів (meal prep)	Розробити лінійку готових раціонів на день/тиждень з різною калорійністю (1500, 1800, 2000 ккал)
	Проведення гастро-лекторіїв та майстер-класів	Організувати відкриті уроки з приготування велнес-страв, лекції дієтологів, дегустації
	Програми лояльності для ЗСЖ-клієнтів	Запровадити картки з накопиченням балів за замовлення велнес-страв; бонуси (безкоштовна доставка, знижка на абонемент)
	Компенсація вуглецевого сліду (carbon neutral)	Розраховувати викиди від доставки та виробництва; висаджувати дерева або співпрацювати з еко-організаціями
	Організація виїзного кейтерингу з велнес- та еко-меню	Запропонувати корпоративам, весіллям, конференціям окреме меню: велнес-фуршети, еко-пакування, мінімізація відходів на виїзді

Джерело: складено автором

Сучасний розвиток кейтерингового бізнесу неможливо уявити без цифровізації та використання digital-технологій. Цифрові сервіси значно спрощують процес організації заходів та взаємодії з клієнтами. У сучасних підприємствах активно використовуються онлайн-платформи для бронювання заходів, CRM-системи для управління клієнтською базою, мобільні застосунки та електронні системи оплати. За дослідженнями Березівської О., Горішевського П. та Богайчука В., цифровізація ресторанного бізнесу є одним із ключових факторів підвищення ефективності обслуговування та оптимізації внутрішніх процесів [3].

Особливого значення digital-сервіси набули після пандемії COVID-19 та в умовах розвитку дистанційної комунікації. Сучасні кейтерингові компанії активно використовують соціальні мережі, онлайн-конструктори меню, електронні каталоги та відеопрезентації для просування власних послуг. Instagram, Facebook та TikTok стали важливими інструментами формування бренду та взаємодії з потенційними клієнтами. Онлайн-комунікація дозволяє підприємствам швидко реагувати на потреби замовників, здійснювати дистанційне погодження деталей заходу та забезпечувати високий рівень сервісу.

Міжнародний досвід свідчить про активний розвиток premium-catering та event-сервісів у провідних країнах світу. За даними міжнародних досліджень EHL Hospitality Insights, Cushman & Wakefield та PwC, сучасний ринок гостинності активно інтегрує технології автоматизації, digital-маркетингу та персоналізації сервісу [26; 28; 38]. У багатьох країнах кейтерингові компанії використовують штучний інтелект для аналізу поведінки клієнтів, автоматизовані системи управління заходами та інтерактивні цифрові рішення для організації подій. Крім того, міжнародний ринок демонструє стабільне зростання попиту на luxury- та wellness-catering, що пов'язано зі зміною споживчих пріоритетів та популярністю преміального способу життя.

В Україні розвиток кейтерингового бізнесу також набуває активного поширення, незважаючи на складні економічні та воєнні умови. За дослідженнями сучасних авторів, підприємства HoReCa-сектору активно адаптуються до нових умов функціонування шляхом розширення додаткових сервісів, впровадження цифрових технологій та розвитку event-напрямів [5; 6; 10]. Особливо активно кейтерингові послуги розвиваються у туристичних містах та курортних регіонах, де попит на виїзне обслуговування та premium-сервіс є стабільно високим.

У сучасних умовах розвитку індустрії гостинності кейтерингові послуги та додаткові сервіси стають одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності ресторанних підприємств. Для Ikeda Aqua Kitchen

Studio розвиток premium-catering є перспективним напрямом діяльності, оскільки формат закладу, його розташування, концепція та цільова аудиторія створюють сприятливі умови для організації виїзного обслуговування, VIP-заходів та event-сервісів. Разом із тим функціонування кейтерингового напрямку супроводжується низкою проблем, які потребують удосконалення та впровадження сучасних технологічних рішень.

Однією з головних проблем організації кейтерингових послуг є високий рівень конкуренції на ринку HoReCa та event-сервісів. У великих туристичних містах, зокрема в Одесі, функціонує значна кількість ресторанів та кейтерингових компаній, що пропонують подібні послуги. У таких умовах для Ikeda Aqua Kitchen Studio важливо не лише підтримувати високий рівень кухні та сервісу, а й створювати унікальні конкурентні переваги, які дозволять виділитися серед інших закладів premium-сегменту. Крім того, кейтеринговий бізнес значною мірою залежить від сезонності попиту, туристичної активності та економічної ситуації в країні. У літній сезон попит на beach-events, гастрономічні вечори та приватні заходи значно зростає, тоді як у міжсезоння кількість замовлень може скорочуватися.

Суттєвою проблемою сучасного кейтерингового бізнесу є необхідність швидкої адаптації до цифровізації та зміни споживчих потреб. Сучасні клієнти очікують максимально швидкого сервісу, дистанційної комунікації та персоналізованого підходу до організації заходів. Саме тому одним із найперспективніших напрямів удосконалення діяльності Ikeda Aqua Kitchen Studio є створення власного мобільного застосунку. Мобільний додаток дозволить клієнтам здійснювати бронювання заходів, переглядати меню, замовляти кейтерингові послуги, отримувати персональні пропозиції та комунікувати із закладом у режимі онлайн. Використання мобільних технологій сприятиме формуванню сучасного digital-іміджу ресторану та підвищенню рівня лояльності клієнтів.

Перспективним напрямом розвитку є впровадження онлайн-конструктора банкетного меню. Такий сервіс дозволить клієнтам самотійно формувати меню

заходу, обирати формати обслуговування, оформлення та додаткові послуги через електронну платформу. Онлайн-конструктор значно спростить процес організації заходів та дозволить оптимізувати комунікацію між клієнтом і рестораном. Крім того, автоматизація процесу формування замовлень сприятиме зменшенню навантаження на персонал та скороченню часу погодження деталей заходу.

У сучасній індустрії гостинності дедалі більшого поширення набувають технології штучного інтелекту. Для Ikeda Aqua Kitchen Studio доцільним є впровадження AI-рекомендацій для гостей. Використання елементів штучного інтелекту дозволить аналізувати уподобання клієнтів, формувати персоналізовані пропозиції та рекомендувати страви відповідно до попередніх замовлень. AI-системи можуть також використовуватися для прогнозування попиту на окремі страви, оптимізації закупівель та аналізу поведінки гостей. Такі технології активно впроваджуються у світовій індустрії гостинності та виступають важливим інструментом підвищення ефективності бізнесу [28; 38].

Важливим напрямом розвитку для Ikeda Aqua Kitchen Studio є створення premium-delivery сервісу. У сучасних умовах доставка преміальних страв та гастрономічних сетів стає популярною серед клієнтів, які цінують високий рівень сервісу та комфорт. Premium-delivery може включати доставку авторських страв, дегустаційних сетів, святкових меню та кейтерингових комплектів для приватних заходів. Для premium-сегменту важливим є не лише смак страв, а й якість упаковки, швидкість доставки та естетика подачі. Саме тому розвиток доставки преміального рівня є перспективним напрямом розширення діяльності ресторану.

Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності свідчать про зростання популярності wellness-напрямку. У зв'язку з цим перспективним є розвиток wellness-catering у діяльності Ikeda Aqua Kitchen Studio. Такий формат передбачає організацію здорового харчування для спортивних заходів, SPA-програм, wellness-відпочинку та рекреаційних подій. Wellness-catering може включати низькокалорійні страви, органічні продукти, detox-меню та спеціальні

гастрономічні програми для гостей, орієнтованих на здоровий спосіб життя. За міжнародними дослідженнями, wellness-туризм є одним із найбільш динамічних сегментів світового ринку гостинності [24; 31; 34], тому розвиток такого напрямку може забезпечити ресторану додаткові конкурентні переваги.

Актуальним напрямом удосконалення є використання eco-friendly packaging та впровадження принципів sustainable hospitality. У сучасних умовах споживачі дедалі більше звертають увагу на екологічність підприємств ресторанного бізнесу. Для Ikeda Aqua Kitchen Studio доцільним є використання біорозкладної упаковки, мінімізація пластику, сортування відходів та співпраця з локальними виробниками продукції. Використання екологічних рішень сприятиме формуванню позитивного іміджу закладу та підвищенню його соціальної відповідальності.

Важливим напрямом розвитку кейтерингових послуг є партнерство з готелями, туристичними комплексами та рекреаційними закладами Одеси. Співпраця із готелями дозволить ресторану розширити клієнтську базу та отримати доступ до туристичного сегменту ринку. Кейтерингові послуги можуть використовуватися під час конференцій, бізнес-форумів, весільних церемоній, туристичних заходів та VIP-подій. У сучасних умовах інтеграція ресторанного бізнесу з туристичною інфраструктурою виступає одним із важливих чинників розвитку сфери гостинності [9; 18].

Перспективним напрямом є також автоматизація бронювання заходів та впровадження електронної системи управління event-послугами. Така система дозволить координувати замовлення, автоматично розподіляти навантаження між персоналом, контролювати графік проведення заходів та вести електронний облік клієнтів. Автоматизація процесів сприятиме підвищенню ефективності управління кейтеринговим напрямом та зменшенню кількості організаційних помилок.

Сучасним інноваційним рішенням для premium-сегменту є використання VR- та 3D-презентацій event-простору. Для Ikeda Aqua Kitchen Studio впровадження таких технологій дозволить клієнтам дистанційно переглядати

варіанти оформлення локації, розташування столів, декор та формати організації заходів. Використання VR-технологій значно покращить комунікацію з клієнтами та підвищить рівень візуалізації майбутніх подій. У світовій практиці такі технології дедалі активніше використовуються у сфері luxury-event та premium-catering.

Впровадження інноваційних рішень матиме позитивний економічний ефект для підприємства. Автоматизація процесів дозволить скоротити витрати часу на організацію заходів та підвищити продуктивність персоналу. Розвиток digital-сервісів та онлайн-комунікації сприятиме збільшенню кількості замовлень і розширенню клієнтської бази. Premium-delivery та wellness-catering дозволять залучити нові сегменти споживачів та диверсифікувати джерела доходів. Крім того, партнерство з туристичними комплексами та готелями забезпечить стабільний потік клієнтів та підвищить впізнаваність бренду ресторану.

Перспективи розвитку premium-catering в Одесі залишаються достатньо високими, оскільки місто є важливим туристичним та рекреаційним центром України. Розвиток гастрономічного туризму, зростання популярності beach-events та premium-відпочинку сприяють формуванню попиту на сучасні кейтерингові послуги. Для Ikeda Aqua Kitchen Studio це створює сприятливі умови для подальшого розвитку event-напрямку, розширення спектра premium-сервісів та зміцнення позицій на ринку ресторанного бізнесу.

Отже, подальший розвиток кейтерингових послуг та додаткових сервісів у Ikeda Aqua Kitchen Studio має ґрунтуватися на активному впровадженні цифрових технологій, автоматизації процесів та розширенні premium-сервісів. Створення мобільного застосунку, використання AI-рішень, розвиток wellness-catering, premium-delivery та digital-комунікації дозволить підприємству підвищити рівень сервісу, оптимізувати бізнес-процеси та зміцнити конкурентні позиції на ринку HoReCa. В умовах розвитку індустрії гостинності саме інноваційність, технологічність та персоналізація сервісу виступають основними чинниками ефективного функціонування premium-catering бізнесу.

3.3. Прогнози розвитку та можливості для інвесторів в сучасних умовах вітчизняного ринку готельно-ресторанних послуг

Сучасний ринок готельно-ресторанних послуг України перебуває на етапі трансформації, що обумовлено впливом воєнного стану, економічної нестабільності, зміни структури туристичних потоків та активної цифровізації сфери гостинності. Незважаючи на значні труднощі, індустрія HoReCa продовжує демонструвати здатність до адаптації та поступового відновлення. За дослідженнями Журавки Ф., Небаби Н., Юдіної О. та інших авторів, ринок гостинності України навіть в умовах війни зберігає потенціал розвитку завдяки внутрішньому туризму, переорієнтації бізнесу та впровадженню інноваційних моделей обслуговування [6]. Саме тому сучасний готельно-ресторанний сектор залишається перспективним напрямом для інвестиційної діяльності.

Однією з основних тенденцій розвитку вітчизняного ринку є перерозподіл туристичної активності між регіонами України. Внаслідок воєнних дій найбільш активний розвиток спостерігається у відносно безпечних регіонах, насамперед у західній та центральній частинах країни, а також у туристичних та рекреаційних центрах. За даними Euromaidan Press, західні регіони України демонструють суттєве зростання внутрішнього туризму та попиту на послуги гостинності [30]. Це створює сприятливі умови для інвестування у готельні комплекси, ресторани, рекреаційні об'єкти та wellness-центри (рис. 3.1).

Період 2026–2029 років стане для українського ринку гостинності фазою фундаментального переформатування. Незалежно від того, як швидко завершиться гаряча фаза війни, економіка країни вже увійшла в процес глибокої структурної перебудови. Ресторанний та готельний бізнес більше не повернеться до довоєнних моделей. На цьому горизонті інвесторам варто мислити не категоріями «відновлення», а категоріями «нового будівництва» – буквально і метафорично.

До 2029 року українське суспільство остаточно розшарується на два основні споживчі класи. З одного боку – масова аудиторія, яка звикла до режиму жорсткої економії. Вона формуватиме стійкий попит на максимально функціональне харчування: мережі доступного стрітфуду, dark kitchen, автоматизовані їдальні з мінімальним сервісом, але стабільною якістю. Середній чек у цьому сегменті буде прив'язаний до вартості домашнього приготування їжі, а отже, конкурувати доведеться не з іншими ресторанами, а з продуктовим кошиком. З іншого боку – сформується прошарок економічно активного населення, зайнятого у відбудові, оборонно-промисловому комплексі, ІТ-секторі та міжнародних проєктах. Ці люди шукатимуть не просто їжу, а якісний сервіс, атмосферу та можливість швидко відновити сили. Саме вони стануть цільовою аудиторією для преміальних ресторанів та бутикових готелів нового покоління.

Центр ділової активності остаточно зміститься на захід та в центр країни, але не лише у Львів чи Київ. До 2029 року ми побачимо розквіт так званих «міст другого ешелону» – Івано-Франківська, Тернополя, Вінниці, Черкас, а також стрічкову урбанізацію вздовж основних логістичних коридорів на кордоні з ЄС. Готелі та ресторани виникатимуть не стільки в центрах міст, скільки на ключових транспортних розв'язках, поруч із індустріальними парками та логістичними хабами. Південь та Схід після деокупації стануть зоною надвисокого попиту, але й надвисоких ризиків – це буде ринок для найсміливіших інвесторів, які готові працювати в умовах відсутності базової інфраструктури.

До 2029 року поняття «енергоавтономність» остаточно перетвориться з антикризового заходу на стандарт архітектурного проєктування. Жоден новий готель чи ресторан не буде введений в експлуатацію без власної генерації електроенергії (сонячні панелі, накопичувачі, резервні газові установки). Це збільшить початкові капітальні витрати, але стане єдиною страховкою від регулярних відключень, які, ймовірно, залишаться частиною реальності навіть після завершення бойових дій через пошкоджену інфраструктуру. Крім того, гостра нестача персоналу прискорить автоматизацію. Каси самообслуговування,

роботизовані посудомийні лінії, автоматизовані системи управління номерами – все це буде не даниною моді, а жорсткою виробничою необхідністю.

Сучасний розвиток ринку готельної нерухомості характеризується поступовим відновленням попиту та зміною структури інвестиційних проєктів. За даними InVenture та Property Times, у 2024–2025 роках в Україні спостерігається зростання кількості готелів та збільшення середнього показника ADR (Average Daily Rate), що свідчить про відновлення платоспроможного попиту на якісні послуги розміщення [33; 37]. Інвестори дедалі більше орієнтуються на невеликі бутик-готелі, апарт-готелі, SPA-комплекси та premium-формати відпочинку, які є більш гнучкими та швидше адаптуються до змін ринкової ситуації.

Перспективним напрямом для інвесторів є розвиток wellness-туризму та рекреаційних послуг. За міжнародними дослідженнями Arizton Advisory & Intelligence, McKinsey та Forbes, світовий ринок wellness-туризму демонструє стабільне зростання та поступово наближається до позначки в 1 трлн доларів [24; 31; 34]. В Україні також спостерігається підвищення попиту на послуги психологічного та фізичного відновлення, SPA-сервіси, оздоровче харчування та рекреаційний відпочинок. У сучасних умовах особливого значення набувають санаторії, wellness-готелі, заміські комплекси та рекреаційні заклади, орієнтовані на відновлення фізичного та емоційного стану населення. Прикладом розвитку такого напрямку є санаторій «Боржава» на Закарпатті, який реалізує програми реабілітації для військовослужбовців [21].

Ресторанний бізнес також демонструє перспективи подальшого розвитку, особливо у сегменті premium-сервісу, гастрономічного туризму та кейтерингових послуг. За даними Abiznes.com.ua, у 2024 році український ресторанний ринок продовжив адаптуватися до нових умов шляхом розвитку доставки, digital-сервісів, event-форматів та авторської гастрономії [23]. Для інвесторів перспективними залишаються ресторани з унікальною концепцією, авторською кухнею, beach-format, wellness-напрямом та сучасними digital-

рішеннями. Особливу роль відіграє розвиток кейтерингових послуг, виїзного обслуговування, гастрономічних подій та premium-event-сервісів.

Суттєвий вплив на розвиток ринку має цифровізація сфери гостинності. Березівська О., Горішевський П. та Богайчук В. зазначають, що впровадження цифрових технологій є одним із ключових факторів конкурентоспроможності сучасних підприємств HoReCa [3]. Використання CRM-систем, POS-систем, онлайн-бронювання, мобільних застосунків, QR-меню, електронних систем оплати та digital-маркетингу дозволяє підприємствам оптимізувати внутрішні процеси, підвищити якість сервісу та ефективніше взаємодіяти з клієнтами. Саме тому інвестування у сучасний готельно-ресторанний бізнес дедалі більше пов'язується не лише з нерухомістю, а й із цифровою інфраструктурою та технологічними рішеннями.

Перспективним напрямом для інвесторів є також розвиток premium-catering та event-сервісів. У сучасних умовах зростає попит на організацію приватних заходів, корпоративних подій, гастрономічних вечорів та VIP-сервісів. Особливо активно такий сегмент розвивається у туристичних містах і курортних регіонах. Premium-catering дозволяє підприємствам ресторанного бізнесу диверсифікувати джерела доходів та працювати не лише у форматі стаціонарного закладу, а й у сфері виїзного обслуговування та event-індустрії.

Водночас сучасний ринок готельно-ресторанних послуг України залишається достатньо ризикованим для інвесторів. Основними проблемами залишаються воєнна небезпека, нестабільність економічної ситуації, інфляційні процеси, зростання вартості енергоносіїв та дефіцит кваліфікованих кадрів. За дослідженнями Даниленко-Кульчицької В., Мітяєвої Т. та Горішевського П., підприємства сфери гостинності змушені постійно адаптувати бізнес-процеси до змін зовнішнього середовища та працювати в умовах підвищеної невизначеності [5; 10]. Разом із тим саме кризові умови стимулюють бізнес до впровадження інновацій, автоматизації та пошуку нових форматів обслуговування.

Важливу роль у розвитку ринку відіграє державне регулювання та підтримка туристичної сфери. Законодавчі зміни у сфері туризму та готельних

послуг спрямовані на розширення кола постачальників послуг, підтримку індустрії гостинності та підвищення якості сервісу [1]. Крім того, цифровізація державних сервісів, розвиток туристичної інфраструктури та інтеграція України у європейський туристичний простір створюють додаткові перспективи для інвестування.

У середньостроковій перспективі можна прогнозувати поступове відновлення українського ринку готельно-ресторанних послуг та збільшення інвестиційної активності. Найбільш перспективними залишатимуться підприємства, які орієнтуються на сучасні технології, digital-сервіси, wellness-напрямок, premium-сегмент та внутрішній туризм. Успішними будуть ті заклади, які зможуть поєднати високу якість сервісу, інноваційність, безпеку та гнучкість бізнес-моделі (рис 3.1).



Рис. 3.1. Прогнози розвитку та можливості для інвесторів

Джерело: розроблено автором

Головним обмежувачем зростання на ринку гостинності стане не капітал і не попит, а люди. Демографічна яма, масова еміграція жінок, які традиційно

займали позиції покоївок, адміністраторок та кухарок, а також повернення ветеранів, які потребуватимуть перекваліфікації, створять унікальну ситуацію. Переможуть ті компанії, які вже сьогодні почнуть інвестувати у власні навчальні центри, програми лояльності для персоналу та створення привабливого HR-бренду. Заробітна плата в галузі зростатиме випереджаючими темпами, що остаточно «з'їсть» маржинальність неефективних закладів, побудованих на дешевій робочій силі.

Виходячи з цих прогнозів, можна визначити кілька конкретних ніш, які будуть привабливими для інвестора на горизонті 2026–2029 років (рис 3.2):

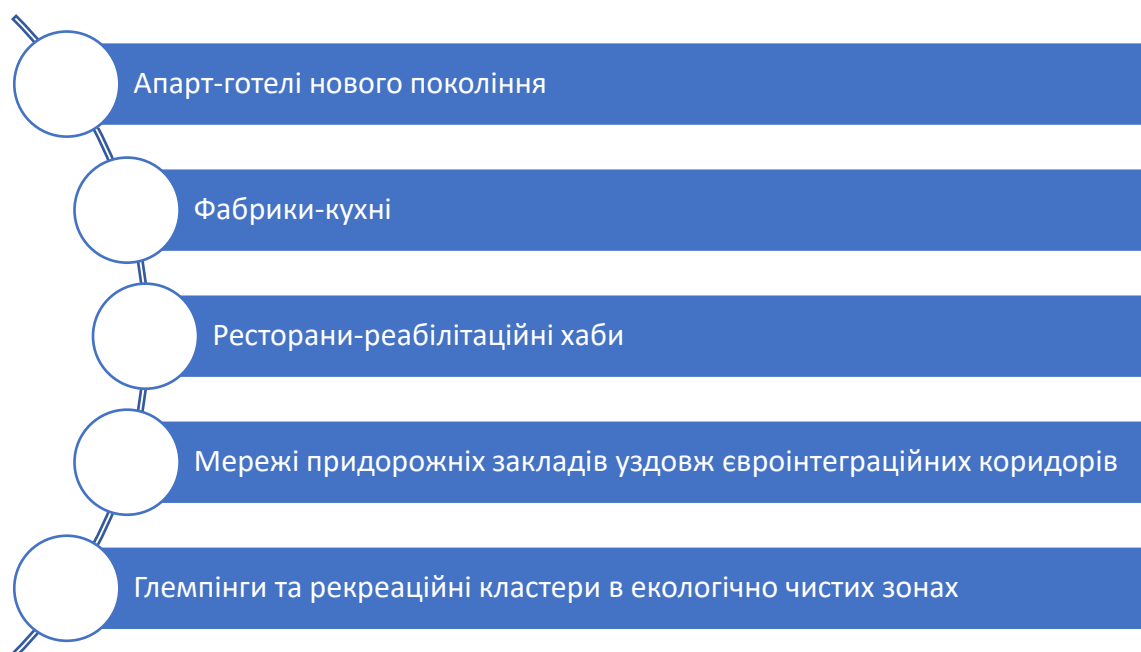


Рис. 3.2. Напрями інвестиційної діяльності на ринку готельно-ресторанних послуг в Україні.

Джерело: сформовано автором.

1. Апарт-готелі нового покоління. Це не просто житло з кухнею, а повноцінні комплекси для тривалого проживання, орієнтовані на три категорії клієнтів: спеціалістів, залучених до проєктів відбудови (будівельників, інженерів, консультантів), IT-фахівців, які надають перевагу гнучкому стилю життя, та внутрішньо переміщених осіб, які вже мають платоспроможний попит на якісний сервіс. Головна вимога до таких об'єктів – повна автономність,

швидкісний інтернет через Starlink або оптоволокно, наявність коворкінг-зон та мінімальний, але стабільний сервіс. Окупність таких проєктів становитиме 3–5 років залежно від регіону.

2. Фабрики-кухні. Це масштабні виробничі комплекси, які готують готові страви для АЗС, магазинів, dark kitchen та корпоративних клієнтів. Попит на таку продукцію зростатиме через економію споживачів на відвідуванні ресторанів та збільшення кількості людей, які харчуються «на ходу». Успіх тут залежатиме від технологічності виробництва (Cook & Chill, вакуумування, шокова заморозка) та здатності укласти довгострокові контракти з великими мережами. Це капіталомісткий бізнес із тривалим строком окупності (4–6 років), але з дуже високим бар'єром входу для конкурентів.

3. Ресторани-реабілітаційні хаби. Це принципово новий для України формат, який поєднує функції закладу харчування та інклюзивного простору для ветеранів та їхніх родин. Йдеться не про благодійні їдальні, а про повноцінні комерційні ресторани з безбар'єрним середовищем, адаптованим меню для людей із наслідками поранень, тихою акустикою для тих, хто страждає на ПТСР. Такі проєкти можуть розраховувати на державну підтримку, грантове фінансування та високу лояльність громади. Строк окупності – 2-4 роки.

4. Мережі придорожніх закладів уздовж євроінтеграційних коридорів. Логістичні потоки між Україною та ЄС лише наростатимуть. Водії вантажівок, експедитори, мандрівники потребуватимуть не просто заправки, а повноцінного відпочинку: душ, гаряча їжа, безпечне паркування. Формат — поєднання кафе, магазину та хостелу на одній локації. Основний ризик — висока вартість землі та будівництва поблизу великих трас, але й маржинальність таких об'єктів за умови стабільного потоку клієнтів дуже висока.

5. Глемпінги та рекреаційні кластери в екологічно чистих зонах. Це відповідь на колосальний запит на психологічне розвантаження, який накопичиться в суспільстві за роки війни. Люди будуть готові платити за кілька днів тиші, природи та комфорту. На відміну від великих готелів, глемпінг — це низький поріг входу, швидкий запуск (3–6 місяців) і відносно короткий строк

окупності (2–3 роки). Головне — правильно обрати локацію: не далі ніж 2–3 години їзди від великого міста, бажано біля води або в горах.

Отже, сучасний вітчизняний ринок готельно-ресторанних послуг має значний потенціал для подальшого розвитку та залишається привабливим для інвесторів навіть в умовах воєнного стану. Перспективними напрямками є розвиток wellness-туризму, premium-catering, digital-сервісів, рекреаційних комплексів, гастрономічного туризму та сучасної готельної нерухомості. Впровадження інноваційних технологій, автоматизація бізнес-процесів та орієнтація на сучасні потреби споживачів виступають ключовими чинниками ефективного розвитку підприємств сфери гостинності в Україні.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було досліджено перспективи розвитку та інноваційні напрями функціонування сучасного ринку готельно-ресторанних послуг України. Проведений аналіз показав, що в умовах цифровізації економіки, високої конкуренції та трансформації споживчих потреб підприємства сфери гостинності змушені активно впроваджувати сучасні технології, автоматизовані системи управління та нові формати обслуговування. Встановлено, що цифрові сервіси, CRM- та POS-системи, онлайн-бронювання, QR-меню, мобільні застосунки та digital-маркетинг стають важливими елементами забезпечення конкурентоспроможності підприємств HoReCa. Сучасні технології дозволяють підвищити ефективність внутрішніх процесів, покращити якість сервісу та забезпечити персоналізований підхід до обслуговування клієнтів.

У ході дослідження розвитку кейтерингових послуг і додаткових сервісів було визначено, що сучасний ресторанний бізнес дедалі активніше виходить за межі традиційного стаціонарного обслуговування. Значного поширення набувають виїзний кейтеринг, банкетні та event-послуги, premium-catering, wellness- та eco-catering, VIP-сервіси та гастрономічні заходи. На прикладі Ikeda

Aqua Kitchen Studio встановлено, що поєднання ресторанного сервісу, beach-format, event-обслуговування та digital-комунікації створює додаткові конкурентні переваги для підприємства. Важливу роль у розвитку кейтерингового напрямку відіграють сучасні digital-технології, онлайн-комунікація з клієнтами, соціальні мережі та автоматизація процесів організації заходів.

Також у розділі було проаналізовано сучасний стан та перспективи розвитку вітчизняного ринку готельно-ресторанних послуг в умовах воєнного стану. Встановлено, що попри складну економічну та безпекову ситуацію сфера гостинності зберігає значний потенціал для відновлення та інвестиційного розвитку. Найбільш перспективними напрямками є розвиток внутрішнього туризму, wellness-сегменту, рекреаційних комплексів, premium-ресторанів, digital-сервісів та сучасної готельної нерухомості. Особливого значення набуває розвиток інноваційних моделей бізнесу, які поєднують автоматизацію, цифровізацію, персоналізацію сервісу та орієнтацію на сучасні потреби споживачів.

У результаті дослідження визначено, що подальший розвиток ринку готельно-ресторанних послуг України має ґрунтуватися на впровадженні інноваційних технологій, активному використанні digital-маркетингу, розвитку кейтерингових та додаткових premium-сервісів, а також інтеграції підприємств сфери гостинності з туристичною та рекреаційною інфраструктурою. Саме інноваційність, гнучкість бізнес-моделей та високий рівень сервісу виступають ключовими чинниками забезпечення стабільного розвитку підприємств HoReCa в сучасних умовах.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було здійснено комплексну характеристику українського ринку готельно-ресторанних послуг, визначено його сучасний стан, основні тенденції розвитку, особливості функціонування в умовах воєнного стану та перспективи подальшої трансформації. Встановлено, що сфера готельно-ресторанного господарства є важливою складовою індустрії гостинності та відіграє значну роль у розвитку туризму, рекреації, малого й середнього бізнесу, формуванні робочих місць та надходжень до державного бюджету.

У першому розділі дослідження було проаналізовано загальну структуру ринку готельно-ресторанних послуг в Україні та світі. Визначено, що сучасний ринок гостинності характеризується високим рівнем динамічності, цифровізації та орієнтацією на потреби споживачів. Дослідження показало, що на ринку функціонують різноманітні учасники — готелі, ресторани, рекреаційні комплекси, кейтерингові компанії, туристичні оператори та digital-платформи. Встановлено, що сучасні споживчі тенденції пов'язані зі зростанням попиту на персоналізований сервіс, wellness-послуги, гастрономічний туризм, безконтактні технології та цифрові сервіси. Значний вплив на розвиток ринку мають глобалізаційні процеси, зміна поведінки споживачів та активний розвиток інформаційних технологій.

У другому розділі було здійснено аналіз конкурентного середовища та ринкових умов функціонування сфери готельно-ресторанних послуг в Україні. Встановлено, що сучасний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, особливо у великих містах та туристичних регіонах. Основними чинниками конкурентоспроможності підприємств виступають якість сервісу, інноваційність, унікальність концепції, ефективність маркетингової діяльності та рівень цифровізації. Дослідження показало, що підприємства активно використовують digital-маркетинг, соціальні мережі, програми лояльності, онлайн-бронювання та сучасні стратегії ціноутворення для залучення клієнтів і

формування позитивного іміджу. Також було визначено, що на розвиток вітчизняного ринку значно впливають зовнішні фактори, зокрема воєнний стан, економічна нестабільність, інфляційні процеси, зміна туристичних потоків та трансформація споживчих пріоритетів.

У третьому розділі було досліджено перспективи розвитку та інноваційні напрями функціонування ринку готельно-ресторанних послуг України. Встановлено, що сучасний розвиток сфери гостинності нерозривно пов'язаний із впровадженням цифрових технологій, автоматизацією бізнес-процесів та використанням інноваційних моделей обслуговування. Суттєвого поширення набувають CRM-системи, POS-системи, мобільні застосунки, QR-меню, системи онлайн-бронювання та digital-комунікація з клієнтами. Визначено, що перспективним напрямом розвитку є кейтерингові послуги, premium-catering, wellness- та eco-catering, event-сервіси та додаткові premium-послуги. На прикладі Ikeda Aqua Kitchen Studio було показано, що поєднання сучасного ресторанного сервісу, digital-маркетингу, beach-format та event-напрямку створює значні конкурентні переваги для підприємства.

Проведене дослідження дозволило встановити, що український ринок готельно-ресторанних послуг, попри складні воєнні та економічні умови, має значний потенціал для подальшого розвитку та інвестиційної привабливості. Найбільш перспективними напрямками є розвиток внутрішнього туризму, wellness-індустрії, гастрономічного туризму, сучасної готельної нерухомості, digital-сервісів та рекреаційних комплексів. Важливим чинником успішного функціонування підприємств HoReCa є здатність адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень сервісу.

Отже, сучасний український ринок готельно-ресторанних послуг перебуває на етапі активної трансформації та поступового відновлення. Подальший розвиток галузі має ґрунтуватися на впровадженні інноваційних технологій, автоматизації процесів, розвитку digital-комунікацій, розширенні спектра додаткових послуг та інтеграції сфери гостинності з туристичною та

рекреаційною інфраструктурою. Саме інноваційність, гнучкість бізнес-моделей, орієнтація на сучасні потреби споживачів та високий рівень сервісу виступають ключовими чинниками забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про внесення змін до Закону України „Про туризм“ щодо розширення кола постачальників готельних послуг» від 29.04.2021 № 1441-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1441-20> (дата звернення: 23.01.2026).
2. Баженова С. Є., Полоховська Ю. Ю., Канцур І. Г. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22> (дата звернення: 22.01.2026).
3. Березівська О., Горішевський П., Богайчук В. Тенденції та інновації у використанні цифрових технологій у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-180> (дата звернення: 22.01.2026).
4. Брикова Т. Реалізація стратегії просування готельно-ресторанних послуг в умовах конкуренції. *Економічні горизонти*. 2025. 1(34), 4–14. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(34\).2026.344640](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.344640)
5. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес в Україні. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3> (дата звернення: 22.01.2026).
6. Журавка Ф., Небаба Н., Юдіна О., Гапоненко С., Філатова Г. Ринок гостинності в Україні: виклики війни та можливості відновлення. *Інноваційний маркетинг*. 2023. Т. 19, № 1. С. 140–150. DOI: [10.21511/im.19\(1\).2023.12](https://doi.org/10.21511/im.19(1).2023.12).
7. Коваленко Н. Напрямки повоєнної трансформації бізнес-процесів у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі в Україні. 2024. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/9239> (дата звернення: 23.01.2026).
8. Лявинець Г. М. Готельно-ресторанний бізнес в Україні: кризи та розвиток. *Інтелектуальний ресурс сучасності: наукові задачі, розвиток та запитання* : матеріали III Міжнародної наукової конференції (Одеса, 20 вересня

2024 р.). Одеса, 2024. С. 37–45. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/45664> (дата звернення: 25.01.2026).

9. Матвійчук Л.Ю., Смочко Н.М., Ільїна О.В. Перспективи розвитку індустрії гостинності регіонів України в сучасних умовах. *Економічні науки*. Серія «Регіональна економіка». 2022. № 19(75). С. 174–182. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-20](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-20)

10. Мітяєва Т., Горішевський П. Війна та готельно-ресторанний сектор: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>.

11. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88–96.

12. Нікітенко К. С. Вплив державного регулювання на конкурентоспроможність сфери туризму та гостинності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.5.7>.

13. Прес-М. Готельна нерухомість під час та після війни: Україна та міжнародний досвід. 2024. URL: <https://press-m.com/hotelna-nerukhomist-pid-chas-vijny-ta-pislia-ukraina-i-svitovyj-dosvid> (дата звернення: 22.01.2026).

14. Сидоренко Т. М. Особливості функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. *Підприємство і торгівля*. 2022. № 33. С. 66–70. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-10>.

15. Стригуль Л. С, Мозольський Е. В. Значення готельно-ресторанного бізнесу в індустрії гостинності та туризму України. 2023. С. 618–620.

16. Харенко Д., Шикіна О., Тітомир Л. Сучасний стан та організація готельного бізнесу України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-30> (дата звернення: 24.02.2026).

17. Чепурда Л., Матвійчук Л., Герман І. Сутність та значення стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному

бізнесі. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2024. № 3 (13). С. 86–94. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(13\).2024.13](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(13).2024.13) (дата звернення: 24.02.2026).

18. Державне агентство з розвитку туризму України. У 2024 році туристичний сектор України приніс до бюджету майже 3 млрд гривень. 2024. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzheth-mayzhe-3-mlrd-grn> (дата звернення: 22.01.2026).

19. Дія.Бізнес. Готельна індустрія: тенденції якісного обслуговування у 2023 році. 2023. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/hotelna-industriia-trendy-iakisnoho-servisu-u-2023-rotsi> (дата звернення: 27.01.2026).

20. Економіка та суспільство. Моніторинг сучасного розвитку національних готельних мереж в Україні. 2024–2025. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5843/5784> (дата звернення: 27.01.2026)

21. Закарпаття24. Санаторій «Боржава» на Закарпатті успішно впроваджує програму реабілітації для військовослужбовців. 2024. URL: <https://zakarpattya24.com/u-sanatoriyi-borzhava-na-zakarpatti-uspishno-realizuyut-programu-reabilitatsiyi-vijskovykh> (дата звернення: 23.01.2026).

22. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. 2023. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1407>

23. Abiznes.com.ua. Ресторанний бізнес України – аналіз і тренди 2024 року. 2025. <https://abiznes.com.ua/ukrainski-restoratory-pidbyly-pidsumky-skladnoho-2024-roku-analiz-rynku-2297>

24. Arizton Advisory & Intelligence. Wellness Tourism Market Size, Trends and Growth Analysis Report 2030. 2025. <https://www.arizton.com/market-reports/wellness-tourism-market>

25. Bowo. Top 10 hotel chains in the world (2025 ranking). 2025. URL: <https://www.bowo.fr/en/blog/the-worlds-top-10-hotel-groups-in-2020> (дата звернення: 22.01.2025).

26. Cushman & Wakefield. European Hotel Marketbeat H2 2024. 2024–2025. <https://www.cushmanwakefield.com/en/united-kingdom/insights/hospitality-market-trends-and-data>
27. Delo.ua. В Україні кількість готелів зросла на 9,1% – дослідження. 2024. <https://delo.ua/realty/v-ukrayini-kilkist-goteliv-zrosla-na-91-doslidzennya-437015>
28. EHL Hospitality Insights. Hospitality Industry Trends For 2025. 2025. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-trends>
29. EHL Hospitality Insights. Key Hospitality Data & Industry Statistics to Watch for 2025. 2025. <https://hospitalityinsights.ehl.edu/hospitality-industry-statistics>
30. Euromaidan Press. Ukraine's western regions see tourism boom. 2025. <https://euromaidanpress.com/2025/08/27/ukraine-tourism-growth-western-regions-war>
31. Forbes. Global Wellness Tourism Surges Toward The \$1 Trillion Mark. 2025. <https://www.forbes.com/sites/rogersands/2025/01/16/global-wellness-tourism-surges-toward-the-1-trillion-mark>
32. Innovative Marketing. The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities. 2023. https://www.researchgate.net/publication/369006775_The_hospitality_market_in_Ukraine_War_challenges_and_restoration_possibilities
33. InVenture. Аналіз готельного ринку України у 2024 році. 2024. <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotelnogo-rinku-ukraini-u-2024-roci>
34. McKinsey & Company. The \$2 trillion global wellness market gets a millennial and Gen Z glow-up. 2025. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/future-of-wellness-trends>
35. Precedence Research. Wellness tourism market (by service: Lodging, food, transport, beverage, wellness activity, others; by destination: International, domestic; by traveler: Primary, secondary) - Global industry analysis, size, trends, leading companies, regional outlook, and forecast 2026 to 2035. 2026. URL:

<https://www.precedenceresearch.com/wellness-tourism-market> (дата звернення: 15.01.2026).

36. Pro-Consulting. Аналіз ринку HoReCa в Україні у 2021–2024 рр. 2024. <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojny>

37. Property Times. Ринок готельної нерухомості України у 2024 році: перерозподіл попиту, зростання ADR. 2025. https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/rinok_gotelnoyi_neruhomosti_ukrayini_u_2024_rotsi_pererozpodil_popitu_zrostannya_adr

38. PwC. Hospitality industry stability for growth and success. 2024. <https://www.pwc.com/us/en/industries/consumer-markets/library/hospitality-stability-and-growth.html>

39. Zruchno.Travel. Війна завдала шкоди туристичній інфраструктурі України на суму понад 6,6 млрд гривень. 2024. URL: <https://zruchno.travel/News/New/6348?lang=ua> (дата звернення: 25.01.2026).

40. InVenture. Аналіз готельного ринку України у 2024 році. *Инвестиции в Украине - сайт про инвестиции InVenture*. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/analiz-gotelnogo-rinku-ukraini-u-2024-roci> (дата звернення: 02.04.2026).

41. Booking.com. *Booking.com*. URL: <https://www.booking.com/> (date of access: 02.04.2026).

42. OpenDataBot. IKEDA. URL: <https://opendatabot.ua/c/43574085> (дата звернення: 09.04.2026).