

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ

РЕСТОРАННИЙ І ГОТЕЛЬНИЙ КОНСАЛТИНГ. ІННОВАЦІЇ

Науковий журнал

Том 8 № 2

Засновано 2018 р.

КИЇВ
ВИДАВНИЧИЙ ЦЕНТР КНУКіМ
2025

Науковий журнал «Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації» є науковим рецензованим виданням відкритого доступу, що публікує статті з висвітлюванням основних напрямів розвитку ресторанної та готельної справи, а саме: харчові технології, стратегічний та інноваційний розвиток закладів готельно-ресторанного бізнесу; актуальні питання кулінарології, еногастрономії, кулінарної етнології та сервісології; теоретичні та практичні аспекти впровадження харчових технологій функціонального призначення; питання екології харчування та надання готельно-ресторанних послуг; економіка, маркетинг, менеджмент, конкурентоспроможність, сучасні інформаційні та комунікативні технології в готельно-ресторанній справі.

Головна мета журналу – сприяння розвитку наукових досліджень у харчових технологіях та готельно-ресторанній справі.

Видання розраховане на науковців, викладачів, аспірантів, магістрів, здобувачів та фахівців, хто прагне отримати ґрунтовні знання теоретичного і прикладного характеру.

Видання включено до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б») відповідно до наказу МОН України від 28.12.2019 № 1643 за спеціальностями: 181 «Харчові технології», 241 «Готельно-ресторанна справа».

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Київського національного університету культури і мистецтв
(протокол №7 від 05.12.2025 р.)*

Науковий журнал засновано за сприяння

Михайла Пересічного, доктора технічних наук, професора,
Київського національного університету культури і мистецтв (Україна)

Головний редактор

Михайло Поплавський, доктор педагогічних наук, професор, Київський національний університет
культури і мистецтв (Україна)

Заступник головного редактора

Христина Плецан, доктор філософії, доцент, Київський національний університет культури і мистецтв (Україна)

Відповідальний секретар

Олена Завадинська, кандидат технічних наук, доцент, Київський національний університет культури і мистецтв
(Україна)

Члени редакційної колегії:

Теймураз Кежерадзе, доктор мистецтвознавства та теорії мистецтва, професор, ректор Батумського державного педагогічного університету мистецтв (Грузія); **Йозеф Затко**, IUDr., PhD., Dr.h.c. mult. IUDr Honor. Prof. mult., LL.M, MBA, президент Європейського інституту подальшої освіти (EIDV), голова Асоціації піротехніків Словацької Республіки, засновник Східноєвропейського агентства розвитку (EEDA), засновник наукового журналу «Європейська наука – Eurporska Veda» (Словацька Республіка); **Володимир Антоненко**, доктор географічних наук, професор, Київський університет культури (Україна); **Ірина Антоненко**, доктор економічних наук, професор, Національний університет харчових технологій (Україна); **Ірина Вережомська**, кандидат економічних наук, доцент, Київський національний університет культури і мистецтв (Україна); **Маріола Гжебик**, доктор економічних наук, професор, Жешувський університет (Польща); **Владімер Глонті**, доктор економічних наук, професор, Батумський державний університет імені Шота Руставелі (Грузія); **Лілія Гончар**, кандидат економічних наук, доцент, Київський національний університет культури і мистецтв (Україна); **Олена Калашник**, доктор філософії, доцент, Полтавський державний аграрний університет (Україна); **Юрій Клапків**, доктор економічних наук, доцент, Лодзький університет (Польща); **Ірина Корецька**, доктор філософії, доцент, Національний університет харчових технологій (Україна); **Сергій Неїленко**, кандидат технічних наук, доцент, Національний університет біоресурсів і природокористування України (Україна); **Оксана Полінкевич**, доктор економічних наук, професор, Луцький національний технічний університет (Україна); **Раміс Расулов**, кандидат технічних наук, доцент, Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» (Україна); **Валентина Русавська**, кандидат історичних наук, професор, Київський національний університет культури і мистецтв (Україна); **Карина Свідло**, доктор технічних наук, професор, Харківський національний університет міського господарства ім. О.М. Бекетова (Україна); **Віктор Тринчук**, доктор філософії, професор, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна); **Інна Тюрікова**, доктор технічних наук, доцент, Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна)

Засновник – Київський національний університет культури і мистецтв

Адреса редакції: вул. Є. Коновальця, 36 (корпус 2), каб. 108-а, Київ, 01133

01133, Kyiv, str. Ye.Konovaltsia, 36, of. 108a (bild 2)

тел.: +38 (098) 211-62-48; +38 (067) 837-39-78

E-mail: rgki-ndi@ukr.net; web: restaurant-hotel.knukim.edu.ua

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа: Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1210 від 31.10.2023 року.

Ідентифікатор медіа: R30-01922

Періодичність: 2 рази на рік.

Автори зберігають за собою право на авторство роботи без обмежень та передають журналу право першої публікації цієї роботи на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.

Засновник залишає за собою право на дизайн верстки, художнє оформлення та назву журналу.

За точність викладених фактів та коректність цитування відповідає автор.

ISSN 2616-7468 (print)
ISSN 2617-9504 (online)

© Київський національний університет культури і мистецтв, 2025
© Автори статей, 2025

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
KYIV NATIONAL UNIVERSITY OF CULTURE AND ARTS

RESTAURANT AND HOTEL CONSULTING. INNOVATIONS

Scientific Journal

Volume 8 No 2

Founded in 2018

**KYIV
KNUKiM PUBLISHING
2025**

Scientific journal "Restaurant and Hotel Consulting. Innovations" is a scientifically criticised publication of the open access, which publishes articles covering the main areas of development of restaurant and hotel business, namely: food technologies, strategic and innovative development of hotel and restaurant business establishments; topical issues of culinary studies, enhastronomy, culinary ethnology and service; theoretical and practical aspects of the introduction of functional food technologies; issues of nutrition ecology and provision of hotel and restaurant services; economics, marketing, management, competitiveness, modern information and communication technologies in hotel and restaurant business.

The main purpose of the journal is to promote the scientific research development in the food technologies and in the hotel restaurant business.

The publication is intended for scientists, lecturers, postgraduates, masters, students, specialists and all. All who seek a solid knowledge of the theoretical and applied nature.

The publication is included in the list of scientific professional editions of Ukraine (category "B") in accordance with the Order of Ministry of Education and Science of Ukraine № 1643 dated 28 December 2019 in the specialities: 181 "Food Technologies", 241 "Hotel and Catering Business".

*Recommended for publication by the Academic Council
of Kyiv National University of Culture And Arts
(Protocol No.7 dated 05.12.2025)*

The scientific journal was founded with the assistance of

Mykhailo Peresichny, Doctor of Technical Sciences, Professor, Kyiv National University of Culture and Arts (Ukraine)

Editor-in-Chief

Mykhailo Poplavskyy, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Kyiv National University of Culture and Arts (Ukraine)

Deputy Editor-in-Chief

Khrystyna Pletsan, Doctor of Philosophy (PhD), Associate Professor, Kyiv National University of Culture and Arts (Ukraine)

Executive Editor

Olena Zavadynska, PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Kyiv National University of Culture and Arts (Ukraine)

Editorial board members:

Teimuraz Kezheradze, Doctor of Art History and Art Theory, Professor, Rector of Batumi State Pedagogical University of Arts (Georgia); **Josef Zatzko**, JUDr., PhD., Dr.h.c. mult. JUDr Honor. Prof. mult., LL.M, MBA, President of the European Institute of Further Education (EIDV), Chairman of the Association of Pyrotechnicians of the Slovak Republic, Founder of the Eastern European Development Agency (EEDA), Founder of the scientific journal "European Science – Europska Veda" (the Slovak Republic); **Volodymyr Antonenko**, Doctor of Geographical Sciences, Professor, Kyiv University of Culture (Ukraine); **Iryna Antonenko**, Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies (Ukraine); **Iryna Verezomska**, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Kyiv National University of Culture and Arts (Ukraine); **Mariola Grzebyk**, Doctor of Economic Sciences, Professor, University of Rzeszów (Poland); **Vladimer Glonti**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Batumi Shota Rustaveli State University (Georgia); **Liliia Honchar**, PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Kyiv National University of Culture and Arts (Ukraine); **Olena Kalashnyk**, Doctor of Philosophy, Associate Professor, Poltava State Agrarian University (Ukraine); **Jurij Klapkiv**, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, University of Lodz (Poland); **Iryna Koretska**, Doctor of Philosophy, Associate Professor, National University of Food Technologies (Ukraine); **Serhii Neilenko**, PhD in Technical Sciences, Associate Professor, National University of Life Resources and Environmental Sciences of Ukraine (Ukraine); **Oksana Polinkevych**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Lutsk National Technical University (Ukraine); **Ramis Rasulov**, PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Open International University of Human Development "Ukraine (Ukraine); **Valentyna Rusavska**, PhD in Historical Sciences, Professor, Kyiv National University of Culture and Arts (Ukraine); **Karyna Svidlo**, Doctor of Technical Sciences, Professor, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (Ukraine); **Viktor Trynchuk**, Doctor of Philosophy, Professor, Luhansk Taras Shevchenko National University (Ukraine); **Inna Tiurikova**, Doctor of Technical Sciences, Associate Professor, Poltava University of Economics and Trade (Ukraine)

The Founder – Kyiv National University of Culture and Arts

Editorial office address: 36, Yevhen Konovalets str. bild 2, off. 108-a, Kyiv, 01133

Tel.: +38 (098) 211-62-48; +38 (067)837-39-78

e-mail: rgki-ndi@ukr.net; web: restaurant-hotel.knukim.edu.ua

Registration of Print media entity: Decision of the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine: Decision No. 1210 as of 31.10.2023.

Media ID: R30-01922

Frequency: 2 times a year.

The authors retain the right to the authorship of the work without restrictions and transfer to the journal the right to first publish this work under the terms of the Creative Commons Attribution License International CC-BY.

The founder reserves the right to design the layout, artwork and title of the journal.

The author is responsible for the accuracy of the facts and correctness of citation.

ISSN 2616-7468 (print)
ISSN 2617-9504 (online)

© Kyiv National University of Culture and Arts, 2025
© Authors articles, 2025

ЗМІСТ

СТРАТЕГІЧНИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Тетяна Брикова

Розвиток підходів в управлінні конфліктами у готельно-ресторанній сфері..... 164

Ольга Дулька,

Антон Кравченко

Доцільність впровадження кріотерапії в інфраструктуру сучасного SPA-готелю:
світовий та вітчизняний досвід..... 176

Олена Шидловська,

Віта Цирульнікова,

Анна Огієнко

Впровадження корпоративної культури нового покоління
в індустрію гостинності..... 187

ІННОВАЦІЙНІ ХАРЧОВІ ТА РЕСТОРАННІ ТЕХНОЛОГІЇ

Тетяна Бровенко

Методологічні засади формування та розвитку культури харчової
безпеки в системах менеджменту підприємств харчування..... 200

Ольга Даниленко,

Ксенія Приходько,

Валерій Осієвський

Цифровізація маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі:
від онлайн-бронювання до персоналізованих пропозицій 212

Олена Соколовська,

Анна Лепехова,

Вікторія Субота

Формування споживчих очікувань та факторів вибору закладів
ресторанного господарства в умовах воєнного стану 230

Семен Толок

Мікробіологічний профіль і динаміка зберігання сиркових паст,
збагачених насінням чіа, льону та кіноа..... 241

Марія Філь

Технологічні аспекти розроблення авторської страви із м'яса птиці
для ресторанної індустрії 254

ЕКОНОМІКА, МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Олена Ахмедова,

Даниїл Семикопенко

Інноваційні підходи до залучення та утримання клієнтів у готельному бізнесі..... 270

Катерина Доділова,

Юлія Земліна,

Вікторія Полуда

Трансформація індустрії гостинності

у світлі парадигми безбар'єрності в туризмі 281

Сергій Красовський,

Марина Братіцел,

Людмила Сідина

Використання штучного інтелекту для персоналізації послуг

та оптимізації операційних процесів у ресторанній справі 296

Оксана Паук

Етика бізнесу в контексті бізнес-планування підприємств гостинності

та харчового бізнесу: конфліктологічний аспект..... 313

CONTENTS

STRATEGIC AND INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Tetiana Brykova

Development of Approaches to Conflict Management
in the Hotel and Restaurant Industry 164

Olha Dulka,

Anton Kravchenko

Appropriateness of Implementing Cryotherapy into the Infrastructure
of a Modern Spa-Hotel: World and Domestic Experience 176

Olena Shydlovska,

Vita Tsyrlukova,

Anna Ohienko

Implementation of a New Generation Corporate Culture
in the Hospitality Industry 187

INNOVATIVE FOOD AND RESTAURANT TECHNOLOGIES

Tetiana Brovenko

Digitalisation Principles of Formation and Development
of Food Safety Culture in Management Systems of Food Enterprises 200

Olha Danylenko,

Kseniia Prykhodko,

Valerii Osiievskyi

Digitalisation of Marketing Strategies in the Restaurant Business:
from Online Booking to Personalised Offers 212

Olena Sokolovska,

Anna Lepekhova,

Viktoriia Subota

Formation of Consumer Expectations and Factors
in the Choice of Restaurants under Martial Law Conditions 230

Semen Tolok

Microbiological Profile and Storage Dynamics of Curd Pastes Enriched with Chia,
Flax, and Quinoa Seeds 241

Mariia Fil

Technological Aspects of Developing an Original Poultry Dish
for the Restaurant Industry 254

ECONOMICS, MARKETING, MANAGEMENT, COMPETITIVENESS AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Olena Akhmedova,

Danyil Semykopenko

Innovative Approaches to Attracting and Retaining Customers in the Hotel Business 270

Kateryna Dodilova,

Yuliia Zemlina,

Viktoriia Poluda

Transformation of the Hospitality Industry

in the Context of the Barrier-Free Paradigm in Tourism 281

Serhiy Krasovskyi,

Maryna Bratitsel,

Liudmyla Sidyna

Use of Artificial Intelligence for Service Personalisation

and Operational Process Optimisation in the Restaurant Industry 296

Oksana Pauk

Business Ethics in the Context of Business Planning

of Hospitality and Food Enterprises: Conflictological Aspect 313

**СТРАТЕГІЧНИЙ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ
РОЗВИТОК ЗАКЛАДІВ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

**STRATEGIC AND INNOVATIVE DEVELOPMENT OF
THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS**

УДК 640.4:[005.96:316.485.6
DOI: 10.31866/2616-7468.8.2.2025.348670

РОЗВИТОК ПІДХОДІВ В УПРАВЛІННІ КОНФЛІКТАМИ У ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННІЙ СФЕРІ

*Тетяна Брикова,
кандидатка технічних наук, доцентка,
Чернівецький торговельно-економічний
інститут Державного торговельно-економічного
університету,
Чернівці, Україна,
sci.ukraine1984@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8842-9028>
© Брикова Т., 2025*

Актуальність. Ефективність діяльності суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу залежить від факторів різного характеру – економічних, соціально-демографічних, загального рівня добробуту в державі тощо. Наявність сприятливого, комфортного мікроклімату в колективі або чесної взаємодії із іншими учасниками ринку є недооціненим фактором, проте його вплив здатен значно похитнути рівновагу в роботі, зумовити виникнення додаткових витрат, судових процесів, що у сукупності знижуватиме ефективність діяльності, якість послуг і зміщатиме фокус уваги із розвитку на оперативне усунення дисбалансів. Управління конфліктами у готельно-ресторанній сфері має особливе значення, адже робота сектору тісно пов'язана із взаємодією зі споживачем, від швидкості і ефективності вирішення конфлікту залежать лояльність, прихильність клієнта, імовірність його повторного звернення. Соціум і комунікація в його межах трансформуються, потреби і інтереси споживачів стрімко змінюються, що не дозволяє залишати підходи до управління конфліктними ситуаціями незмінними. **Мета і методи.** Пропонована стаття являє собою оригінальне дослідження трансформації підходів управління конфліктними ситуаціями у сфері готельно-ресторанного бізнесу з урахуванням природи їх виникнення. Було використано методи аналізу, узагальнення, абстракції, порівняння. **Результати.** У статті детерміновано суть конфлікту і природу його походження в розрізі специфіки роботи суб'єктів готельно-ресторанного сектору. Проаналізовано основні причини виникнення конфліктів між працівником і клієнтом, працівником і працівником (або підрозділами), між господарюючими суб'єктами, визначено ключові риси, що розрізняють ці форми конфліктів, і, відповідно, різницю у підходах до їх вирішення. **Висновки та обговорення.** Наведено різні методи розв'язання суперечок між сторонами, що базуються на принципах медіації, коучингу, визначено місце емоційного інтелекту у процесі вирішення спорів. Узагальнено, як цифровізація може доповнити підходи управління конфліктами на різних рівнях їх виникнення. Описано необхідність переходу до проактивного управління конфліктами, сформовано узагальнену модель.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, управління конфліктами, персонал, комунікація, корпоративна культура, міжособистісна взаємодія, якість сервісу, сфера гостинності.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Ключовим чинником стабільності колективу, удосконалення якості сервісу, формування позитивного іміджу закладу і ефективності

бізнесу загалом є завчасне реагування і врегулювання конфліктів. Виникнення конфліктних ситуацій між працівниками і клієнтами або в межах робочого колективу, відсутність справедливої, чесної конкуренції та наявність спорів між суб'єктами підприємництва в межах ринку – руйнівні для якості послуг фактори. Їх ігнорування призводить до розбалансування процесів, втрати зв'язку між роботою підрозділів, непередбачених витрат, що сукупно є першим кроком до зниження прибутку і ефективності бізнес-процесів загалом.

Проблема конфлікту виходить за межі внутрішньокolleктивних і міжособистісних взаємовідносин, вона посідає одну із провідних позицій у структурі стратегічного рівня управління взаємодією між усіма учасниками ринку. З огляду на те, що сфера готельно-ресторанних послуг ґрунтується на постійному міжособистісному контакті, саме конфлікти стають індикатором рівня корпоративної культури, комунікативної компетентності персоналу та ефективності HR-менеджменту. Завчасна ідентифікація причин напруженості, вибір проактивних підходів до її попередження та підтримка ефективної комунікації є необхідними умовами стабільного функціонування закладів і збереження їх конкурентних переваг, позитивного іміджу та прихильності споживачів. Зважаючи на це, пошук і аналіз сучасних методів, підходів і стратегій управління конфліктами, які враховують актуальні тенденції розвитку сервісної культури, емоційного інтелекту та цифровізації процесів взаємодії у сфері гостинності, набуває особливого значення і високої практичної цінності.

Стан вивчення проблеми. Проблематику конфліктів і управління ними як частину загального управління діяльністю суб'єктів бізнес-сектору вивчають К. Багрій та К. Паламарек (Bagrii & Palamarek, 2020), Є. Рудніченко та ін. (2024), Н. Чернікова та ін. (2024), І. Олійник (2024), О. Овчарук (2021), О. Полінкевич (2022) та ін. Узагальнені підходи до організації управління складними, кризовими ситуаціями на підприємствах готельно-ресторанного сектору описано в роботі К. Багрій та К. Паламарек (Bagrii & Palamarek, 2020). Процес управління конфліктом як складним багатокomпонентним феноменом у сфері готельно-ресторанного бізнесу аналізували Є. Рудніченко та ін. (2024). Науковці виокремили особливі риси, притаманні конфліктам саме у сфері готельно-ресторанного бізнесу, – велика кількість зацікавлених сторін, висока емоційна напруга, різноманітність культур та комунікацій, залученість (пряма або опосередкована участь) гостей, що вказує на особливу специфіку підбору методів вирішення конфліктних ситуацій. Н. Чернікова та ін. (2024) й І. Олійник (2024) ідентифікують управління конфліктом як частину загальної стратегії менеджменту. Спираючись на системний підхід, Н. Чернікова та ін. (2024) виокремлюють певні етапи розв'язання складних ситуацій – ідентифікація конфлікту, аналіз, розроблення стратегії управління, аналіз потенційної ефективності, реалізація, що допомагає сформувати бачення щодо вибору майбутнього підходу управління конфліктом і спрогнозувати результати управлінських рішень. Акцент на види конфліктів і їх вплив на вибір методики управління складною ситуацією зроблено в роботі О. Овчарук (2021). При цьому у ній наголошено, що загальна стратегія розвитку конфлікту в закладі має ґрунтуватись на базових принципах, а саме на повазі до співробітників, підвищенні якості виконання завдань, застосуванні стриманої критики, внутрішній мотивації, уникненні оцінних суджень. У дослідженні О. Полінкевич (2022) запропоновано узагальнений алгоритм роботи із конфліктами, побудований на п'яти кроках до вирішення ситуації, зокрема це вислухати, конкретизувати, співчувати, запропонувати варіанти вирішення проблеми, подякувати за зворотний зв'язок. Акцент на інтеграцію інноваційних рішень в управлінні закла-

дами готельно-ресторанної сфери зробили К. Паламарек та Д. Чумак (2023). Автори наголошують на тому, що такі підходи, як коучинг, онбординг, традиційні методи впливу на персонал (лекції, семінари, тренінги), – ключові аспекти в управлінні мотивацією і створенні сприятливої атмосфери в колективі, наповненої взаємопорозумінням, задоволеністю кожного працівника, а також це ключ до якісного сервісу (Паламарек & Чумак, 2023). Описані аспекти доповнюють один одного і створюють умови, в яких імовірність виникнення конфліктної ситуації є невисокою, що підтверджує гіпотезу про те, що управління персоналом у цілому – це початковий крок до попередження конфлікту.

Невирішені питання. Праці вище зазначених науковців описують різні аспекти конфлікту у закладах сфери готельно-ресторанного бізнесу і управління ними. Проте недостатньо систематизованими залишаються підходи до типологізації конфліктів з урахуванням специфіки готельно-ресторанної діяльності та рівня їх впливу на якість сервісу. Вимагають уточнення механізми інтеграції сучасних інструментів (зокрема, медіації, коучингу та психологічної підтримки) у систему управління персоналом, у т. ч. із урахуванням контексту війни і високого рівня стресу, емоційного виснаження громадян.

Мета і методи дослідження

Мета статті. Дослідити трансформацію підходів до управління конфліктними ситуаціями у сфері готельно-ресторанного бізнесу з урахуванням природи їх виникнення.

Методологічною основою дослідження є використання науково-теоретичних методів вивчення трансформації підходів до управління конфліктними ситуаціями у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. Було використано метод аналізу (для виокремлення та системного розгляду факторів, що зумовлюють виникнення конфліктів у готельно-ресторанній сфері, виокремлення найбільш застосовуваних підходів до управління конфліктом), узагальнення (для формування узагальненої моделі управління конфліктами у сфері готельно-ресторанного бізнесу на основі опрацювання теоретичних концептів і підходів), абстракції (для виокремлення специфічних характеристик конфлікту та абстрагування від несуттєвих аспектів конфліктної ситуації), порівняння (для виокремлення сутнісних характеристик конфлікту та абстрагування від несуттєвих деталей).

Інформаційною базою дослідження є вітчизняні і зарубіжні наукові праці з ресторанного бізнесу; аналітичні огляди та звіти галузевих асоціацій; публікації вітчизняних і зарубіжних вчених із проблематики конкурентоспроможності підприємств сфери ресторанних послуг; інформаційні ресурси мережі інтернет; ресурси аналітики соціальних мереж та власні спостереження.

Результати дослідження

Конфлікт як соціально-психологічний феномен є невід’ємним елементом взаємодії людей у будь-якому колективі. В контексті готельно-ресторанного бізнесу його природа набуває особливої складності через наявність перманентного міжособистісного контакту, високу емоційну насиченість праці та постійну взаємодію персоналу із клієнтами. Суть і природа конфлікту як у цілому, так і з позицій біз-

нес-процесів не має конкретного, загальноприйнятого трактування, що зумовлено постійною трансформацією комунікативних процесів, у межах якого він виникає. Інтеграція цифрових технологій, розвиток соціальних мереж і онлайн-формату праці, впровадження цифрових сервісів для взаємодії продавця і покупця послуг – це все передумови до зміни характеру співіснування і співпраці суб'єктів ринку, а відтак і зміни природи конфлікту, причини пошуку нових способів вирішення спірних ситуацій. З одного боку, актуальні тренди ринку і загальна цифровізація підвищують прозорість і оперативність обміну інформацією, проте, з іншого, – відсутність безпосереднього міжособистісного контакту ускладнює емоційне сприйняття та збільшує ймовірність непорозумінь, породжує ризики виникнення публічних або віртуальних конфліктів, вплив на які методами традиційного управління не буде ефективним. З огляду на це, сформувати єдиний погляд щодо суті конфлікту і обрати сукупність ефективних універсальних підходів до вирішення «гострих» міжособистісних ситуацій, що виникають у межах бізнес-структури в умовах динамічних змін соціуму, ринку, життєдіяльності загалом, є неможливим. Зміни, технологічні інновації як частина розвитку виступають не лише інструментами підвищення ефективності, але й чинником, що формує нові типи конфліктів, вимагаючи адаптації управлінських підходів до сучасних реалій.

Беручи узагальнений погляд щодо природи конфлікту у закладах готельно-ресторанного бізнесу, варто наголосити, що у загальному сенсі конфлікт – це «зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок чи поглядів суб'єктів взаємодії» (Гранкіна, 2015). У більш вузькому розумінні конфлікт – це наслідок наявності нормативних обмежень, низької мотивації і розбіжності у цінностях і поглядах стейкхолдерів (Полінкевич, 2022). Проте у сфері готельно-ресторанного бізнесу конфлікти виникають не лише як наслідок існування суперечностей у поглядах і діях працівників, а й у результаті зіткнення очікувань споживачів із можливостями закладу або стандартами обслуговування, якістю послуг, рівня сервісу тощо. Емоційна складова комунікативних процесів (між клієнтом і персоналом, між працівниками в межах трудового колективу) створює підґрунтя для виникнення непорозумінь навіть в умовах формально налагоджених дій і систематизації, розподілу функцій, обов'язків, раціонального делегування. Поширеною причиною напруженості є різниця у сприйнятті ситуації: те, що працівник допускає як прийнятне відхилення від стандартів і норми, клієнт може розцінити як поганий сервіс, зниження якості послуги або навіть як прояв неповаги, некомпетентності. Внутрішньокolleктивні конфлікти між співробітниками можуть бути спричинені ознаками несправедливого управління людськими ресурсами, відсутністю однакових підходів до мотивації – зокрема, нерівномірним розподілом навантаження, відмінностями у підходах до виконання обов'язків (аналізуючи готельно-ресторанні заклади, може розглядатись нерівномірність не лише в межах конкретного закладу, а в порівнянні між закладами одної мережі), стилі управління з боку керівництва або відсутністю достатньої комунікації між підрозділами. Описані фактори безпосередньо впливають на якість сервісу, мікроклімат у колективі та загальну ефективність роботи суб'єкта підприємництва як учасника висококонкурентного бізнес-середовища.

Враховуючи описані аспекти – сучасні тренди і загальну специфіку сектору, конфлікт у сфері готельно-ресторанного бізнесу між різними суб'єктами має комплексну природу; це симбіоз соціальних, психологічних та управлінських аспектів і процесів. З урахуванням системного підходу, це сукупність об'єктивних

(організаційних, економічних, технологічних) та суб'єктивних (емоційних, комунікативних, мотиваційних) чинників. Багатовимірність і складність явища потребує вибору стратегічно орієнтованих підходів до попередження, запобігання і врегулювання конфліктних ситуацій, побудованих на комбінації різних способів впливу та управлінських рішень.

Діяльність суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу постійно супроводжується передумовами до загострення конфліктних ситуацій, які можуть виникати на різних рівнях взаємодії – між працівниками, між працівником і клієнтом, а також між суб'єктами господарювання. Ці форми конфліктів мають індивідуальну природу, динаміку розвитку та наслідки для ефективності роботи закладу. Розуміння специфіки їх прояву дає змогу обґрунтувати доцільні підходи до врегулювання суперечностей з урахуванням психологічних, організаційних і комунікативних чинників. У Табл. 1 наведено опис форм конфліктів, що потенційно можуть виникнути як у межах закладу, так і на рівні взаємодії із іншими суб'єктами ринку, а також представлено оптимальні підходи до управління для кожного типу ситуацій та очікувані результати їх застосування.

Таблиця 1. Форми конфліктів у готельно-ресторанному бізнесі та підходи до їх врегулювання

Table 1. Forms of conflicts in the hotel and restaurant business, approaches to their resolution

Причини конфлікту	Характерні риси конфлікту	Підходи в управлінні конфліктом, ефективні саме для цього випадку	Характерна відмінність підходу і потенційні результати
КОНФЛІКТ МІЖ ПРАЦІВНИКОМ І КЛІЄНТОМ			
Порушення стандартів обслуговування; пропозиція послуг і сервісу неналежної якості або нижчої, ніж заявлена закладом; невідповідність очікувань споживача якості послуг; емоційна напруга, наявність культурних або комунікативних бар'єрів.	Зовнішній характер, високий рівень емоційної напруги, має найбільш суттєвий вплив на імідж закладу.	Сервіс-менеджмент, комплаєнс-менеджмент, організація комунікації на засадах принципів емоційного інтелекту (саморегуляції, емпатії, самоусвідомлення, комунікативної компетентності тощо).	Відмінною рисою управління є клієнтоорієнтованість. Результат – збереження лояльного споживача, зміцнення репутації і покращення іміджу закладу, перегляд стандартів обслуговування і зростання якості сервісу.
КОНФЛІКТ МІЖ ПРАЦІВНИКОМ І ПРАЦІВНИКОМ (АБО ПІДРОЗДІЛАМИ)			
Відсутність єдиних професійних цінностей, нераціональне делегування або неефективний розподіл функцій, нераціональні управлінські рішення, відсутність системи HR-менеджменту, конкуренція	Внутрішньо-організаційний характер, найбільш суттєвий вплив має на продуктивність праці, мікроклімат у колективі.	Коучинг і тимблдинг – формування корпоративної культури партнерства, фасилітація і медіація, запровадження підходів колективного ухвалення рішень, пошук компромісу, використання методів	Відмінною рисою управління є орієнтація на стабілізацію колективу. Результат – зростання ефективності взаємодії в межах трудового колективу, створення сприятливого мікроклімату і ефективної

Продовження табл. 1

за ресурси, несправедлива система преміювання або винагороди.		організаційної комунікації, впровадження стандартизованих норм і стандартів діяльності.	робочої атмосфери, зниження плинності кадрів.
КОНФЛІКТ МІЖ ГОСПОДАРЮЮЧИМИ СУБ'ЄКТАМИ – ЗАКЛАДАМИ СФЕРИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО СЕКТОРУ			
Конкуренція за споживача і ринкову позицію, цінові аспекти (зокрема, несправедливе ціноутворення), недотримання договірних зобов'язань, різниця у стратегічній меті, цінностях і оперативних завданнях закладу, недотримання норм ділової етики і справедливої конкуренції.	Зовнішній міжорганізаційний характер, має суттєвий вплив на економічні аспекти діяльності і комерційні інтереси.	Формалізація відносин, використання досконалої договірної основи, формалізованих документів, залучення зовнішніх медіаторів, розвиток корпоративної соціальної відповідальності.	Відмінною рисою управління є орієнтація на збереження комерційної ефективності, прибутковості і ринкової позиції. Результат – відновлення або побудова взаємовигідних партнерських відносин із учасниками ринку готельно-ресторанних послуг, формування ефективної моделі співпраці із партнерами або трансформація існуючої.

Джерело: складено авторкою за даними (Лунова, 2023; Олійник, 2023; Халахур, 2024; Пенів та ін., 2024)

Source: compiled by the author, based on data (Lunova, 2023; Oliinyk, 2023; Khalakhur, 2024; Pienov et al., 2024)

Аналіз типів конфліктів і підходів до їх вирішення засвідчує, що розвиток суперечностей у закладах готельно-ресторанного сектору значною мірою залежить від суб'єктного складу та контексту взаємодії сторін, а вибір способів управління конфліктом – саме від його природи походження і задіяних учасників. Наявний симбіоз традиційних і проактивних підходів в управлінні конфліктами. Проте, якщо традиційні методи (зокрема, розподіл обов'язків, дисциплінарні заходи, кадрові рішення, пошук компромісу між конфліктуючими сторонами) зорієнтовані переважно на постфактум-реагування – вирішення ситуації у «гострому» стані, усунення наслідків і відновлення рівноваги у взаємодії учасників, то сучасним тенденціям більш характерний перехід до проактивної моделі управління конфліктами, що передбачає прогнозування, попередження та мінімізацію імовірності їх виникнення, зокрема через підходи коучингу, тімбілдингу, формалізації і стандартизації відносин, формування корпоративної культури співробітництва і взаємоповаги, розвитку емоційного інтелекту тощо. Саме для сфери готельно-ресторанного бізнесу доцільні проактивні методи і моделі, побудовані на їх основі, адже наявний конфлікт для сфери послуг одразу переходить у публічний простір, не може мати прихований перебіг розвитку і прямо впливає на імідж, репутацію, відносини зі споживачем, ефективність діяльності і якість сервісу.

В контексті цифровізації підходи до управління конфліктами можуть бути удосконалені. Зокрема, технології є ефективним доповненням і супроводом для проактивних підходів управління конфліктом – вони забезпечують ефективний збір даних, автоматизований і повний аналіз поведінкових і комунікаційних детермінантів клієнтів та персоналу, а також поведінки конкурентів, а саме:

- в конфліктах між працівниками і клієнтами: цифрові CRM-системи дозволяють фіксувати та відстежувати звернення гостей (Янчук & Боєнко, 2023), оцінювати рівень задоволеності сервісом, виявляти потенційні ризики конфліктів ще на етапі комунікації із майбутнім гостем. Цифрові платформи ефективні для моніторингу відгуків у реальному часі, вони дають можливість ідентифікувати емоційний складник відгуку і попередити конфлікти або надати негайну реакцію. Чат-боти забезпечують швидке врегулювання непорозумінь без залучення великої кількості персоналу, надання консультації в разі спірної ситуації або наявних передумов до її загострення;

- в конфліктах між працівниками: впровадження HRM-платформ із функцією аналізу командної динаміки необхідні для раннього виявлення ознак напруженості між працівниками або підрозділами (Грідін, 2025). Цифрові тренінгові середовища та платформи розвитку soft-skills мають значний потенціал у підтримці формування корпоративної культури спілкування та розвитку емоційно-го інтелекту;

- в конфліктах між закладами: використання електронного документообігу, автоматизованих систем обробки інформації дозволяють досягнути вищого рівня прозорості у бізнес-відносинах. У контексті конкурентної боротьби цифрові технології виступають ефективним інструментом для вивчення аналітики ринку, моніторингу репутаційних ризиків, прогнозування дій конкурентів, а також розвитку етики онлайн-комунікації у бізнесі.

Виникнення конфлікту можливе на різних рівнях міжособистісної або міжорганізаційної взаємодії, що вказує на потребу використання комплексних підходів в управлінні ними, в межах яких традиційні методи забезпечують нормативну й адміністративну стабільність процесів, а проактивні – відповідають за створення умов для попередження конфлікту способами формування культури комунікації, партнерства, емоційної компетентності персоналу. Підходи до управління конфліктами, описані в Табл. 1, можна систематизувати в управлінську модель, що передбачатиме синергію трьох складників – сучасних технологій, традиційних методів врегулювання конфлікту і проактивних (Рис. 1). Така модель виконуватиме комплекс функцій через узгоджене використання різних підходів – стабілізація соціально-психологічного клімату в колективі, формування довіри клієнтів, підвищення конкурентоспроможності та стійкості готельно-ресторанного закладу у цифровому середовищі.

Таким чином, модель на Рис. 1 пропонує симбіоз традиційного і проактивного управління із акцентом на потребу у переході саме до проактивного управління конфліктними ситуаціями, яке в контексті діяльності суб'єктів готельно-ресторанного сектору буде більш доречним і ефективнішим задля збереження плідної взаємодії зі споживачем. У перспективі розвиток підходів, наведених у Табл. 1 і на Рис. 1, дозволить перейти до структурованої, мультикомпонентної, аналітично обґрунтованої системи попередження і врегулювання конфліктів, що стане запорукою стабільності, конкурентоспроможності та репутаційної надійності підприємств готельно-ресторанної сфери, що працюють у непростих умовах українського ринку, наповнених ризиками і низько прогнозованими факторами дестабілізації.

ОЧІКУВАНИЙ РЕЗУЛЬТАТ – попередження конфлікту, унеможливлення його загострення на будь-якому із рівнів, лояльність клієнта, позитивний імідж закладу, відновлення репутації у випадку, коли проактивні підходи не були ефективними. В контексті зміцнення трудового колективу – низька емоційна напруга, розвинена корпоративна культура співпраці, трудова дисципліна, ефективна система контролю за дотриманням норм і стандартів роботи. В контексті конкурентної боротьби – довірчі відносини між партнерами, прогнозування ризиків, досудове вирішення спорів, збереження правового балансу і добросовісної конкурентної боротьби.

<i>Технології:</i> для проактивного управління – CRM-системи, чат-боти, сервіси, цифрові платформи для аналітики відгуків; для традиційного управління – стандартизація порядку комунікації із клієнтами, відповіді, ведення обліку звернень.	
<i>Традиційні підходи:</i> безпосереднє розрішення конфліктної ситуації, пошук компромісу, компенсація, дисциплінарні дії, сервіс-менеджмент, комплаєнс-менеджмент.	<i>Проактивні підходи:</i> моніторинг задоволеності клієнтів, персоналізація послуг, впровадження системи раннього реагування на негативний зворотний зв'язок, розвиток емоційного інтелекту.
Конфлікт «працівник – клієнт/зість»	
<i>Технології:</i> для проактивного управління – HRM-платформи, автоматизована оцінка командної динаміки, онлайн-платформи для розвитку soft-skills; для традиційного управління – ERP-системи з кадровими модулями, електронні журнали дисциплінарних заходів.	
<i>Традиційні підходи:</i> кадрові зміни, адміністративне втручання, заходи дисциплінарного впливу, використання стандартів діяльності.	<i>Проактивні підходи:</i> проведення комунікаційних тренінгів, тимбілдинг, розвиток емоційного інтелекту, фасилітація і медіація, коучинг.
Конфлікт «працівник – працівник (підрозділ/підрозділ)»	
<i>Технології:</i> для проактивного управління – Big Data аналітика, BI-панелі (Power BI), системи автоматизованого моніторингу ринку; для традиційного управління – організація електронного документообігу, використання баз юридичних даних, судових	
<i>Традиційні підходи:</i> юридичне врегулювання, судові процеси.	<i>Проактивні підходи:</i> партнерська комунікація, моніторинг ринку, прозоре ведення бізнесу.
Конфлікт «заклад – заклад»	

Рис. 1. Комплексна модель управління конфліктами зовнішнього і внутрішнього характеру у готельно-ресторанних закладах, побудована на синергії традиційних і проактивних підходів
 Джерело: побудовано авторкою

Fig. 1. Comprehensive model of managing external and internal conflicts in hotel and restaurant establishments, built on the synergy of traditional and proactive approaches
 Source: formed by the author

Висновки та обговорення результатів

Проведене дослідження підтвердило, що конфлікт є невід'ємною складовою роботи закладів готельно-ресторанного бізнесу, оскільки діяльність у цьому секторі передбачає постійну комунікацію, високий рівень емоційного навантаження та взаємозалежність дій працівників. Систематизація типів конфліктів (відповідно до різних рівнів їх виникнення) і підходів до їх врегулювання дала змогу обґрунтувати необхідність переходу від традиційних методів управління до проактивних, орієнтованих на попередження напруженості, формування культури взаємоповаги та партнерства. У контексті цифрової трансформації такі підходи отримують нове змістове наповнення, адже цифрові інструменти (CRM-, HRM-системи, BI-аналітика, чат-боти, онлайн-платформи для розвитку soft-skills тощо) виступають ефективним засобом підтримки управлінських рішень, моніторингу комунікаційних ризиків і прогнозування потенційних суперечностей. Запропонована модель поєднання традиційних і проактивних підходів в управлінні з використанням цифрових технологій забезпечує цілісність управлінського процесу, сприяє стабільності колективу, підвищенню якості сервісу, зниженню репутаційних ризиків і зміцненню конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанної сфери.

Теоретичне значення статті пов'язане із систематизацією підходів до управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі; практичне – із можливістю впровадження описаних аспектів безпосередньо у закладах готельно-ресторанної сфери. Отримані результати можуть бути використані топ-менеджментом закладів готельно-ресторанного бізнесу для побудови/корегування стратегії комунікації між працівниками, працівниками і гостями або в розрізі глобальної стратегії взаємодії із конкурентами.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Гранкіна, А. В. (2015). Конфлікт на підприємстві готельного господарства. Методи та засоби його вирішення. *International Scientific Journal*, 7, 61–64.
- Грідін, О. В. (2025). Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21>
- Луньова, В. А. (2023). Впровадження функцій комплаєнс-менеджменту для зростання прозорості бізнесу підприємств. *Економіка та суспільство*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132>
- Овчарук, О. М. (2021). Теоретико-методологічні засади управління конфліктами в трудовому колективі. *Підприємництво та інновації*, 16, 71–75. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.12>
- Олійник, І. В. (2023). Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 16, 222–228. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>
- Олійник, І. В. (2024). Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*, 1(50), 84–94. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-10>

- Паламарек, К., & Чумак, Д. (2023). Реалізація інноваційних рішень в управлінні персоналом готелю. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*, 3(91), 196–208. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-3.91.14>
- Пенов, В. В., Шевченко, І. Ю., & Дмитрієв, І. А. (2024). Управління конфліктами в колективі: стратегії врегулювання та підтримки співробітників. *Ефективна економіка*, 7. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.19>
- Полінкевич, О. (2022). Технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 5(1), 23–36. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.1.2022.260869>
- Рудніченко, Є., Давидова, О., & Суліма, В. (2024). Сучасні підходи до управління конфліктами в закладах готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, 328(2), 76–81. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-11>
- Халахур, Ю. Л. (2024). Тімблдинг як метод управління персоналом підприємства. *Економіка та суспільство*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-71>
- Чернікова, Н. М., Бутенко, В. М., & Ісаєнко, Ю. А. (2024). Управління конфліктами як складова ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-93>
- Янчук, Т. В., & Боєнко, О. Ю. (2023). Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*, 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>
- Bagrii, K., & Palamarek, K. (2020). Tendencies for the development of hotels in Ukraine under crisis situations. *MEST Journal*, 8(1), 25–35. <https://doi.org/10.12709/mest.08.08.01.04>

REFERENCES

- Bagrii, K., & Palamarek, K. (2020). Tendencies for the development of hotels in Ukraine under crisis situations. *MEST Journal*, 8(1), 25–35. <https://doi.org/10.12709/mest.08.08.01.04>
- Chernikova, N. M., Butenko, V. M., & Isaienko, Yu. A. (2024). Upravlinnia konfliktamy yak skladova efektyvnogo menedzhmentu [Conflict management as a component of effective management]. *Economy and Society*, 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-93> [in Ukrainian].
- Hrankina, A. V. (2015). Konflikt na pidpriemstvi hotelnoho hospodarstva. Metody ta zasoby yoho vyryshennia [The conflict in the company of hotel industry. The methods and ways of its solutions]. *International Scientific Journal*, 7, 61–64 [in Ukrainian].
- Hridin, O. V. (2025). Transformatsiia HR-protseviv cherez vprovadzhennia digital-tekhnologii: kliuchovi aspekty ta osnovni peredumovy [Transformation of HR processes through the introduction of digital technologies: Key aspects and basic prerequisites]. *Economy and Society*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21> [in Ukrainian].
- Khalakhur, Yu. L. (2024). Timbldynh yak metod upravlinnia personalom pidpriemstva [Team building as a method of management of the enterprise personnel]. *Economy and Society*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-71> [in Ukrainian].
- Lunova, V. A. (2023). Vprovadzhennia funktsii komplaiens-menedzhmentu dlia zrostannia prozorosti biznesu pidpriemstv [Implementation of compliance management functions to increase business transparency of enterprises]. *Economy and Society*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-132> [in Ukrainian].

- Oliinyk, I. V. (2023). Rol emotsiinoho intelektu v efektyvnomu liderstvi [The role of emotional intelligence in effective leadership]. *Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, 16, 222–228. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29> [in Ukrainian].
- Oliinyk, I. V. (2024). Efektyvni stratehii upravlinnia konfliktamy v systemi menedzhmentu pidpriemstva [Effective conflict management strategies in the enterprise administration system]. *Scientific Papers of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (Economic Sciences)*, 1(50), 84–94. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-10> [in Ukrainian].
- Ovcharuk, O. M. (2021). Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnia konfliktamy v trudovomu kolektivі [Theoretical and methodological fundamentals of conflict management in the workforce]. *Entrepreneurship and Innovation*, 16, 71–75. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.12> [in Ukrainian].
- Palamarek, K., & Chumak, D. (2023). Realizatsiia innovatsiinykh rishen v upravlinni personalom hoteliu [Implementation of innovative solutions in hotel staff management]. *Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economics. Economic Sciences*, 3(91), 196–208. <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-3.91.14> [in Ukrainian].
- Pienov, V. V., Shevchenko, I. Yu., & Dmytriiev, I. A. (2024). Upravlinnia konfliktamy v kolektivі: stratehii vrehuliuvannia ta pidtrymky spivrobotnykiv [Conflict management in the team: Strategies for settlement and support of employees]. *Efektivna ekonomika*, 7. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.19> [in Ukrainian].
- Polinkevych, O. (2022). Tekhnolohii upravlinnia konfliktamy v hotelno-restorannomu biznesi [Conflict management technologies in hotel and restaurant business]. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, 5(1), 23–36. <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.1.2022.260869> [in Ukrainian].
- Rudnichenko, Ye., Davydova, O., & Sulima, V. (2024). Suchasni pidkhody do upravlinnia konfliktamy v zakladakh hotelno-restorannoho biznesu [Modern approaches to conflict management in hotel and restaurant business establishments]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 328(2), 76–81. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-11> [in Ukrainian].
- Yanchuk, T. V., & Boienko, O. Yu. (2023). Vprovadzhennia CRM-system yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti marketynhovoї diialnosti [Implementation of CRM-systems as a means of increasing the efficiency of marketing activities]. *Economy and Society*, 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89> [in Ukrainian].

UDC 640.4:[005.96:316.485.6

Tetiana Brykova,
*PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Chernivtsi Trade and Economic Institute
of the State Trade and Economic University,
Chernivtsi, Ukraine,
sci.ukraine1984@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8842-9028>*

DEVELOPMENT OF APPROACHES TO CONFLICT MANAGEMENT IN THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY

Topicality. The effectiveness of hotel and restaurant businesses depends on various factors, including economic, socio-demographic and the overall level of prosperity in the country. The existence of a favourable, comfortable microclimate within the team or honest interaction with other market participants is an underestimated factor. Still, its influence can significantly upset the balance in work, lead to additional costs and lawsuits which can reduce the efficiency of activities and the quality of services, as well as shift the focus from development to the rapid elimination of imbalances. In the hotel and restaurant industry, conflict management is of particular importance, as the work of this sphere is closely linked to interaction with consumers. Customer loyalty, affection and likelihood of repeat visits depend on the speed and effectiveness of conflict resolution. Society and communication within it are transforming, so consumer needs and interests are changing rapidly, which means that approaches to conflict management cannot remain unchanged. **Aim and research methods.** This article is an original study of the transformation of approaches to conflict management in the hotel and restaurant business, taking into account the nature of their occurrence. Methods of analysis, generalisation, abstraction and comparison are applied. **Results.** This article determines the essence of the conflict and the nature of its origin in terms of the specifics of the work of entities in the hotel and restaurant industry. The main causes of conflicts between employees and customers, employees and employees (or departments), and between business entities are analysed, and the key peculiarities that distinguish all these forms of conflict and, accordingly, the differences in approaches to their resolution are identified. **Conclusions and discussion.** Different methods of resolving disputes between parties based on the principles of mediation and coaching are presented; the role of emotional intelligence in the dispute resolution process is determined. This study summarises how digitalisation can complement conflict management approaches at different levels of conflict emergence. The need to head up proactive conflict management is described and the generalised model is formed.

Keywords: hotel and restaurant business, conflict management, staff, communication, corporate culture, interpersonal interaction, service quality, hospitality industry.

Надійшла 04.08.2025

Прийнята 10.09.2025

Стаття була вперше опублікована онлайн 30.12.2025



This is an open access journal, and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution 4.0.

УДК 640.412:615.832.9](100+477)
DOI: 10.31866/2616-7468.8.2.2025.348671

**ДОЦІЛЬНІСТЬ
ВПРОВАДЖЕННЯ
КРІОТЕРАПІЇ
В ІНФРАСТРУКТУРУ
СУЧАСНОГО
SPA-ГОТЕЛЮ:
СВІТОВИЙ
ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ
ДОСВІД**

Ольга Дулька,
кандидатка технічних наук, доцентка,
Національний університет харчових технологій,
Київ, Україна,
olga.ds210791@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-9878-5998>
© Дулька О., 2025

Антон Кравченко,
магістрант,
Національний університет харчових технологій,
Київ, Україна,
tohane3xxx3@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0001-8278-5897>
© Кравченко А., 2025

Актуальність. Інноваційні технології є рушійною силою розвитку готельного бізнесу, оскільки сприяють оптимізації ресурсів, підвищенню рівня комфорту та персоналізації обслуговування. У сфері оздоровчого туризму і wellness-відпочинку важливість інновацій набуває особливого значення. Сучасні мандрівники дедалі більше уваги приділяють не лише комфорту, а й можливостям для зміцнення здоров'я, відновлення сил та загального фізичного і ментального благополуччя. Саме тому готелі, що орієнтуються на wellness-напрямок, активно впроваджують нові методики релаксації та відновлення, пропонуючи своїм гостям нестандартні процедури, які поєднують передові технології і традиційні знання про здоров'я. Одним із перспективних напрямів розвитку SPA-готелів є використання низькотемпературних методик, що відкривають нові можливості для оздоровлення. **Метою дослідження** є проведення всеосяжного аналізу доцільності включення кріотерапії до інфраструктури сучасного SPA-готелю, представляючи її як новаторську оздоровчу послугу, яка задовольняє запити сучасних споживачів (Protocol No.7 dated 05.12.2025) івачів, орієнтованих на оздоровлення. **Методи**, які були використані при дослідженні: ретроспективний аналіз, системний і структурний аналіз, метод аналогії та інші. **Результати.** У статті розглядається актуальність впровадження кріотерапії як інноваційної оздоровчої послуги у структуру сучасного SPA-готелю. Проаналізовано основні принципи дії кріотерапевтичних процедур, їх вплив на фізичне та психоемоційне самопочуття гостей, а також переваги використання кріосауни як складової wellness-пропозиції готельного комплексу. Описано організаційні аспекти інтеграції кріосауни у структуру SPA-центру з урахуванням специфіки цільової аудиторії, технічних вимог до обладнання та вимог безпеки. Проведено оцінку конкурентоспроможності на ринку індустрії гостинності цього сервісу. **Висновки та обговорення.** Зроблено висновок, що інтеграція кріотерапії сприяє розширенню спектра послуг, створенню унікальної пропозиції на ринку та зміцненню позицій готелю серед гостей, орієнтованих на wellness.

Ключові слова: SPA-готель, кріотерапія, кріосауна, інноваційні послуги, оздоровлення, індустрія гостинності, wellness.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. У сучасних умовах стрімкого розвитку індустрії гостинності та зростаючого попиту на послуги, орієнтовані на збереження здоров'я, все більшої актуальності набуває розширення спектра оздоровчих процедур у структурі SPA-готелів. Гостра конкуренція на ринку вимагає від готельних підприємств не лише підтримки високого рівня сервісу, але і впровадження інноваційних рішень, що задовольняють запити wellness-орієнтованих споживачів.

Однією із таких пропозицій є кріотерапія – високоефективний метод відновлення та зміцнення організму, що вже набув поширення у медичній і спортивній практиці, однак недостатньо інтегрований у сферу готельно-рекреаційних послуг.

Проблема полягає у відсутності системного підходу до впровадження кріотерапії в готельну інфраструктуру, а також у недостатній обґрунтованості її економічної та практичної доцільності для SPA-комплексів.

З огляду на це, метою цього дослідження є вивчення впливу кріотерапевтичних послуг на конкурентоспроможність готельного підприємства, формування ефективної моделі їх впровадження з урахуванням маркетингових та організаційно-економічних чинників.

Практичне значення дослідження полягає у пошуку рішень, здатних забезпечити сталий розвиток SPA-готелів, посилити їх позиції на ринку та створити додану цінність для клієнтів шляхом інноваційного підходу до оздоровчих технологій.

Стан вирішення проблеми. В умовах сьогодення SPA-індустрія є одним із провідних секторів глобальної економіки, яка найбільш динамічно розвивається. У всьому світі стрімко впроваджуються цікаві інноваційні технології та нові SPA-послуги. Однак дослідження Міжнародної SPA асоціації (International Spa Association, n.d.) показало, що останнім часом масштаби проблем у галузі SPA-індустрії значно збільшились. Це стало поштовхом для пошуку нових шляхів оновлення SPA-послуг, які були б більш безпечними, доступними та привабливими для споживачів.

Запровадження кріотерапії в оздоровчо-готельний бізнес все більше привертає увагу українських та зарубіжних науковців. Дослідники А. Паргізкар, М. Шарафі, С. Мансурі, М. Хадібархагалаб, С. Афраштех, Х. Фатеміан, М. Р. Чіджан (Parhizkar et al., 2024) розглядають системну кріотерапію як засіб реабілітації після інфекційних захворювань, засвідчують її сприятливий вплив на імунну систему та загальний стан здоров'я пацієнтів, вказуючи на потенціал цього методу у сфері wellness-послуг. У галузі ортопедії та реабілітації О. Кесно, С. Мушель, С. Б. Салах, І. Баранес, Л. Мартінес, Ф. Бійюар (Quesnot et al., 2024) вивчають кріотерапію як спосіб зменшення болю та покращення рухової функції у пацієнтів із захворюваннями опорно-рухового апарату, що відкриває перспективи її застосування у SPA-центрах, орієнтованих на клієнтів із хронічними фізичними навантаженнями або спортивним минулим. К. Тей, К. Фонг, А. Стабіле, Х. Домінгес-Ескріг, О. Укімура, Л. Родрігес-Санчес, А. Блана, Е. Бечер, М. Лагуна (Tay et al., 2025) досліджують ефективність локальної кріотерапії при урологічних захворюваннях, зокрема, у зменшенні симптомів хронічного простатиту, що підкреслює багатогранність використання цієї технології.

У роботах Р. Гаха, А. Чорненського і Р. Цикваса (2024), Д. Чмари та О. Черненко (2024), В. Дудки (2024) наголошується на необхідності впровадження новітніх технологій, серед яких кріосауна розглядається як конкурентна перевага для го-

тельного підприємства. У науковій розвідці А. Вдовічена та О. Воробйова (2023) щодо інновацій у сфері SPA-послуг обґрунтовується актуальність впровадження кріотерапевтичного сервісу в готелях для розширення оздоровчої пропозиції.

Невирішені питання. Зважаючи на те, що окремі дослідження вже присвячені медичним, фізіологічним та технічним аспектам кріотерапії, досі відкритими залишаються важливі питання, які потребують детальнішого розгляду в контексті готельно-рекреаційного бізнесу. Зокрема, недостатньо вивчено інтеграцію кріотерапевтичних процедур у структуру SPA-готелів, їх вплив на конкурентоспроможність та адаптацію сервісу до потреб wellness-орієнтованих гостей. Більше того, у вітчизняній практиці майже відсутні систематизовані описи та стратегічні моделі впровадження кріосаун у готельні комплекси.

Мета і методи дослідження

Мета дослідження – проведення всеосяжного аналізу доцільності включення кріотерапії до інфраструктури сучасного SPA-готелю, представляючи її як новаторську оздоровчу послугу, яка задовольняє запити сучасних споживачів, орієнтованих на оздоровлення. Дослідження передбачає оцінку впливу кріосауни, враховуючи її дію на фізичний та психоемоційний стан гостей, а також аналіз організаційних, фінансових і маркетингових факторів інтеграції цієї послуги у структуру готелю. Окрему увагу приділено аналізу конкурентних переваг, які кріотерапія може забезпечити готелю на ринку індустрії гостинності, та обґрунтуванню її ефективності як складової стратегії розвитку SPA-комплексів.

Для реалізації мети дослідження були використані *методи* ретроспективного аналізу, системний і структурний, аналогії та інші. Для проведення дослідження застосовані дані міжнародних статистичних звітів, представлених на сайті Grand View Research (<https://www.grandviewresearch.com/>).

Об'єктом дослідження є інфраструктура сучасного SPA-готелю.

Предметом дослідження є всеосяжний аналіз доцільності включення кріотерапії до інфраструктури сучасного SPA-готелю, представляючи її як новаторську оздоровчу послугу, яка задовольняє запити сучасних споживачів, орієнтованих на оздоровлення.

Наукова новизна полягає в тому, що авторами проведено глибокий аналіз ринку оздоровчих послуг, виявлені особливості та тенденції функціонування кріотерапевтичних процедур в індустрії гостинності.

Інформаційна база дослідження – наукові статті у вітчизняних і закордонних виданнях, інформаційні електронні ресурси, власні дослідження.

Результати дослідження

Сьогодні відома фраза «Sanus Per Aquam» дала назву цілому оздоровчому напрямку. Абревіатура «SPA» додається до назви готельних комплексів, курортів, сучасних медичних технологій, оздоровчих та косметологічних центрів. Метою функціонування цих підприємств є відновлення фізичних і духовних сил організму людини з використанням води й інших природних факторів: світло- й теплолікування, ароматерапії та чарівних звуків природи. Швидке зростання популярності висококатегорійних готелів насамперед зобов'язане підвищенню попиту на

SPA-послуги. Наявність SPA-центру у п'яти- або чотиризірковому готелі майже вдвічі збільшує його привабливість для споживачів.

SPA є незначною частиною Wellness-індустрії, вся діяльність якої здебільшого пов'язана з відновленням краси та здоров'я гостей. Термін «SPA» виник задовго до «Wellness», який став використовуватися лише із 1961 року (*Is wellness*, 2013). На той час була дуже низька тривалість життя через те, що більшість людей не дотримувалися правил здорового життя. У зв'язку з цим виникла потреба у конструктивній зміні способу життя, а саме: звичок, правил поведінки, харчування, світогляду тощо (Stará & Charvát, 2013). У 1961 році Х. Данн (Dunn, 1961) у своїй книзі «Здоров'я високого рівня» офіційно запропонував концепцію Wellness як гарного самопочуття у повсякденному житті. На його думку, Wellness – це філософія благополуччя людини в усіх сферах її буття: духовній, соціальній і фізичній. За словами Х. Данна, людина має почуватися гармонійно для досягнення бажаного результату. Краса не повинна бути самоцілью, краса – це стиль життя. Складовою ланкою відповідного розуміння здоров'я є SPA-процедури. Таким чином, обидві концепції не слід розглядати окремо одну від одної, вони повинні працювати одночасно як два механізми, які призначені для допомоги людям у покращенні їхнього загального благополуччя.

В умовах сьогодення SPA – це комплекс оздоровчих послуг, які пропонує індустрія краси та відпочинку. Майже всі SPA-процедури здійснюються через шкіру, насичують організм корисними речовинами, що покращує її зовнішній вигляд та сприяє оздоровленню. Однак GlobalWellnessInstitute підкреслює зміну поведінки туристів: сьогодні велика кількість мандрівників шукає у подорожах не просто відпочинок, а трансформацію. Вони хочуть повернутися додому іншими – фізично сильнішими, психоемоційно збалансованішими, наповненими сенсами.

Цей запит формує попит на оздоровчі подорожі нового рівня, де гостинність – це не лише сервіс, а й інструмент глибокої трансформації. Підсумовуючи, світова індустрія гостинності дедалі глибше впроваджує концепцію оздоровлення як ключовий компонент сервісу. Сучасні готелі стають не просто місцем для сну й харчування, а простором для відновлення, переосмислення та турботи про себе. Це потребує як інфраструктурних змін, так і перегляду філософії обслуговування – і саме це формує майбутнє успішних готельних брендів.

Кріотерапевтичні сеанси мають яскраво виражений вплив на тілесний та емоційно-психічний стан людини, що засвідчують сучасні наукові дослідження у медичній, реабілітаційній і wellness-галузях.

Контрольоване охолодження активізує захисні функції організму, посилює адаптивні реакції та загартовує імунну систему. Обережне охолодження стимулює захисні механізми тіла, посилює здатність адаптації і тренує імунітет. Ці властивості кріотерапії створили основу для її ефективного застосування в комплексному відновленні пацієнтів після інфекційних хвороб, зокрема, в дерматології (Parhizkar et al., 2024).

Every Destination Has Something Unique to Offer



Source: Global Wellness Institute, Global Wellness Tourism Economy, November 2018



GLOBAL WELLNESS
INSTITUTE™

Рис. 1. Дослідження Global Wellness Institute про різноманітні DESTINAЦІЇ у країнах світу
Джерело: Wellness Tourism – Global Wellness Institute (Global Wellness Institute, n.d.)

Fig. 1. Global Wellness Institute research on various destinations around the world
Source: Wellness Tourism – Global Wellness Institute (Global Wellness Institute, n.d.)

Контрольоване нетривале охолодження організму зумовлює помітне зменшення запальних процесів у тканинах, спад набряків та больового синдрому, а також пришвидшує відновлення опорно-рухового апарату. Під впливом наднизьких температур відбувається різке звуження судин із наступним рефлекторним розширенням, що покращує мікроциркуляцію та кисневе насичення тканин, прискорює виведення токсинів, стимулює регенерацію клітин (Quesnot et al., 2024; Гах та ін., 2024). У результаті застосування кріотерапії спостерігається зниження рівнів прозапальних цитокінів (IL-6, IL-1 β , TNF- α), що забезпечує не тільки фізичне полегшення симптомів, але й загальне покращення самопочуття (Quesnot et al., 2024).

Також доведено, що локальні кріотерапевтичні впливи сприяють зменшенню симптомів хронічних недуг, болю та обмежень у рухливості, що особливо актуально для гостей SPA-готелів із хронічними фізичними навантаженнями або спортивним минулим (Tay et al., 2025; Дудка, 2024).

Кріотерапія також має позитивний вплив на психоемоційну сферу. Внаслідок стресового, але нетривалого охолодження активується викид ендорфінів та інших нейромедіаторів, що зумовлює зниження рівня тривожності, стабілізацію емоційного фону, зменшення психічної втоми і відчуття хронічного виснаження (Tay et al., 2025; Чмара & Черненко, 2024). Після курсу процедур гості відзначають покращення сну, збільшення працездатності та підвищення настрою. Цей ефект є особливо цінним у SPA-середовищі, де психологічне розвантаження розгляда-

ється як одна з основних складових оздоровлення. Окрім того, холодові процедури мають імунomodуючий потенціал.

Можливості впровадження кріотерапевтичних процедур у діяльність готельного підприємства ґрунтуються на зростаючому попиті споживачів на оздоровчі та релаксаційні послуги, які мають комплексний вплив на фізичний, психоемоційний і навіть імунний стан людини. У сучасних умовах підвищеної тривожності, прискореного ритму життя та екологічних загроз готельний бізнес все більше орієнтується на wellness-тренди, що передбачає не лише комфортне проживання, а й надання високотехнологічних послуг оздоровчого характеру, серед яких кріотерапія посідає одне із провідних місць.

Використання інноваційних SPA-технологій дозволяє готелям значно підвищити свою конкурентоспроможність, сформувати унікальну ринкову пропозицію та збільшити лояльність гостей (Вдовічен & Воробйов, 2023). Кріотерапія як частина неінвазивних процедур відзначається високим рівнем безпеки, швидким реабілітаційним ефектом і можливістю гнучкої інтеграції в загальну концепцію SPA-комплексу. Її проведення не потребує госпіталізації, що особливо важливо для готельного формату, де переважає короткотривале перебування гостей. Кріотерапевтичні сеанси базуються на короткочасному впливі екстремально низьких температур, що спричиняє миттєве звуження периферичних судин та запуск адаптаційних механізмів тіла. Після припинення охолодження спостерігається інтенсивне розширення судин, поліпшення мікроциркуляції, насичення тканин киснем та прискорення виведення продуктів метаболізму. Як наслідок, активізуються природні процеси відновлення, зменшуються запалення, стабілізується гормональний фон, покращуються терморегуляція, імунна відповідь та загальне самопочуття. Це робить кріотерапію дійовою не тільки в реабілітації, а й у контексті релаксації, антистрес-програм, детоксикації і відновлення після фізичних та емоційних перенавантажень.

Інтеграція кріосауни у структуру SPA-центру готелю відкриває низку стратегічних переваг.

По-перше, вона розширює спектр wellness-пропозицій, збільшуючи привабливість готельного комплексу для нових сегментів споживачів, зокрема, для гостей, які ведуть активний спосіб життя, спортсменів, бізнес-споживачів, а також відвідувачів, орієнтованих на турботу про здоров'я та зниження стресу.

По-друге, на відміну від багатьох інших оздоровчих процедур, кріосауна компактна у просторі та не потребує складної медичної інфраструктури, а отже – підходить для середніх і навіть невеликих готелів.

Організаційне впровадження кріосауни має враховувати кілька важливих аспектів, що охоплюють як технічні, так і адміністративні елементи.

З технічного погляду, устаткування повинно мати відповідні сертифікати якості й безпеки, а також відповідати санітарно-гігієнічним нормам. Особливу увагу слід приділити наявності стабільного джерела живлення, захищеного від перепадів напруги, системі автоматичного контролю температури з точним регулюванням охолодження та безперервної вентиляції приміщення, де розташована кріосауна. Водночас важливу роль відіграє людський фактор – обов'язковою є належна підготовка персоналу. Працівники повинні проходити спеціалізоване навчання з експлуатації обладнання, розуміти принцип дії кріотерапевтичних процедур і володіти знаннями з надання першої допомоги у разі виникнення непередбачуваних реакцій. Крім технічних навичок, персонал має бути обізнаний у сфері сервісної комунікації, вміти чітко пояснити процедуру, показання, протипоказання, а також забезпечити гостю відчуття комфор-

ту, довіри та безпеки протягом усього оздоровчого сеансу. Також бажано, щоб адміністратор SPA-служби готелю розробив внутрішній регламент проведення процедур, стандарти обслуговування та алгоритми дій у випадках надзвичайних ситуацій.

Стосовно оцінки конкурентоспроможності, кріотерапія нині є відносно рідкісною пропозицією на українському ринку SPA-готелів, що надає першопрохідцям помітну конкурентну перевагу. Її впровадження не тільки виділяє готель з-поміж конкурентів, але й формує унікальний імідж закладу як сучасного, інноваційного та орієнтованого на актуальні потреби відвідувачів. Завдяки кріотерапії готель може вирізнитися серед інших закладів, розширити асортимент wellness-послуг, збільшити привабливість для вимогливої публіки, яка цінує науково обґрунтовані, результативні та неординарні способи оздоровлення. Окрім того, така послуга сприяє збільшенню середнього чека, оскільки гості, які звертають увагу на інноваційне оздоровлення, часто готові сплачувати більше за високоякісний сервіс.

У поєднанні з розумним маркетинговим просуванням кріотерапія здатна не тільки привернути нову аудиторію, зокрема wellness-туристів, спортсменів, бізнес- та преміум-клас клієнтів, а й активізувати повторні візити. Враховуючи глобальні wellness-тренди, які сьогодні підсилюють попит на методики швидкого відновлення, зменшення стресу, поліпшення якості сну та загального самопочуття, впровадження кріо- та біооздоровчих практик у готельний сектор виглядає стратегічно виправданим рішенням. Відтак, беручи до уваги глобальні тенденції wellness-сервісів та зростаючий інтерес до оздоровчих практик серед гостей, стає очевидно, що включення кріотерапії до переліку послуг закладів гостинності є не лише актуальним, але і стратегічно вигідним рішенням. У табл. 1 наведено приклади впровадження Wellness-програм у світовій індустрії гостинності.

Таблиця 1. Перелік Wellness-програм у світовій індустрії гостинності

Table 1. List of Wellness Programmes in the Global Hospitality Industry

Назва програми	Цільова аудиторія	Складові програми	Обґрунтування актуальності
Freeze&Focus	Офісні працівники, IT-фахівці, студенти	– 3 сеанси кріокамери на тиждень – Кріотерапія + мікродихальні вправи – Ароматерапія із м'ятою	Зниження ментальної втоми, покращення концентрації, профілактика вигорання
Cryo Fit Recovery	Аматори фітнесу, марафонці, тренери	– Кріокамера до/після тренувань – Контрастна терапія: кріо + льодові ванни – Кріомасаж кінцівок	Прискорене відновлення м'язів, зниження болю, зменшення ризику травм
Immune Cryo	Люди після хвороб, мандрівники, 40+	– Цикл із 6 сеансів кріотерапії – Оцінка стану імунітету – Інгаляції з евкаліптом після процедур	Стимуляція імунної системи, профілактика простуд і хронічної втоми

Продовження табл. 1

MentalChill	Молодь 25–35 років, фрілансери, міські жителі	– Щоденна міні-кріотерапія (2 хв) – Сеанс у затемненій кімнаті – Звуковий супровід та ефірні олії	Вивільнення ендорфінів, зниження тривожності, підвищення енергії
Cryo Beauty Boost	Жінки та чоловіки 30+, косметологічні гості	– Кріосауна тричі на тиждень – Кріообгортання – Масаж обличчя холодом – Детокс-напої	Омолодження шкіри, поліпшення тону та кольору обличчя, зменшення набрякості
Deep Sleep Cryo	Люди з порушеннями сну, хронічною втомою	– Кріокамера у вечірній час – Післякріорелакс-зона – Чай на основі меліси/лаванди	Зниження рівня кортизолу, покращення глибини та тривалості сну

Джерело: дослідження авторів

Source: the authors' research

Тоді як світові готельні мережі активно впроваджують кріооздоровчі процедури у свої SPA-програми, український ринок поки що зберігає великий потенціал у цьому напрямку. Обмежена пропозиція кріотерапевтичних послуг відкриває ексклюзивну можливість для окремих готелів стати першопрохідцями, які запропонують цю прогресивну практику своїм гостям. Така інновація не тільки забезпечує додаткову цінність для клієнта, але і створює конкурентну перевагу на ринку, дозволяючи закладу позиціонувати себе як сучасний та клієнтоорієнтований. До того ж, введення кріотерапії до переліку послуг сприяє зміцненню іміджу бренду, підвищенню репутації та залученню нових цільових груп.

Висновки та обговорення результатів

У статті обґрунтовано необхідність включення кріотерапевтичних процедур у готельно-ресторанні заклади, особливо у SPA-комплекси. Аналіз наукових праць і сучасної практики продемонстрував різнобічний позитивний вплив кріотерапії на фізичний, психоемоційний та імунний стан людини. Короткочасне контрольоване охолодження активізує адаптивні функції організму, знижує запалення, покращує мікроциркуляцію та сприяє регенерації тканин, а також має виражений антистресовий і загальнозміцнюючий ефект.

Визначено, що впровадження кріосауни у SPA-комплекс готелю не лише відповідає сучасним вимогам споживачів, а й забезпечує стратегічну ринкову перевагу. З огляду на зростаючий інтерес до неінвазивних, безпечних та ефективних методів відновлення, така інновація може суттєво збільшити конкурентоспроможність, розширити цільову аудиторію і сформувати унікальну ринкову пропозицію, орієнтовану на сучасного, вимогливого та обізнаного клієнта.

Крім економічної вигоди, кріотерапія підсилює імідж закладу як інноваційного та проактивного, що зміцнює довіру і лояльність клієнтів. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямку проглядаються у кількох аспектах. По-перше, є доцільним проведення практично орієнтованих досліджень, присвячених вивченню впливу кріотерапії на відвідувачів готелів, з акцентом на задоволеність, повторні візити, середній чек та тривалість перебування. По-друге, потрібно розробити стандарти впровадження кріотерапевтичних послуг у готельному секторі, враховуючи технічні, кадрові та сервісні вимоги. По-третє, актуальним є інтегрування кріотерапії у комплексні оздоровчі пакети, поєднуючи її із програмами детоксикації, реабілітації після COVID-19, програмами зниження стресу та підтримки імунітету, що допоможе максимізувати цінність для клієнта. Крім того, необхідно дослідити економічні аспекти впровадження кріосауни в готелях різного рівня та їх окупність у різних регіонах України.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Вдовічен, А., & Воробйов, О. (2023). Інновації в сфері спа-послуг готелю. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*, 3(91), 162–173. <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-3.91.11>
- Гах, Р., Чорненький, А., & Циквас, Р. (2024). Інтеграція інновацій у систему спортивної підготовки: аналіз українського досвіду та світових тенденцій. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)*, 8(181), 54–60. [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.8\(181\).10](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.8(181).10)
- Дудка, В. (2024, 18–22 листопада). Інноваційні технології для зміцнення здоров'я: нові підходи до покращення фізичної форми та добробуту. В *Освіта та технології для розвитку суспільства* [Матеріали конференції] (с. 290–291). Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна.
- Чмара, Д. В., & Черненко, О. Є. (2024, 14–15 травня). Проблеми формування здорового способу та якості життя людини у сучасному суспільстві. В *Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень* [Матеріали конференції] (с. 963–964). Волинський національний університет імені Лесі Українки; Вежа-Друк.
- Dunn, H. L. (1961). *High-level wellness*. Charles B. Slack.
- Global Wellness Institute. (n.d.). *Wellness tourism*. Retrieved July 5, 2025, from <https://globalwellnessinstitute.org/what-is-wellness/what-is-wellness-tourism/>
- International Spa Association. (n.d.). Press Releases. Retrieved July 5, 2025, from <https://experienceispa.com/press-releases/>
- Is wellness part of spa, or is spa part of wellness?* (2013, July 9). Spafinder. <https://www.spafinder.com/blog/health-and-well-being/wellness-part-spa-spa-part-wellness/>
- Parhizkar, A. R., Sharafi, M., Mansuri, S., Hadibarhaghtalab, M., Afrashteh, S., Fatemian, H., & Chijan, M. R. (2024). Comparing the efficacy of fluconazole and cryotherapy Versus cryotherapy alone on treating cutaneous leishmaniasis: A triple-blind randomized clinicaltrial. *BMC Infectious Diseases*, 24, Article 332. <https://doi.org/10.1186/s12879-024-09211-5>
- Quesnot, A., Mouchel, S., Salah, S. B., Baranes, I., Martinez, L., & Billuart, F. (2024). Randomized controlled trial of compressive cryotherapy versus standard cryotherapy after total knee arthroplasty: Pain, swelling, range of motion and functional recovery. *BMC Musculoskeletal Disorders*, 25, Article 182. <https://doi.org/10.1186/s12891-024-07310-7>
- Stará, J., & Charvát, M. (2013). Wellness: Its origins, theories and current applications in the United States. *Acta Salus Vitae*, 1(2). <https://odborne.casopisy.palestra.cz/index.php/ac-talusvitae/article/view/23>

Tay, K. J., Fong, K. Y., Stabile, A., Dominguez-Escrig, J. L., Ukimura, O., Rodriguez-Sanchez, L., Blana, A., Becher, E., & Laguna, M. P. (2025). Established focal therapy–HIFU, IRE, or cryotherapy–where are we now?–a systematic review and meta-analysis. *Prostate Cancer and Prostatic Diseases*, 28, 693–706. <https://doi.org/10.1038/s41391-024-00911-2>

REFERENCES

- Chmara, D. V., & Chernenko, O. Ye. (2024, May 14–15). Problemy formuvannia zdorovoho sposobu ta yakosti zhyttia liudyny u suchasnomu suspilstvi [Problems of forming a healthy lifestyle and quality of life in modern society]. In *Moloda nauka Volyni: priorytety ta perspektyvy doslidzhen* [Young science of Volyn: Priorities and prospects of research] [Conference proceedings] (pp. 963–964). Lesya Ukrainka Volyn National University; Vezha-Druk [in Ukrainian].
- Dudka, V. (2024, November 18–22). Innovatsiini tekhnolohii dlia zmitsnennia zdorovia: novi pidkhody do pokrashchennia fizychnoi formy ta dobrobutu [Innovative technologies for health promotion: New approaches to improving physical fitness and well-being]. In *Osvita ta tekhnolohii dlia rozvytku suspilstva* [Education and technologies for the development of society] [Conference proceedings] (pp. 290–291). V. N. Karazin Kharkiv National University [in Ukrainian].
- Dunn, H. L. (1961). *High-level wellness*. Charles B. Slack [in English].
- Global Wellness Institute. (n.d.). *Wellness tourism*. Retrieved July 5, 2025, from <https://globalwellnessinstitute.org/what-is-wellness/what-is-wellness-tourism/> [in English].
- Hakh, R., Chornenkyi, A., & Tsykvas, R. (2024). Intehratsiia innovatsii u systemu sportyvnoi pidhotovky: analiz ukraïnskoho dosvidu ta svitovykh tendentsii [Integration of innovations into the sports training system: Analysis of Ukrainian experience and global trends]. *Naukovi Chasopys Dragomanov Ukrainian State University. Series 15. Scientific and Pedagogical Problems of Physical Culture (Physical Culture and Sports)*, 8(181), 54–60. [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.8\(181\).10](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.8(181).10) [in Ukrainian].
- International Spa Association. (n.d.). Press Releases. Retrieved July 5, 2025, from <https://experienceispa.com/press-releases/> [in English].
- Is wellness part of spa, or is spa part of wellness?* (2013, July 9). Spafinder. <https://www.spafinder.com/blog/health-and-well-being/wellness-part-spa-spa-part-wellness/> [in English].
- Parhizkar, A. R., Sharafi, M., Mansuri, S., Hadibarhaghtalab, M., Afrashteh, S., Fatemian, H., & Chijan, M. R. (2024). Comparing the efficacy of fluconazole and cryotherapy Versus cryotherapy alone on treating cutaneous leishmaniasis: A triple-blind randomized clinical trial. *BMC Infectious Diseases*, 24, Article 332. <https://doi.org/10.1186/s12879-024-09211-5> [in English].
- Quesnot, A., Mouchel, S., Salah, S. B., Baranes, I., Martinez, L., & Billuart, F. (2024). Randomized controlled trial of compressive cryotherapy versus standard cryotherapy after total knee arthroplasty: Pain, swelling, range of motion and functional recovery. *BMC Musculoskeletal Disorders*, 25, Article 182. <https://doi.org/10.1186/s12891-024-07310-7> [in English].
- Stará, J., & Charvát, M. (2013). Wellness: Its origins, theories and current applications in the United States. *Acta Salus Vitae*, 1(2). <https://odborne.casopisy.palestra.cz/index.php/actasalusvitae/article/view/23> [in English].
- Tay, K. J., Fong, K. Y., Stabile, A., Dominguez-Escrig, J. L., Ukimura, O., Rodriguez-Sanchez, L., Blana, A., Becher, E., & Laguna, M. P. (2025). Established focal therapy–HIFU, IRE, or cryotherapy–where are we now?–a systematic review and meta-analysis. *Prostate Cancer and Prostatic Diseases*, 28, 693–706. <https://doi.org/10.1038/s41391-024-00911-2> [in English].
- Vdovichen, A., & Vorobiov, O. (2023). Innovatsii v sferi spa-posluh hoteliu [Innovations in the sphere of hotel spa services]. *Bulletin of Chernivtsi Institute of Trade and Economics*, 3(91), 162–173. <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2023-3.91.11> [in Ukrainian].

UDC 640.412:615.832.9](100+477)

Olha Dulka,

*PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
National University of Food Technologies,
Kyiv, Ukraine,
olga.ds210791@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-9878-5998>*

Anton Kravchenko,

*Master Student,
National University of Food Technologies,
Kyiv, Ukraine,
tothane3xxx3@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0001-8278-5897>*

APPROPRIATENESS OF IMPLEMENTING CRYOTHERAPY INTO THE INFRASTRUCTURE OF A MODERN SPA-HOTEL: WORLD AND DOMESTIC EXPERIENCE

Topicality. Innovative technologies are a driving force of the hotel business development, as they contribute to optimising resources, increasing a level of comfort and personalisation of service. In the field of health tourism and wellness recreation, the importance of innovations is of particular importance. Modern travellers pay more and more attention not only to comfort, but also to opportunities for improving health, restoring strength, general physical and mental well-being. That is why hotels focused on the wellness actively introduce new methods of relaxation and recovery, offering their guests non-standard procedures that combine advanced technologies and traditional knowledge about health. One of the promising development direction of SPA hotels is the use of low-temperature techniques that open up new opportunities for recovery. **The aim of the article** is to conduct a comprehensive analysis of the feasibility of including cryotherapy in the infrastructure of a modern SPA-hotel, presenting it as an innovative health service that meets needs of modern consumers focused on their health. **Research methods** used in this study: retrospective analysis, system and structure analysis, analogy method, etc. **Results.** The article considers the relevance of introducing cryotherapy as an innovative health service into the structure of a modern SPA-hotel. Basic principles of the effectiveness of cryotherapy procedures, their influence on the physical and psycho-emotional well-being of guests, as well as advantages of using a cryosauna as a component of the wellness offer of a hotel complex are analysed. Organisational aspects of integrating a cryosauna into the structure of a SPA-centre are described, taking into account the specifics of a target audience, technical requirements for equipment and safety. The competitiveness of such a service in the hospitality industry market is assessed. **Conclusions and discussion.** It is concluded that the integration of cryotherapy contributes to expanding the range of services, creating unique offers on the market and strengthening a hotel's position among wellness-oriented guests.

Keywords: SPA-hotel, cryotherapy, cryosauna, innovative services, health improvement, hospitality industry, wellness.

Надійшла 22.08.2025

Прийнята 01.10.2025

Стаття була вперше опублікована онлайн 30.12.2025



This is an open access journal, and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution 4.0.

УДК 640.4:005.73:[005.32:174]:316.346.36
DOI: 10.31866/2616-7468.8.2.2025.348673

ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НОВОГО ПОКОЛІННЯ В ІНДУСТРІЮ ГОСТИННОСТІ

Олена Шидловська,
кандидатка технічних наук,
Національний університет харчових технологій,
Київ, Україна,
elena_shydlovska@ukr.net
<https://orcid.org/0009-0007-7853-5514>
© Шидловська О., 2025

Віта Цирульнікова,
кандидатка технічних наук,
Національний університет харчових технологій,
Київ, Україна,
vita-niki@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0003-1531-5016>
© Цирульнікова В., 2025

Анна Огієнко,
здобувачка,
Національний університет харчових технологій,
Київ, Україна,
gs8.ohienko.anna@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-1559-9914>
© Огієнко О., 2025

Актуальність. У сучасних умовах індустрія гостинності стикається із серйозними викликами, серед яких наслідки пандемії COVID-19, повномасштабна війна в Україні, а також поява на ринку праці нового покоління, а саме покоління Z. Це покоління має цінності, які відрізняються від попередніх, такі як прагнення до самореалізації, відкритої комунікації, гнучкості, інклюзивного позитивного психоемоційного середовища та цифровізації.

Метою статті є розроблення рекомендацій щодо впровадження корпоративної культури, адаптованої під потреби нового покоління на прикладі внутрішньої культури одного з готелів України. **Методи дослідження** – аналіз теоретичних джерел, порівняння поколінь Z та Y досліджуваної корпоративної культури із культурою лідерів ринку, SWOT-аналіз внутрішньої культури одного з українських підприємств гостинності. **Результатами** є виявлення ключових невідповідностей корпоративної культури готелю вимогам покоління Z за допомогою досліджень, розроблення програм для покращення внутрішньої культури.

Висновки та обговорення. У статті було розроблено рекомендації для впровадження антидискримінаційної інклюзивної політики, гнучкого графіка, цифрового навчання, програм із підтримки психологічного здоров'я, підвищення мотивації. Значення отриманих результатів полягає у підвищенні лояльності персоналу, зменшенні плинності кадрів, покращенні продуктивності персоналу, а також конкурентоспроможності підприємства на ринку праці.

Ключові слова: корпоративна культура, покоління Z, готельне підприємство, впровадження, персонал, мотивація, інклюзія.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Світ і події в ньому ніколи не стоять на одному місці. Щодня готельна індустрія стикається із безліччю викликів, пов'язаних зі швидкими змінами. Глобальні кризи, як-от нещодавня пандемія COVID-19, початок повномасштабної війни росії проти України, її тривалість понад 3 роки, кардинально вплинули на трансформацію ринку. Окрім фінансових викликів, проблем з ефективністю підприємств, на сьогодні кожен бізнес стикається зі складнощами у сфері працівників, оскільки на перший план серед робочих ресурсів поступово виходить нове покоління робітників – покоління Z.

Молоді люди, народжені після 1995 року, яких також називають «зумери», мають зовсім інші цінності, світогляд, підхід до роботи, на відміну від попередників. Для цього покоління важливі можливості самовираження, наслідування концепції балансу приватного життя з роботою, гнучкість графіка, прозорість комунікації. Такі цінності перетворюють традиційну корпоративну культуру, яка базується на стабільності, лідерстві, у чомусь покірності, на неефективну, тобто таку, що не може втримати молоді кадри. Саме через це виникає потреба у впровадженні корпоративної культури, адаптованої до нового покоління. Реформована внутрішня культура – це не лише спосіб залучити і утримати молодь, а й потужний інструмент, що може підвищити ефективність підприємства, зробити його конкурентоспроможним на ринку праці, створити здорову комфортну атмосферу в колективі, яка позитивно відбиватиметься і на обслуговуванні гостей.

Стан вивчення проблеми. Корпоративну культуру як стратегічний напрям в Україні досліджували такі науковці, як М. Копитко, Н. Михаліцька та Н. Верескля (2021), покоління Z як учасників робочого середовища розглядали зарубіжні вчені А. Бенксік, Г. Горват-Чікос і Т. Юхас (Bencsik et al., 2016), експертка К. Наттолл (Nuttall, n.d.) і компанія Finroll Solutions (2024). Рекомендації для покращення корпоративної культури сучасного покоління розробляли зарубіжні експерти Л. Каллістер (Callister, 2025), К. Томас (Thomas, n.d.), а також компанія CHOYS Community (2024).

Невирішені питання. Результати аналізів, впровадження, розроблені на їх основі, спрямовані на покращення мотивації персоналу, їхньої продуктивності, зменшення плинності кадрів та підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства на ринку роботодавців, проте невирішеними аспектами залишаються оцінка економічної ефективності впроваджень, готовність українського суспільства і старшого покоління до них, а також кількість матеріальних і нематеріальних ресурсів, задіяних у виконанні.

Мета і методи дослідження

Мета статті. Розроблення рекомендацій щодо впровадження корпоративної культури, адаптованої під потреби нового покоління, на прикладі внутрішньої культури готелю «Прем'єр Палац».

Методологічною основою дослідження є розгляд покоління Z, порівняння його з поколінням Y, аналіз корпоративної культури готелю «Прем'єр Палац», визначення її сильних та слабких сторін, можливостей і загроз, дослідження провідних мереж у програмах для нового покоління, зіставлення корпоративної культури готелю «Прем'єр Палац» зі світовими мережами, виявлення проблем на основі

аналізів, формулювання рекомендацій щодо корпоративної культури нового покоління на основі виявлених проблем.

Методи дослідження. Аналіз теоретичних джерел – корпоративної культури, покоління Z, корпоративної культури готелю «Прем'єр Палац», джерел, пов'язаних із впровадженнями, досвіду провідних готельних мереж; порівняльний аналіз – покоління Z та Y, досліджуваної корпоративної культури із культурою світових мереж, SWOT-аналіз внутрішньої культури готелю «Прем'єр Палац».

Об'єкт дослідження. Дослідження корпоративної культури в готельному підприємстві.

Предмет дослідження. Впровадження корпоративної культури нового покоління в закладі розміщення.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до вивчення та вдосконалення корпоративної культури в контексті появи нового покоління у робочому середовищі.

Інформаційна база дослідження. Наукові праці та публікації у відкритих інтернет-джерелах, що стосуються корпоративної культури нового покоління.

Результати дослідження

Нове покоління, або покоління Z, – це соціально-демографічний прошарок, до якого належать люди, народжені із 1995 до 2012 року. Вони відомі як «цифрові аборигени», для яких взаємодія з технологіями є невід'ємною частиною життя. Це перше покоління, яке зростає в умовах цифрової епохи, практично з дитинства кожен із представників цієї групи мав доступ до інтернету, смартфонів, соціальних мереж, цифрових технологій. Саме така специфіка сформувала новий тип мислення, поведінки, сприйняття навколишнього світу. Окрім цього, така цифрова соціалізація суттєво вплинула на їхні цінності, стиль життя та очікування від робочого середовища.

Однією із ключових особливостей цього покоління є високий рівень обізнаності технологій, через що вони мислять візуально, швидко опрацьовують інформацію, вміють миттєво знаходити і оцінювати контент. Також воно відрізняється перехресністю мислення – здатністю одночасно аналізувати інформацію з різних галузей – і курсом на швидкі результати, змінні завдання, що дозволяє уникнути монотонності. Ще одна риса – це сильна орієнтація на індивідуальність і самореалізацію, тобто на підприємстві вони прагнуть самостійно визначати власний графік роботи, приймати рішення, схильні до відкритого діалогу та наполягають на гнучкості із боку роботодавця. Також характеризуються високою прагматичністю, працездатністю, цілеспрямованістю і багатозадачністю, віддають перевагу онлайн-курсам і практичному навчанню на власних помилках замість фахової підготовки. Зазначимо, що покоління Z проявляє великий інтерес до соціальної відповідальності, толерантності, етичних питань, що впливає не тільки на їхні життєві орієнтири, а й на вибір роботодавця. Проте є певні разючі недоліки, які демонструє це покоління. По-перше, вони здебільшого вивчають питання поверхово. По-друге, їхня слабка сторона – вразливість до психологічних розладів, депресія, тривожність, емоційне вигорання, ускладнене світовими проблемами, а також впливом інтернету. По-третє, виражена інфантильність та розмитість життєвих орієнтирів, спричинених пандемією, гіперопікою із боку батьків та комфорту, який їх оточує.

Зважаючи на унікальні особливості покоління Z, його активний вихід на ринок праці вимагає від менеджменту підприємств адаптації під нові цінності та

очікування нового покоління. Для більшого розуміння змін у поведінці цього покоління було проведено порівняльну характеристику із попереднім – міленіалами (люди, народжені у 1980–1995 роках), які вже сформувалися як найбільший пласт робітників. Обидва покоління вирости в умовах становлення цифрової епохи, але мають зовсім різні досвід соціалізації, сприйняття роботи, навчання. Проведення цієї характеристики допомогло визначити спільні риси і ключові відмінності, що впливають на мотивацію та продуктивність працівників (табл. 1).

Таблиця 1. Порівняльна характеристика поколінь у робочому середовищі

Table 1. Comparative characteristics of generations in the working environment

Характеристика	Покоління Y	Покоління Z
Характеристика	Прагнення до незалежності, шукають нові формати розвитку, не люблять формальність, віддають перевагу персоналізованому підходу, самоорієнтовані, але вміють працювати в команді	Мають поверхневе мислення, орієнтуються на емоції, що приносить робота, і керуються ними, цінують особистий простір, не прив'язані до одного місця, відкриті до людей, але в командній роботі покладаються лише на себе
Основні цінності	Гнучкість, стабільність, успіх, креативність, свобода думки і дій, розвиток	Життя «тут і зараз», швидкий доступ до інформації, самовираження, багатозадачність, гнучкий графік
Мета роботи	Змагання за лідерство, досягнення успіху, кар'єрне зростання, грошова винагорода	Отримання досвіду і задоволення в моменті, прагнення балансу між роботою і життям
Самореалізація	Бажання реалізувати себе якомога швидше для кращих позицій	Розмитість у сенсі роботи без чітко визначеної користі та цінностей або особистого інтересу
Оцінювання результатів роботи	Орієнтація на майбутнє, потреба у зворотному зв'язку, об'єктивних критеріях оцінки, цінують визнання	Часто не сприймають критику, демонстрація надмірної самовпевненості або спотворене сприйняття своїх результатів, важлива персоналізована оцінка
Навчання та розвиток	Орієнтація на закінчення вищих навчальних закладів та курсів, переважно онлайн, віддають перевагу тренінгам	Віддають перевагу самонавчанню, онлайн-курсам відповідно до власних інтересів
Конфліктність	Протистоять конфліктам, прагнуть до зберігання спокою	Часто провокують конфлікти, агресують, але уникають відповідальності за їх вирішення
Мотивація	Самореалізація, свобода дій і вибору, конкуренція, індивідуальність у діяльності	Практично повна свобода, незалежність, відсутність жорстких вимог і зобов'язань, швидка винагорода, похвала, стосунки з колегами

Джерело: власна розробка на основі (Bencsik et al., 2016; Кривцова & Сорока, 2021)

Source: own elaboration, based on (Bencsik et al., 2016; Kryvtsova & Soroka, 2021)

Отже, між поколіннями Y і Z існують суттєві відмінності у ставленні до мотивації, навчання, а також командної роботи. Якщо міленіали прагнуть до стабільності,

кар'єрного зростання, визнання та зворотного зв'язку, то «зумери» орієнтовані на гнучкість, самовираження й отримання задоволення від робочого процесу. Нове покоління, на відміну від попередників, які здатні до ефективної роботи в команді, побудови довготривалих планів на майбутнє і протистояння конфліктів, керується емоціями, через що виникають конфлікти, посилене бажання свободи і відсутність конкретного бачення свого майбутнього. Саме через такі виражені відмінності виникло питання щодо зміни корпоративної культури підприємств.

Поняття корпоративної культури можна трактувати як внутрішній світ підприємства, який складається з визначених ціннісних орієнтирів, переконань, моральних принципів, спільних уявлень і очікувань, що проявляються у нормах поведінки, традиціях і ритуалах підприємства. Саме внутрішня культура формує засади, які поділяються більшістю працівників і забезпечують єдність усіх співробітників із цілями, досягнення яких ставить перед собою менеджмент підприємства. Вона є одним із ключових інструментів стратегічного менеджменту готельного підприємства на шляху розвитку його людських ресурсів, який дозволяє інтегрувати діяльність усіх відділів в одному напрямі, сприяє підвищенню рівня залученості і відданості працівників, їхньої ефективної робочої взаємодії між собою та зовнішнім світом.

У корпоративній культурі досліджуваного готелю «Прем'єр Палац» виділимо 7 базових цінностей: орієнтація на гостя, лідерство, командна робота, прагнення до досконалості, інноваційність, відповідальність і ефективність (табл. 2).

Таблиця 2. Цінності готелю «Прем'єр Палац»

Table 2. Values of the hotel "Premier Palace"

Цінності	Пояснення
Орієнтація на гостя	Гості готелю – головний пріоритет, увесь персонал готелю прагне створити для них атмосферу затишку і гостинності, щоб вони почувалися бажаними і поверталися знову, для персоналу немає нічого неможливого, якщо це стосується бажання гостя.
Лідерство	Менеджмент прагне лідерства у галузі, впливаючи на бізнес-процеси та надихаючи співробітників на найкращі результати. Лідерство кожного працівника відображає спільне бажання бути першими у всьому.
Командна робота	Персонал готелю – це команда, в якій всі підтримують один одного для досягнення спільної мети, долаючи будь-які труднощі. Тут цінується думка кожного, поважаються інтереси компанії та є віра в те, що найкращі результати досягаються лише командною роботою.
Прагнення до досконалості	Визначається, що в готелях працюють талановиті співробітники, чия робота робить їх лідерами на ринку та вдосконалює. Для них важлива кожна деталь.
Інноваційність	Через постійну зміну навколишнього світу готелі впроваджують інновації і нестандартні рішення для зручності гостей та ефективності роботи. Мережа прагне до випередження конкурентів, слідкуючи за новими тенденціями.
Відповідальність	Кожен у команді готелів несе повну відповідальність за свої рішення, діючи в інтересах компанії і гостей та піклуючись про довкілля. Їхня користь виражається у трьох напрямках: збереження природи, підтримка внутрішнього туризму і розвиток благодійності.
Ефективність	Менеджмент прагне максимальної ефективності і зростання через оптимізацію ресурсів та постійне вдосконалення бізнес-процесів для того, щоб розвивати готельний бізнес і туризм в Україні.

Джерело: власна розробка на основі цінностей готелю «Прем'єр Палац» (Місія та цінності, б.д.)

Source: own elaboration, based on values of the hotel "Premier Palace" (Misiia ta tsinnosti, n.d.)

Одна із зазначених цінностей посиляється на корпоративну соціальну відповідальність, що є концепцією кожного провідного готельного підприємства, що виражає добровільне врахування соціальних і екологічних наслідків своєї діяльності. У готелі «Прем'єр Палац» ця концепція під назвою «Щасливий світ» працює у трьох основних напрямках. Перший напрямок – доброчинність, а саме допомога дітям-сиротам та дітям, які страждають на тяжкі захворювання. Другий напрямок – турбота про навколишнє середовище. Третій напрямок – меценатство для збереження і примноження історичної та культурної спадщини України, що сприяє розвитку туризму (*Соціальна відповідальність*, б.д.).

Отже, готель «Прем'єр Палац» позиціонує себе як лідер ринку з орієнтацією на європейські цінності і сильною соціальною відповідальністю, чії цінності корпоративної культури забезпечують високий рівень обслуговування та командної роботи. Проте у сучасних умовах, коли зростає вплив покоління Z, виникають питання щодо відповідності описаної корпоративної культури очікуванням нового покоління. Для глибшого розуміння відповідності чинної внутрішньої культури готелю «Прем'єр Палац» потребам покоління Z було проведено SWOT-аналіз (табл. 3).

Таблиця 3. SWOT-аналіз корпоративної культури готелю «Прем'єр Палац»

Table 3. SWOT analysis of the corporate culture of the hotel "Premier Palace"

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) Наявність чітко сформованих цінностей і стандартів обслуговування 2) Активна соціальна відповідальність 3) Впровадження інновацій і європейського підходу	1) Орієнтація на формальні цінності 2) Відсутність молодіжної мови комунікації 3) Надмірна орієнтація на гостя 4) Соціальна відповідальність не зосереджена на колективі
Можливості	Загрози
1) Розроблення спеціальних адаптаційних програм для нового покоління 2) Цифровізація комунікацій 3) Привернення уваги до потреб колективу	1) Зниження залученості молоді до роботи у готельно-ресторанному бізнесі 2) Загроза репутації готелю серед молоді 3) Посилена конкуренція із провідними готельними мережами

Джерело: розроблено авторками

Source: elaborated by the authors

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити, в яких напрямках потрібно просуватися підприємству задля досягнення необхідних результатів. Сильні сторони показують стратегічну орієнтованість закладу та його прагнення відповідати європейським тенденціям у сфері гостинності. Проте слабкі сторони вказують на те, що підприємство не адаптоване під цінності покоління Z. Щодо можливостей, то вони можуть підвищити рівень залученості молодого персоналу з подальшою лояльністю до компанії. Водночас, якщо підприємство не почне впроваджувати сучасну корпоративну культуру, воно стикнеться із загрозами, що вплинуть на усю роботу готелю.

Провідні готельні мережі «Hyatt Hotels Corporation», «Hilton Hotels & Resorts», «Accor Hotels», «Radisson Hotel Group» не лише усвідомлюють виклики, які вказують на важливість змін, а і застосовують нові корпоративні підходи до потреб покоління Z. «Hyatt Hotels Corporation» впроваджує інклюзивну стратегію розвитку та

лантів, програми менторства, навчання через спеціалізовану платформу, активно визнає досягнення працівників, а також підтримує політику різноманіття (Talent Management Institute, 2024). «Hilton Hotels & Resorts» акцентує на взаємоповазі, цифровому навчанні, наставництві між поколіннями та турботі про психологічне здоров'я працівників (*Hilton releases*, 2023). «Accor Hotels» орієнтується на гнучкість, пропонує персоналізовані пільги, онлайн-освіту, підтримує інклюзію та кар'єрне зростання – як вертикальне, так і горизонтальне (Accor, 2021). «Radisson Hotel Group» сприяє навчанню і розвитку через онлайн-академію, забезпечує гнучкі графіки роботи, а також робить акцент на інклюзії (*Radisson Hotel*, 2022).

Отже, ця характеристика показує, наскільки «Прем'єр Палац» контрастує на фоні світових мереж. Тоді як український готель зосереджується на обслуговуванні, якості та невеликій кількості соціальних ініціатив, має обмежену гнучкість та слабку навчальну програму, інші показують прогресивний, інклюзивний і цифровий підходи з орієнтацією на працівника, що відповідає сучасності і цінностям покоління Z.

На основі проведених аналізів було визначено, що основні проблеми чинної корпоративної культури готелю полягають у недостатній інклюзії та рівності, слабкій гнучкості, цифровізації навчання, низькому рівні мотивації й ігноруванні ментального здоров'я працівників. Завдяки цьому було розроблено перелік програм для корпоративної культури нового покоління щодо вдосконалення кожного із пунктів проблеми.

Для покращення середовища, в якому пануватимуть повага, захищеність, відсутність упередженості і рівність до усіх, готелю «Прем'єр Палац» необхідно перейти до наступних дій. По-перше, провести діагностику проблеми, яка полягає в анонімному опитуванні серед персоналу, щоб виділити основні проблеми дискримінації, які порушуються. Після отримання результатів розробити програму протидії дискримінації. Програма першочергово повинна складатися з пояснення важливості дотримання рівності і інклюзії на підприємстві, розгляду питань толерантності і харасменту, це може відбуватися за допомогою офлайн-тренінгів або онлайн-вебінарів від спеціалістів. Також важливе впровадження гендерно-нейтральної мовної політики, яка забороняє використовувати сексистські і дискримінаційні вирази, стереотипи у всіх формальних і неформальних розмовах зі сторони керівництва і лінійного персоналу один до одного та до гостей. Для активної протидії подібного варто розробити безпечний канал для відгуків, де працівники можуть залишати свої скарги щодо упередженого ставлення, булінгу до себе або колег зі сторони конкретної особи, на які керівництво повинно реагувати вчасно і оперативно. Наступний етап – розроблення об'єктивних критеріїв, за допомогою яких працівники можуть бути прийняті на роботу і просуватися кар'єрними сходами, незалежно від статі і віку, лише завдяки своїм навичкам і заслугам. Окрім цього, для комплексного впровадження цієї програми і контролю результатів підприємство може звернутися до спеціалістів, які займаються питаннями рівності та інклюзії. Наприклад, громадська організація «Точка опори» щорічно проводить національне дослідження «Український індекс корпоративної рівності», в рамках якого надає послуги з навчання і консультування, аудиту підприємства на оцінку політики інклюзії, потреби змін, а також складає план для підвищення рівня різноманіття (*Послуги*, б.д.).

Наступна проблема – гнучкий робочий графік. Гнучкість умов праці визначається не лише як домовленість із колегами, хто і в який день бажає вийти на зміну, а й у дистанційній роботі для деяких управлінських ланок та неповному робочому дні, наприклад, персонал ресторану, який залучений лише на обслуговування сніданку,

або персонал служби номерного фонду, який займається прибиранням номерів лише у визначені години максимального навантаження. За дослідженнями, така організація роботи підвищує мотивацію та продуктивність співробітників, сприяє утриманню цінних кадрів, які не можуть працювати повний день, допомагає подолати прогалини у навичках, зменшує кількість випадків відсутності через хворобу покращенням балансу життя та роботи, підвищує залученість персоналу, а також розширює базу кандидатів при наборі. Для уникнення непорозумінь, особливо під час віддаленої роботи, повинні бути визначені робочі години, вимоги до робочого місця і правила комунікації, це допоможе відокремити особисте життя від роботи (*10 top tips*, n.d.).

Слабка цифровізація на підприємстві під час навчання і комунікації з колегами є найбільш непривабливим чинником для «цифрових аборигенів». І якщо на сьогодні господарство вже зробило перші кроки у покращенні стану цієї проблеми за допомогою комунікації в месенджерах, то з онлайн-навчанням навіть не почало рухатися. Цифровізація навчання дозволяє зекономити час і ресурси шляхом здобуття знань цікавим і адаптованим до індивідуальних потреб працівників способом. Персонал проходить навчання у зручному для себе форматі, місці і темпі за допомогою гаджетів, які завжди під рукою у вільний від роботи час. Така стратегія покращить ефективність роботи і мотивацію працівників. На сьогодні є різні формати навчання – аудіонавчання у вигляді аудіокниг чи подкастів, електронні посібники або онлайн-курси у LMS (система управління навчанням), які поєднують відео, анімації, тексти і тести. Наставники можуть слідкувати і керувати процесом, тобто призначати модулі, відстежувати прогрес, створювати персоналізований контент. Також гейміфікація – навчання через ігрову модель, наприклад, вікторини на знання обов'язків, змагання на вирішення конфліктної ситуації, нагороди у вигляді брендованої продукції – важлива у такому навчанні, вона допомагає залучити працівників і краще засвоїти матеріал. Цифрове навчання дозволяє працівнику займатися саморозвитком, обирати нові теми для опрацювання, формати відповідно до своїх інтересів. Прикладом і орієнтиром для готелю «Прем'єр Палац» може стати компанія «McDonalds». Це підприємство має тріольну систему цифрової взаємодії із працівниками. Перша – Workplace, соціальна мережа, що використовується як інформаційна і навчальна платформа, де публікуються анонси, навчальні матеріали, новини компанії, мотиваційні програми. Така платформа сприяє високому рівню приналежності співробітників до компанії. Наступна – FRED, бібліотека із практичними матеріалами, інструкціями і посібниками. Третя – CAMPUS, це згадана вище LMS-платформа з навчальними відео, модулями, а також зі штучним інтелектом, який аналізує сильні сторони працівника і підлаштовує навчальну програму під нього. Отже, впровадження цифрової платформи для розвитку допомагає створити середовище, де кожен із персоналу має доступ до знань, що відповідають його потребам. Окрім підвищення професійної кваліфікації співробітників, підприємство збільшує ефективність команди ("Плекаючи таланти", 2024).

Для покоління Z, чия психіка більш вразлива, відсутність підтримки ментального здоров'я у такому емоційно і фізично виснажливому робочому середовищі, як готельно-ресторанна сфера, не сприяє нормальній ефективності діяльності, а також знижує статус роботодавця. Задля покращення, по-перше, має бути вирішена проблема з різноманітністю та інклюзією, оскільки запобігання дискримінації допомагає працівникам, сприяючи довірі і відчуттю потрібності. Культура відкритості також важлива, оскільки персонал матиме можливість вільно говорити про свої ментальні проблеми, не боячись осуду і відторгнення. По-друге, має проводитися навчання із психології

людини, тобто менеджерам і колегам варто навчитися розпізнавати ознаки стресу, перевантаження і вигорання у себе й оточуючих, щоб вміти запобігти депресії і того, до чого вона призводить. Вебіари або короткі гейміфіковані курси на навчальній платформі (за умови створення такої) є чудовою ініціативою для кожного. По-третє, задля покращення психоемоційного стану і самооцінки менеджмент повинен активно визнавати досягнення своєї команди, навіть у дрібницях. Окрім цього, підприємство може співпрацювати з компаніями, які пропонують корпоративну психологічну підтримку, наприклад, із «Wellbeing Company», які допомагають з персоналізованим психологічним підходом до кожного зі співробітників, проводять аналіз психоемоційних викликів, з якими стикається колектив, проводять тести і скринінги працівників, виявляють інструменти для покращення добробуту персоналу (*Продукти Wellbeing Company*, б.д.). Така програма допомагає зміцненню команди, підвищує залученість, відчуття важливості, знижує розвиток ПТСР, що є актуальним через війну в Україні, стресу, тривожності, сприяє ефективності роботи, спрощує комунікацію колективу, розвиває ментальну стабільність і довіру до підприємства.

Повертаючись до проблеми низької мотивації працівників, наведені вище приклади покращення, як інклюзивна корпоративна культура, гнучкий графік, цифрове навчання, підтримка психологічного стану, прямо пропорційно сприятимуть підвищенню мотивації співробітників готелю «Прем'єр Палац». Коли персонал відчуває підтримку і визнання з боку керівництва, обирає зручний для себе формат роботи, навчається у власному темпі у гейміфікованому вигляді, саморегулює власні емоції, це формує не тільки лояльність до бренду і команди, а й підвищує загальну ефективність діяльності персоналу.

Висновки та обговорення результатів

Дослідження корпоративної культури виявило, що ціннісні орієнтири готелю не відповідають потребам покоління Z. SWOT-аналіз та порівняння чинної культури із програмами провідних готельних мереж показали низку таких проблем, як брак інклюзивності, відсутність гнучкого графіка і цифрового навчання, нехтування психоемоційним станом персоналу та низька мотивація. Були розроблені рекомендації щодо впровадження корпоративної культури нового покоління. Такі зміни дозволять не тільки приваблювати і утримувати молодь на підприємстві, а й покращити впізнаваність готелю, щоб бути конкурентоспроможним на ринку праці.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у врахуванні цінностей покоління Z при формуванні сучасної корпоративної культури в готельному підприємстві.

Практичне значення результатів полягає у можливості впровадження адаптованої внутрішньої культури для підвищення залученості молодих співробітників.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу таких змін на ефективність готелю, а також визначенні кількості матеріальних і нематеріальних ресурсів, задіяних для впровадження.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Копитко, М. І., Михаліцька, Н. Я., & Верескля, М. Р. (2021). Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2(62), 92–99. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

- Кривцова, М. С., & Сорока, О. В. (2021). Покоління Z як потенційний сегмент ринку праці. *Економіка та суспільство*, 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2>
- Місія та цінності. (б.д.). Premier Hotels and Resorts. Взято 22 липня 2025 з <https://www.phnr.com/ua/mission-and-values>
- Плекаючи таланти. Як McDonald's вирощує з працівників ресторанів ефективних керівників. (2024, 26 квітня). *Forbes*. <https://forbes.ua/company/plekayuchi-talanti-yak-mcdonalds-viroshchue-z-pratsivnikiv-restoraniv-efektivnikh-kerivnikiv-26042024-20710>
- Послуги. (б.д.). Український індекс корпоративної рівності. Взято 22 липня 2025 з <https://www.cei.org.ua/en#5>
- Продукти Wellbeing Company. (б.д.). Wellbeing Company. Взято 22 липня 2025 з <https://wellbeing.vision/#projects>
- Соціальна відповідальність. (б.д.). Premier Hotels and Resorts. Взято 22 липня 2025 з <https://www.phnr.com/ua/social-responsibility>
- Accor. (2021, November 30). *Accor Australia partners with Year13 to attract, engage and retain Gen Z employees*. Hospitality Net. <https://www.hospitalitynet.org/news/4107783.html>
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces.. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Callister, L. (2025, September 15). *7 tips for workplace equality & diversity*. Skillcast. <https://www.skillcast.com/blog/workplace-equality-diversity-tips>
- CHOYS Community. (2024, November 11). *How to support mental health at work?* CHOYS. <https://getchoys.com/resources/how-to-support-mental-health-at-work/>
- Finroll Solutions. (2024, September 12). *As Generation Z enters the workforce: A cultural shift*. LinkedIn. https://www.linkedin.com/pulse/generation-z-enters-workforce-cultural-shift-finrollsolutionsllp-3q2jf?trk=public_post
- Hilton releases new global mental wellbeing learning resources for team members, launches year-long initiative to destigmatize mental wellness in the workplace. (2023, September 18). Stories From Hilton. <https://stories.hilton.com/releases/hilton-releases-new-global-mental-wellbeing-learning-resources-for-team-members-launches-year-long-initiative-to-destigmatize-mental-wellness-in-the-workplace>
- Nuttall, C. (n.d.). *12 characteristics of Gen Z in 2025*. GWI. Retrieved July 9, 2025, from <https://www.gwi.com/blog/generation-z-characteristics>
- "Radisson Hotel Group believes that 'we are many minds, with one mindset'". (2022, September 29). Hospitality On. <https://hospitality-on.com/en/ressources-humaines/radisson-hotel-group-believes-we-are-many-minds-one-mindset>
- Talent Management Institute. (2024, September 9). *How Hyatt creates a culture of belonging through their talent strategy*. <https://www.tmi.org/blogs/how-hyatt-creates-a-culture-of-belonging-through-their-talent-strategy>
- 10 top tips on how to make flexible working 'work' in your business. (n.d.). Jaluch HR & Training. Retrieved July 22, 2025, from <https://www.jaluch.co.uk/hr-blast/10-top-tips-on-how-to-make-flexible-working-work-in-your-business/>
- Thomas, C. (n.d.). *What is digital learning in the workplace?* Access. Retrieved July 9, 2025, from <https://www.theaccessgroup.com/en-gb/digital-learning/what-is-digital-learning-in-the-workplace/>

REFERENCES

- Accor. (2021, November 30). *Accor Australia partners with Year13 to attract, engage and retain Gen Z employees*. Hospitality Net. <https://www.hospitalitynet.org/news/4107783.html> [in English].

- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06> [in English].
- Callister, L. (2025, September 15). *7 tips for workplace equality & diversity*. Skillcast. <https://www.skillcast.com/blog/workplace-equality-diversity-tips> [in English].
- CHOYS Community. (2024, November 11). *How to support mental health at work?* CHOYS. <https://getchoys.com/resources/how-to-support-mental-health-at-work/> [in English].
- Finroll Solutions. (2024, September 12). *As Generation Z enters the workforce: A cultural shift*. LinkedIn. https://www.linkedin.com/pulse/generation-z-enters-workforce-cultural-shift-finrollsolutionsllp-3q2jf?trk=public_post [in English].
- Hilton releases new global mental wellbeing learning resources for team members, launches year-long initiative to destigmatize mental wellness in the workplace. (2023, September 18). Stories From Hilton. <https://stories.hilton.com/releases/hilton-releases-new-global-mental-wellbeing-learning-resources-for-team-members-launches-year-long-initiative-to-destigmatize-mental-wellness-in-the-workplace> [in English].
- Kopytko, M. I., Mykhalitska, N. Ya., & Vereskliia, M. R. (2021). Korporatyvna kultura yak stratehichnyi napriam upravlinnia pidpriemstvom v umovakh suchasnykh vyklykiv [Corporate culture as a strategic direction of enterprise management in the conditions of modern challenges]. *Scientific Notes of "KROK" University*, 2(62), 92–99. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99> [in Ukrainian].
- Kryvtsova, M. S., & Soroka, O. V. (2021). Pokolinnia Z yak potentsiinyi sehment rynku pratsi [Generation Z as a potential labor market segment]. *Economy and Society*, 27. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-2> [in Ukrainian].
- Misiia ta tsinnosti [Mission and values]. (n.d.). Premier Hotels and Resorts. Retrieved July 22, 2025, from <https://www.phnr.com/ua/mission-and-values> 2 [in Ukrainian].
- Nuttall, C. (n.d.). *12 characteristics of Gen Z in 2025*. GWI. Retrieved July 9, 2025, from <https://www.gwi.com/blog/generation-z-characteristics> [in English].
- Plekaiuchy talanty. Yak McDonald's vyroshchuie z pratsivnykiv restoraniv efektyvnykh kerivnykiv [Cultivating talent. How McDonald's turns restaurant workers into effective leaders]. (2024, April 26). *Forbes*. <https://forbes.ua/company/plekayuchi-talanti-yak-mcdonalds-viroshchue-z-pratsivnykiv-restoraniv-efektivnykh-kerivnykiv-26042024-20710> [in Ukrainian].
- Posluhy [Services]. (n.d.). Ukrainian Corporate Equality Index. Retrieved July 22, 2025, from <https://www.cei.org.ua/en#5> [in Ukrainian].
- Produkty Wellbeing Company [Wellbeing Company products]. (n.d.). Wellbeing Company. Retrieved July 22, 2025, from <https://wellbeing.vision/#projects> [in Ukrainian].
- "Radisson Hotel Group believes that 'we are many minds, with one mindset'". (2022, September 29). Hospitality On. <https://hospitality-on.com/en/ressources-humaines/radisson-hotel-group-believes-we-are-many-minds-one-mindset> [in English].
- Sotsialna vidpovidalnist [Social responsibility]. (n.d.). Premier Hotels and Resorts. Retrieved July 22, 2025, from <https://www.phnr.com/ua/social-responsibility> [in Ukrainian].
- Talent Management Institute. (2024, September 9). *How Hyatt creates a culture of belonging through their talent strategy*. <https://www.tmi.org/blogs/how-hyatt-creates-a-culture-of-belonging-through-their-talent-strategy> [in English].
- 10 top tips on how to make flexible working 'work' in your business. (n.d.). Jaluch HR & Training. Retrieved July 22, 2025, from <https://www.jaluch.co.uk/hr-blast/10-top-tips-on-how-to-make-flexible-working-work-in-your-business/> [in English].
- Thomas, C. (n.d.). *What is digital learning in the workplace?* Access. Retrieved July 9, 2025, from <https://www.theaccessgroup.com/en-gb/digital-learning/what-is-digital-learning-in-the-workplace/> [in English].

UDC 640.4:005.73:[005.32:174]:316.346.36

Olena Shydlovska,
*PhD in Technical Sciences,
National University of Food Technologies,
Kyiv, Ukraine,
elena_shydlovska@ukr.net
<https://orcid.org/0009-0007-7853-5514>*

Vita Tsyruhnikova,
*PhD in Technical Sciences,
National University of Food Technologies,
Kyiv, Ukraine,
vita-niki@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0003-1531-5016>*

Anna Ohiienko,
*Applicant,
National University of Food Technologies,
Kyiv, Ukraine,
gs8.ohiienko.anna@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-1559-9914>*

IMPLEMENTATION OF A NEW GENERATION CORPORATE CULTURE IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Topicality. In the context of current conditions, the hospitality industry faces serious challenges, including consequences of the COVID-19 pandemic, a full-scale war in Ukraine, emergence of a new generation on the labour market, namely Generation Z. This generation has values that differ from the previous generation, such as desires for self-realisation, open communication, flexibility, inclusive positive psycho-emotional environment and digitalisation. **The aim of the article** is to elaborate recommendations for implementing corporate culture adapted to needs of the new generation using an example of the internal culture of one of the Ukrainian hotels. **Research methods.** An analysis of theoretical sources, a comparison of Generation Z and Generation Y of the studied corporate culture with the culture of market leaders, a SWOT analysis of the internal culture of one of the Ukrainian hospitality enterprises. **The results** ground on identifying basic inconsistencies of the hotel's corporate culture with the requirements of Generation Z and developing programmes in order to improve the internal culture. **Conclusions and discussion.** In this article, recommendations for the implementation of anti-discrimination inclusive policies, flexible working hours, digital learning, psychological health supporting programmes and increased motivation are elaborated. The significance of the research results bases on increasing staff loyalty, reducing personnel turnover, improving both staff productivity and competitiveness of the enterprise in the labour market.

Keywords: corporate culture, generation Z, hotel enterprise, implementation, personnel, motivation, inclusion.

Надійшла 30.09.2025

Прийнята 27.10.2025

Стаття була вперше опублікована онлайн 30.12.2025



This is an open access journal, and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution 4.0.

**ІННОВАЦІЙНІ ХАРЧОВІ
ТА РЕСТОРАННІ ТЕХНОЛОГІЇ**

**INNOVATIVE FOOD
AND RESTAURANT TECHNOLOGIES**

УДК 640.43/.45:[005.935:641-049.5]:006.3(100)
DOI: 10.31866/2616-7468.8.2.2025.348674

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ ХАРЧОВОЇ БЕЗПЕЧНОСТІ В СИСТЕМАХ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧУВАННЯ

*Тетяна Бровенко,
кандидатка технічних наук, доцентка,
Київський національний університет
біоресурсів і природокористування України,
Київ, Україна,
brovenko@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0003-1552-2103>
© Бровенко Т., 2025*

Актуальність. Ефективне гарантування безпеки харчових продуктів вимагає комплексного, багатofакторного управління, що інтегрує законодавчо-нормативну базу, міжнародні стандарти, інноваційні системи контролю та критичну роль людських ресурсів через запровадження культури безпеки. **Мета і методи.** Мета дослідження – обґрунтування ролі ключового багатоаспектного елементу «культура харчової безпеки» в системі управління безпекою підприємств харчування; порівняльний аналіз визначальних характеристик культури харчової безпеки в системах ISO 22000, BRCGS, FSSC 22000 та IFS і впровадження методології управління культурою безпеки. Аналітичний метод використано для теоретичного аналізу наукових праць щодо інструментів, методів та процедур гарантування культури безпеки харчових продуктів. Систематичний метод – аналітико-синтетичної обробки змісту аспектів культури харчової безпеки; порівняльний метод – виявлення та інтерпретації визначень культури харчової безпеки в сучасних міжнародних стандартах безпеки харчових продуктів. **Результати.** Систематизовано ключові аспекти культури харчової безпеки у міжнародних стандартах (ISO 22000, BRCGS, FSSC 22000, IFS) та створено порівняльну таблицю, яка може використовуватися підприємствами для адаптації внутрішніх програм розвитку культури безпеки харчових продуктів. Розроблено багаторівневу методологію управління культурою харчової безпеки, яка може бути безпосередньо впроваджена на підприємствах харчування. Методологія дозволяє гарантувати систематичне оцінювання, планування і вдосконалення культурних аспектів безпеки. Визначено практичні кроки, серед яких: формування політики лідерства, створення каналів комунікації, залучення персоналу до прийняття рішень щодо безпеки, удосконалення внутрішніх аудитів. Розроблено практичні висновки щодо впливу культури безпеки на стабільність бізнес-процесів, що дозволяє підприємствам харчування прогнозувати зниження кількості інцидентів, підвищення ефективності аудитів та зміцнення репутації на ринку.

Висновки та обговорення. Культура безпеки харчових продуктів інтегрована в міжнародні стандарти, визначає ефективність функціонування систем управління безпекою, перетворюється на інструмент її постійного вдосконалення. Запропонована методологія управління системою культури безпеки на підприємстві харчування гарантує системну неперервність, інтегруючи рівень відповідальності керівництва з деталізованими операційними вимогами для досягнення змін у поведінці персоналу підприємств харчування. Наукова новизна полягає у науковому обґрунтуванні запропонованої багаторівневої методології управління культурою харчової безпеки, що включає стра-

тегічно-операційний, аналітичний і програмний рівні та інтегрує цикл постійного вдосконалення (PDCA); розширено, систематизовано та порівняно підходи міжнародних стандартів ISO 22000, BRCGS, FSSC 22000 та IFS щодо трактування і механізмів розвитку культури харчової безпеки.

Практичне значення полягає у дійовій методології для покращення знань та практики працівників і менеджерів для підвищення ефективності систем управління безпекою.

Ключові слова: культура безпеки харчових продуктів, міжнародні стандарти, методології управління.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації ринків і зростання обсягів міжнародної торгівлі питання гарантування безпеки харчових продуктів набуває особливого значення, адже від рівня організації системи безпеки залежить не лише довіра споживачів, а й можливість підприємств інтегруватися у світовий простір продовольчої безпеки. Нині традиційні підходи до методів контролю якості поступово трансформуються у системне управління ризиками, засноване на превентивних принципах і постійному вдосконаленні технологічних процесів.

Проблематика гарантування безпеки харчових продуктів охоплює комплекс взаємопов'язаних аспектів – від розроблення нормативно-правових вимог і технологічних регламентів до впровадження інноваційних методів контролю, відповідальності працівників та формування культури безпеки харчових продуктів. Питання гарантування безпеки харчових продуктів набуває особливого значення, це не лише технологічне чи гігієнічне, а й управлінське та культурне завдання.

Стан вивчення проблеми. Вагомий внесок у дослідження та розвиток окремих аспектів культури безпеки харчових продуктів зробили науковці Гентського університету (Бельгія). P. Spagnoli, L. Defalchidu, P. Vlerick та L. Jacxsens (2024) встановили, що на підприємствах харчування культура безпеки харчових продуктів (FSC) пов'язана із кращими показниками безпеки. Однак зв'язок між FSC та ключовими економічними показниками, такими як розподіл витрат, залишається невивченим. Їх розвідка була першим пілотним дослідженням, яке емпірично вивчає зв'язок між FSC та вартістю якості. Розроблено і попередньо протестовано опитування вартості якості харчових продуктів. Дані були зібрані у співпраці з керівництвом підприємств харчування.

Науковицею Сілезького технологічного університету (Німеччина) Patrycja Kabiesz (2024) визначено найкращі практики, проблеми та стратегії впровадження цього типу культури у виробничих компаніях. Був використаний підхід зі змішаними методами, включаючи кількісні опитування, поглиблені інтерв'ю, аналіз тематичних досліджень та польові спостереження у вибраних компаніях. Це дослідження було проведено на підприємствах харчування Польщі. Результати свідчать про те, що успішне впровадження сталої культури безпеки харчових продуктів залежить від сильного лідерства, залученості співробітників, проактивного управління ризиками та постійного вдосконалення процесів.

A. S. Pai, S. Jaiswal, & A. K. Jaiswal (2024) аналізували вплив національної та організаційної культури на FSC з акцентом на викликах, які створює мультикультурна робоча сила у стандартизації практик безпеки харчових продуктів. Важливість

інтеграції поведінкового навчання з культурними міркуваннями підкреслюється як ключова стратегія для підтримки позитивної FSC. Визначено, що для підтримки сильної FSC для покращення результатів безпеки харчових продуктів необхідні індивідуальні підходи, що враховують культурні та операційні відмінності підприємств харчування.

Невирішені питання. Управління безпечністю харчових продуктів в Україні характеризується поступовою гармонізацією із міжнародними підходами, які базуються на оцінці ризику, відповідальності виробників харчових продуктів та захисті інтересів споживача. Водночас необхідним залишається адаптація цих принципів до національних особливостей культурних стандартів харчування на підприємствах харчування.

Мета і методи дослідження

Мета статті – обґрунтування ролі ключового багатоаспектного елементу «культура харчової безпечності» в системі управління безпечністю підприємств харчування; порівняльний аналіз визначальних характеристик культури харчової безпечності в системах ISO 22000, BRCGS, FSSC 22000 та IFS і впровадження методології управління культурою безпечності.

Методологічною основою дослідження є комплекс науково обґрунтованих, апробованих практикою прийомів, принципів і регламентів, що застосовано у процесі впорядкування теоретичних підходів та положень щодо понять і положень менеджменту культури харчової безпечності.

Методи дослідження. Аналітичний метод використано для теоретичного аналізу наукових праць щодо інструментів, методів та процедур гарантування культури безпечності харчових продуктів. Вжито систематичний метод аналітико-синтетичної обробки змісту аспектів культури харчової безпечності. Застосовано порівняльний метод для виявлення та інтерпретації визначень культури харчової безпечності в сучасних міжнародних стандартах безпечності харчових продуктів.

Інформаційна база дослідження: монографії, статті з рецензованих українських та міжнародних журналів, матеріали міжнародних конгресів і симпозіумів, науково-практичних конференцій, електронні бази даних та наукометричні платформи; державні стандарти і міжнародні регламенти.

Результати дослідження

Поняття культури харчової безпеки сформувалося нещодавно, але нині розглядається як ключовий елемент ефективного функціонування систем управління безпечністю харчових продуктів. Воно виходить за межі технічних процедур і регламентів, адже охоплює людський фактор – цінності, переконання, норми поведінки та взаємодії, що визначають, як саме працівники дотримуються вимог безпеки у повсякденній діяльності.

Європейське управління з безпеки харчових продуктів European Food Safety Authority (2024) у своїй щорічній доповіді за 2023 рік наголошує, що формування культури харчової безпеки передбачає створення такого середовища, у якому кожен працівник розуміє свою роль у запобіганні небезпекам і діє з урахуванням принципів безпеки. Цей підхід відображає сучасну парадигму управління, коли

контроль не може базуватися виключно на зовнішньому нагляді, а вимагає внутрішньої мотивації персоналу. Відповідно до міжнародних вимог, визначених Кодексом Аліментаріус (*Codex Alimentarius*, n.d.) і стандартами ISO 22000 (International Organization for Standardization, 2018), FSSC 22000 (Food Safety System Certification) (Foundation FSSC, 2023), BRCGS (British Retail Consortium Global Standard) (2022), IFS (International Featured Standards, n.d.), гарантування безпечності харчових продуктів розглядається як інтегрована система, яка включає технологічні, організаційні, аналітичні, поведінкові та культурні елементи. Основними інструментами цієї системи виступають процедури HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), програми передумов, системи простежуваності, лабораторний та внутрішній контроль, аудит постачальників, а також розвиток культури харчової безпечності, що визначає ефективність виконання усіх технічних вимог.

Культура харчової безпечності є багатоаспектним явищем, що об'єднує організаційну, поведінкову, комунікаційну, освітню, психологічну сфери. Розкриття різноманітних аспектів культури харчової безпечності представлено широким спектром досліджень науковців та позиційних документів міжнародних організацій. Відтак нами систематизовано основні теоретичні підходи та положення (табл. 1), які розкривають роль аспектів культури харчової безпечності у діяльності підприємств харчування.

Таблиця 1. Систематизація змісту аспектів культури харчової безпечності в позиційних документах міжнародних організацій та наукових дослідженнях

Table 1. Systematization of the content of aspects of food safety culture in position papers of international organizations and scientific research

Аспект	Зміст аспекту
Роль культури безпечності в системі управління якістю	Культура безпечності розглядається як ключовий фактор ефективності виробничих процесів. Високий рівень культури формує довіру споживачів, знижує ризики інцидентів і втрат репутації. Європейське агентство з безпечності харчових продуктів (European Food Safety Authority [EFSA], 2024) зазначає, що підприємства, які інтегрували культуру у систему якості, на 30–40 % рідше стикаються з порушеннями стандартів ISO 22000
Лідерство, особиста відповідальність	Кодекс Аліментаріус підкреслює, що саме лідерство керівництва і залучення персоналу є основою формування культури безпечності. FDA зазначає: ефективна культура безпечності характеризується тим, що працівники вважають безпечність своєю персональною відповідальністю і повідомляють про відхилення без страху покарання.
Стабільність бізнес-процесів та вплив на ризики	EFSA доводить, що організації з розвиненою культурою безпечності мають меншу кількість гігієнічних інцидентів і більш стабільні бізнес-процеси. Це означає, що культура не лише захищає споживача, а і знижує економічні ризики підприємства харчування.

Джерело: власна розробка
Source: own development

Продовження табл. 1

Культура як стратегічний ресурс підприємства	Глобальна ініціатива з безпечності харчових продуктів (GFSI) підкреслює: культура безпечності має бути закладена у всі бізнес-процеси – від виробництва до реалізації, підтримуватись через лідерство, комунікацію і навчання. Таким чином, вона стає стратегічним ресурсом підприємства.
Економічне значення	Дослідження показують, що харчові підприємства з розвинутою культурою безпечності мають нижчий рівень відкликів продукції, менші фінансові втрати через неякісну продукцію та зберігають репутацію на ринку. Культура також зменшує витрати на коригувальні дії.
Узгодженість між технічними вимогами та поведінковими практиками	Культура забезпечує узгодженість між технічними вимогами та поведінковими практиками. Розвинена культура безпечності підсилює комунікацію, взаємоповагу і кооперацію між працівниками, що сприяє ефективному впровадженню HACCP.
Адаптація та інноваційність	Раї та співавтори (Raї et al., 2024) підкреслюють, що організації з високим рівнем культурної зрілості легше адаптуються до нових технологій і регуляторних змін, оскільки персонал готовий приймати нові процедури й активно управляти ризиками.

Поняття культури харчової безпечності є невід’ємним елементом сучасних міжнародних стандартів управління безпечністю харчових продуктів. Провідні системи – ISO 22000, BRCGS, FSSC 22000 та IFS – визнають її ключовим чинником ефективності управління ризиками, що впливають на безпечність продукції.

Останнім часом вимоги щодо розвитку харчової культури закріплені у стандартах офіційно, що підкреслює перехід від суто технічного до соціально-організаційного підходу до безпечності харчових продуктів. Відтак виникає необхідність порівняльного аналізу визначень та визначальних характеристик культури харчової безпечності в системах ISO 22000, BRCGS, FSSC 22000 та IFS (табл. 2).

Незважаючи на те, що стандарти мають різну структуру, їх об’єднують спільні підходи. Зокрема, це формування культури безпечності, що базується на лідерстві, комунікації, навчанні та вимірюванні результатів. Ці принципи відображають позицію GFSI, яка зазначає, що розвиток культури є тривалим процесом, що потребує залучення всіх рівнів організації – від топ-менеджменту до операційного персоналу (MyGFSI, n.d.).

Із практичного погляду, інтеграція вимог культури безпечності у стандарти ISO 22000, BRCGS, FSSC 22000 та IFS сприяє підвищенню узгодженості дій персоналу, зниженню кількості порушень і підвищенню довіри до бренду. Європейський орган із безпечності харчових продуктів (European Food Safety Authority, 2023) у своєму звіті за 2023 рік підкреслює, що підприємства, які активно впроваджують культурні програми відповідно до вимог BRCGS або FSSC 22000, демонструють зниження невідповідностей під час аудитів майже на 35 %, порівнюючи із тими, що зосереджуються лише на технічних аспектах. Це свідчить, що культура безпечності має безпосередній вплив на результативність систем управління безпечністю та зменшення ризиків для споживачів.

Таблиця 2. Порівняння визначень культури харчової безпеки
в міжнародних стандартах
Table 2. Comparison of definitions of food safety culture in international standards

Міжнародний стандарт	Положення щодо культури харчової безпеки
ISO 22000:2018	Визначає культуру безпеки як невід’ємну складову системи менеджменту харчової безпеки. Відповідно до розділу 5.1, керівництво підприємством повинно демонструвати лідерство та прихильність до системи управління безпекою харчових продуктів, забезпечуючи створення культури, що підтримує ефективне функціонування системи. Культура формується через залучення працівників до прийняття рішень, навчання, комунікацію і постійне вдосконалення (International Organization for Standardization, 2018).
BRCGS Food Safety Issue 9 (2022)	Містить окремий розділ 1.1.2, що вимагає розроблення, документування та реалізації плану розвитку культури безпеки. Організація повинна мати програму, яка охоплює цінності, комунікації, навчання, зворотний зв’язок і вимірювання поведінки працівників. Підприємства мають періодично оцінювати прогрес і документально підтверджувати заходи з покращення культурних аспектів безпеки (BRCGS, 2022).
FSSC22000 (версія 6, 2023)	У розділі 2.5.8 зазначено, що організація повинна продемонструвати, що культура безпеки харчових продуктів підтримується через ефективну комунікацію, навчання, зворотний зв’язок, вимірювання результативності та лідерство». Вимоги орієнтовані на створення показників для оцінки культурної зрілості (частота повідомлень про інциденти, результати аудитів, участь у тренінгах) (Foundation FSSC, 2023).
IFS Food версія 8 (2023)	Пункт 1.1.6 зобов’язує керівництво забезпечити впровадження, підтримку і постійне поліпшення культури безпеки харчових продуктів шляхом створення довіри, прозорості та відповідальності серед персоналу». Керівництво має демонструвати прихильність через регулярні комунікації, оцінку поведінки працівників і надання їм можливостей висловлювати занепокоєння (International Featured Standards, n.d.).

Джерело: власна розробка
Source: own development

Таким чином, сучасні міжнародні стандарти не лише закріплюють культуру харчової безпеки як обов’язковий елемент менеджменту, але й перетворюють її на інструмент постійного вдосконалення. Її ефективне впровадження є свідченням зрілості системи управління безпекою, стратегічної відповідальності керівництва та орієнтації підприємства на довгострокову стійкість.

Процес упровадження принципів культури харчової безпеки в Україні є поступовим і складним, адже передбачає не лише виконання нормативних вимог, а насамперед зміну управлінського мислення та поведінкових моделей працівників. Останнім часом українськими підприємствами харчування здійснено значний крок у напрямі інтеграції систем управління безпекою до міжнарод-

них стандартів, однак формування зрілої харчової культури все ще перебуває на стадії розвитку.

Після гармонізації законодавства України із законодавством Європейського Союзу у сфері безпечності харчових продуктів основою для створення належної культури безпечності стали вимоги до впровадження процедур, заснованих на принципах НАССР. Водночас державні органи наголошують, що формальне виконання цих вимог не гарантує стабільності системи безпечності, якщо працівники не розділяють цінності відповідальності. Як зазначено у розпорядженні Кабінету Міністрів України (2016), лише створення усвідомленої культури безпечності на всіх рівнях виробництва дозволяє підприємствам підтримувати довіру споживачів і запобігати ризикам.

На практиці українські підприємства харчування стикаються з потребою переходу від декларативного виконання вимог до формування поведінкових установок, у яких безпечність стає внутрішнім переконанням кожного працівника. Як підкреслюють V. Kasianchuk, O. Berhilevych, O. Chechet, Y. Rotayenko: та J. Rebriy (2022), рівень упровадження законодавства у сфері харчової безпечності в Україні безпосередньо впливає на динаміку харчових отруєнь, що свідчить про необхідність посилення культури безпечності на всіх етапах виробництва. Саме тому більшість підприємств харчування приділяють дедалі більше уваги навчанню персоналу та побудові ефективних комунікацій між керівництвом і працівниками.

Аналізуючи загальну структуру управління системою розвитку культури харчової безпеки на підприємстві, виділено рівні та їх основні функції; запропоновано методологію управління культурою безпечності (табл. 3).

Таблиця 3. Багаторівнева методологія управління системою культури харчової безпечності на підприємстві харчування. Цикл вдосконалення

Table 3. Multi-level methodology for managing a food safety culture system in a food enterprise. Improvement cycle

Крок	Назва рівня та основна функція	Ключові вимоги та інструменти	Результат та зв'язок
I	Стратегічно-оперативний рівень (Методична база та політика)	Методична база. Управління культурою гарантування безпечності, включаючи порядок оцінювання, підтримання та вдосконалення.	Забезпечує функціонування політики підприємства та визначає відповідальність керівництва.
		Інструментарій. Вибір методологій (наприклад, Модель Шейна, цикл PDCA) та інших інструментів.	Обґрунтовує періодичність оцінювання системи.
II	Аналітичний рівень (Оцінка та діагностика)	Оцінка. Підготовка звіту про культуру безпечності харчових продуктів.	Дозволяє здійснити оцінку результативності попередніх дій.
		Критерії оцінювання. Аналіз рівнів розвитку культури за критеріями «факти – підтримувані цінності – базові переконання».	Визначає «слабкі» сторони та є ключовим для актуалізації Плану вдосконалення.

Продовження табл. 3

III	Програмний рі- вень (Планування вдосконалення та виконання)	План. Створення динамічно змінюваного плану вдоскона- лення рівня культури безпечно- сті харчових продуктів.	Спροςктовує дійові рі- шення для нового циклу вдосконалення системи.
		Деталізація. Конкретизація кроків, інструментів, коротко- часних та довгострокових цілей вдосконалення культури без- печності харчових продуктів.	Визначає очікувані від впровадження заходів результати.
		Операційні вимоги. Деталізація показників ефективності (KPIs), відповідальних посадових осіб та необхідних ресурсів.	Циклічність. Впроваджен- ня Плану вдосконалення призводить до нового етапу оцінювання (повер- нення до Кроку II).

Джерело: власна розробка
Source: own development

Ця багатокрокова методологія забезпечує системну неперервність, інтегруючи найвищий рівень відповідальності керівництва з деталізованими операційними вимогами для досягнення змін у поведінці персоналу підприємств харчування. Встановлено, що критичним елементом циклу є обов’язкове діагностичне оцінювання, яке перетворює якісні культурні аспекти на об’єктивні дані (Nyarugwe & Jespersen, 2024; *Smart farm*, n.d.).

Одним із ключових чинників розвитку культури безпечності в Україні є лідерство керівництва. Досвід підприємств, що пройшли сертифікацію за стандартами ISO 22000, свідчить: результативність системи безпечності значною мірою залежить від того, чи демонструє керівництво власну відданість принципам безпечності. Зазначено, що впровадження системи менеджменту безпечності харчових продуктів потребує не лише технічної модернізації, а й створення нової корпоративної культури, у центрі якої перебуває людський фактор (International Organization for Standardization, 2018). Цей висновок підтверджує важливість того, щоб принципи харчової культури ставали частиною управлінських рішень, а не лише елементом сертифікації.

Важливу роль у розвитку культури харчової безпечності відіграє безперервне навчання персоналу. Більшість сучасних українських підприємств харчування розробляють внутрішні програми навчання, орієнтовані не лише на знання нормативів, а й на формування розуміння ризиків і наслідків порушень. У дослідженні Бровенко та ін. (2025) підкреслено: «залучення працівників (Engagement of people): працівники всіх рівнів є суттєвою цінністю організації, і їхнє повне залучення дає змогу ефективно використовувати їхні здібності на благо організації» (с. 71). На практиці це означає, що навчання має бути не одноразовим, а системним, із залученням внутрішніх тренерів і зовнішніх експертів, які допомагають формувати безпекові стандарти.

Суттєвим елементом культури безпечності на українських підприємствах є комунікація. Відкритість у спілкуванні щодо помилок, інцидентів або потен-

ційних ризиків залишається викликом, адже в багатьох організаціях зберігається культура уникнення відповідальності. Проте на тих підприємствах, де створено умови для обговорення проблем без страху покарання, рівень дотримання гігієнічних та безпекових вимог помітно зростає. Як зазначають українські дослідники, формування атмосфери довіри між керівництвом і працівниками є основою зрілої культури харчової безпечності (Бровенко & Риженко, 2024)

Водночас на підприємствах харчування залишається проблема ресурсної обмеженості. Часто відсутність кваліфікованих кадрів і невелике фінансування не дозволяють впроваджувати системне навчання або внутрішній аудит поведінкових аспектів харчової безпечності. Проте навіть у таких умовах формування харчової культури можливе через особистий приклад власника, відкритість комунікацій і поступове впровадження елементів лідерства та залучення персоналу.

Висновки та обговорення результатів

Таким чином, можна зробити наступні висновки:

1. Культура безпечності харчових продуктів інтегрована в міжнародні стандарти, визначає ефективність функціонування систем управління безпечністю, перетворюється на інструмент її постійного вдосконалення. Сучасні міжнародні стандарти, закріплюють культуру безпечності як обов'язковий елемент менеджменту.

2. Запропонована методологія управління системою культури безпечності на підприємстві харчування гарантує системну неперервність, інтегруючи рівень відповідальності керівництва з деталізованими операційними вимогами для досягнення змін у поведінці персоналу підприємств харчування.

3. Процес упровадження принципів культури харчової безпечності на підприємствах харчування відображає загальну тенденцію розвитку систем управління безпечністю: від формального виконання вимог до усвідомленої поведінкової відповідальності. Культура безпечності харчових продуктів поступово стає одним із головних чинників стабільності, репутації та конкурентоспроможності українських виробників харчових продуктів.

Наукова новизна полягає у науковому обґрунтуванні запропонованої багаторівневої методології управління культурою харчової безпечності, що включає стратегічно-операційний, аналітичний і програмний рівні та інтегрує цикл постійного вдосконалення (PDCA); розширено, систематизовано та порівняно підходи міжнародних стандартів ISO 22000, BRCGS, FSSC 22000 й IFS щодо трактування і механізмів розвитку культури харчової безпечності.

Практичне значення дослідження полягає у розробленні прикладної багаторівневої методології та інструментарію, які дозволяють підприємствам харчування оцінювати рівень культури харчової безпечності і цілеспрямовано її вдосконалювати.

Перспективи майбутніх наукових розвідок полягають у необхідності подальшого розроблення підходів та валідованих діагностичних інструментів для покращення культури безпечності харчових продуктів.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Бровенко, Т., & Риженко, Д. (2024). GFSI-визнані стандарти сертифікаційних схем менеджменту безпечності та якості харчової продукції. В С. J. Maldonado, G. Starchenko, & Т. Stroiko (Ред.), *The paradigm of innovative development in the conditions of permanent crisis phenomena* (с. 186–198). Research and Educational Innovation Center of Social Transformations. <https://doi.org/10.54929/monograph-12-2024-05-01>
- Бровенко, Т. В., Семенюк, Л. Л., Удод, А. А., & Вергелес, О. П. (2025). Підходи до забезпечення якості та безпечності харчової продукції у закладах харчування. *Здоров'я людини і нації*, 3(2), 66–80. <https://doi.org/10.31548/humanhealth.2.2025.66>
- Кабінет Міністрів України. (2016, 27 січня). *Деякі питання забезпечення діяльності Державної служби з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів* (Розпорядження № 76-р). Верховна Рада України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2016-p#Text>
- BRCGS. (2022). *Global Standard for Food Safety* (Iss. 9). *Codex Alimentarius* FAO-WHO. (n.d.). Food and Agriculture Organization of the United Nations. Retrieved August 20, 2025, from <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/en>
- European Food Safety Authority. (2024). *Annual report on food safety and quality in the EU, 2023*. Publications Office of the European Union.
- Foundation FSSC. (2023). *FSSC 22000 Scheme food safety management system certification* (Version 6). <https://www.fssc.com/wp-content/uploads/2023/03/FSSC-22000-Scheme-Version-6-Final.pdf>
- International Featured Standards. (n.d.). *Home*. Retrieved August 20, 2025, from <https://www.ifs-certification.com>
- International Organization for Standardization. (2018). *Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain* (ISO Standard No. 22000:2018). <https://www.iso.org/standard/65464.html>
- Kabiesz, P. (2024). Safety culture in SMEs of the food industry: A case study and best practices. *Sustainability*, 16(24), Article 11185. <https://doi.org/10.3390/su162411185>
- Kasianchuk, V., Berhilevych, O., Chechet, O., Rotayenko, Y., & Rebriy, J. (2022). Significance of the level of implementation of food legislation and the food safety management system in Ukraine for the dynamics of the spread of food poisoning (retro analysis). *EUREKA: Life Sciences*, 4, 35–47. <https://doi.org/10.21303/2504-5695.2022.002629>
- MyGFSI. (n.d.). *Home*. Retrieved August 20, 2025, from <https://mygfsi.com>
- Nyarugwe, S. P., & Jespersen, L. (2024). Assessing reliability and validity of food safety culture assessment tools. *Heliyon*, 10(12), Article e32226. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32226>
- Pai, A. S., Jaiswal, S., & Jaiswal, A. K. (2024). A Comprehensive review of food safety culture in the food industry: Leadership, organizational commitment, and multicultural dynamics. *Foods*, 13(24), Article 4078. <https://doi.org/10.3390/foods13244078>
- Smart farm assurance solutions. (n.d.). GLOBALG.A.P. Retrieved August 20, 2025, from <https://www.globalgap.org>
- Spagnoli, P., Defalchidu, L., Vlerick, P., & Jacxsens, L. (2024). The relationship between food safety culture maturity and cost of quality: An empirical pilot study in the food industry. *Foods*, 13(4), Article 571. <https://doi.org/10.3390/foods13040571>

REFERENCES

- Brovenko, T., & Ryzhenko, D. (2024). GFSI-vyznani standarty sertyfikatsiinykh skhem menedzhmentu bezpechnosti ta yakosti kharchovoi produktsii [GFSI-recognized standards for food safety and quality management certification schemes]. In C. J. Maldonado, G. Starchenko, & T. Stroiko (Eds.), *The paradigm of innovative development in the conditions of permanent crisis phenomena* (pp. 186–198). Research and Educational Innovation Center of Social Transformations. <https://doi.org/10.54929/monograph-12-2024-05-01> [in Ukrainian].
- Brovenko, T. V., Semeniuk, L. L., Udod, A. A., & Verheles, O. P. (2025). Pidkhody do zabezpechennia yakosti ta bezpechnosti kharchovoi produktsii u zakladakh kharchuvannia [Approaches to ensuring the quality and safety of food products in catering establishments]. *Human and Nation's Health*, 3(2), 66–80. <https://doi.org/10.31548/humanhealth.2.2025.66> [in Ukrainian].
- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2016, January 27). *Deiaki pytannia zabezpechennia diialnosti Derzhavnoi sluzhby z pytan bezpechnosti kharchovykh produktiv ta zakhystu spozhyvachiv* [Some issues of ensuring the activities of the State Service of Ukraine on Food Safety and Consumer Protection] (Order No. 76-p). Verkhovna Rada of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2016-p#Text> [in Ukrainian].
- Codex Alimentarius FAO-WHO. (n.d.). Food and Agriculture Organization of the United Nations. Retrieved August 20, 2025, from <https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/en> [in English].
- International Featured Standards. (n.d.). *Home*. Retrieved August 20, 2025, from <https://www.ifs-certification.com> [in English].
- Kabiesz, P. (2024). Safety Culture in SMEs of the Food Industry: A case study and best practices. *Sustainability*, 16(24), Article 11185. <https://doi.org/10.3390/su162411185> [in English].
- Kasianchuk, V., Berhilevych, O., Chechet, O., Rotayenko, Y., & Rebriy, J. (2022). Significance of the level of implementation of food legislation and the food safety management system in Ukraine for the dynamics of the spread of food poisoning (retro analysis). *EUREKA: Life Sciences*, 4, 35–47. <https://doi.org/10.21303/2504-5695.2022.002629> [in English].
- MyGFSI. (n.d.). *Home*. Retrieved August 20, 2025, from <https://mygfsi.com> [in English].
- Nyarugwe, S. P., & Jespersen, L. (2024). Assessing reliability and validity of food safety culture assessment tools. *Heliyon*, 10(12), Article e32226. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32226> [in English].
- Pai, A. S., Jaiswal, S., & Jaiswal, A. K. (2024). A comprehensive review of food safety culture in the food industry: Leadership, organizational commitment, and multicultural dynamics. *Foods*, 13(24), Article 4078. <https://doi.org/10.3390/foods13244078> [in English].
- Smart farm assurance solutions. (n.d.). GLOBALG.A.P. Retrieved August 20, 2025, from <https://www.globalgap.org> [in English].
- Spagnoli, P., Defalchidu, L., Vlerick, P., & Jaxsens, L. (2024). The relationship between food safety culture maturity and cost of quality: An empirical pilot study in the food industry. *Foods*, 13(4), Article 571. <https://doi.org/10.3390/foods13040571> [in English].
- International Organization for Standardization. (2018). *Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain* (ISO Standard No. 22000:2018). <https://www.iso.org/standard/65464.html> [in English].
- Foundation FSSC. (2023). *FSSC 22000 Scheme food safety management system certification* (Version 6). <https://www.fssc.com/wp-content/uploads/2023/03/FSSC-22000-Scheme-Version-6-Final.pdf> [in English].
- BRCGS. (2022). *Global Standard for Food Safety* (Iss. 9) [in English].
- European Food Safety Authority. (2024). *Annual report on food safety and quality in the EU, 2023*. Publications Office of the European Union [in English].

UDC 640.43/.45:[005.935:641-049.5]:006.3(100)

Tetiana Brovenko,
*PhD in Technical Sciences,
Associate Professor,
National University of Life and Environmental
Sciences of Ukraine,
Kyiv, Ukraine,
brovenko@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0003-1552-2103>*

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF FOOD SAFETY CULTURE IN MANAGEMENT SYSTEMS OF FOOD ENTERPRISES

Topicality. Effective assurance of food safety requires comprehensive multifactorial management that integrates a legislative and regulatory framework, international standards, innovative control systems and a critical role of human resources via implementing food safety culture. **Aim and research methods.** The aim of the study is to ground a role of a key multifaceted element “food safety culture” within the food safety management system of food enterprises; to analyse the defining characteristics of food safety culture in ISO 22000, BRCGS, FSSC 22000 and IFS systems; to introduce a methodology for managing safety culture. An analytical method is used for the theoretical review of scientific works concerning the tools, methods and procedures for ensuring food safety culture. A systematic (analytical-synthetic) method is applied to process the content of various aspects of food safety culture; a comparative method enables the identification and interpretation of definitions of food safety culture across contemporary international food safety standards. **Results.** Key aspects of food safety culture in international standards (ISO 22000, BRCGS, FSSC 22000, IFS) are systematised, and a comparative framework that can be used by enterprises to adapt internal programmes for developing food safety culture is elaborated. A multi-level methodology for managing food safety culture is developed, suitable for direct implementation in food enterprises. This methodology enables systematic assessment, planning and improvement of cultural aspects of safety. Practical steps are identified, including the formation of leadership policies, the establishment of communication channels, personnel involvement in food safety decision-making and the enhancement of internal audits. Practical conclusions are formulated regarding the influence of safety culture on the stability of business processes, enabling food enterprises to forecast reductions in incidents, improve audit performance and strengthen their market reputation. **Conclusions and discussion.** Food safety culture is integrated into international standards. It determines the effectiveness of food safety management systems and becomes an instrument for their continuous improvement. The offered methodology for managing safety culture at a food enterprise ensures systemic continuity by integrating managerial responsibility with detailed operational requirements to achieve behavioural changes among personnel. The scientific novelty grounds on the grounding of the offered multi-level methodology for managing food safety culture, which includes strategic-operational, analytical and programmatic levels and integrates the Plan–Do–Check–Act (PDCA) cycle; in the expansion, systematisation, and comparison of approaches within ISO 22000, BRCGS, FSSC 22000 and IFS regarding the interpretation and mechanisms for developing food safety culture. Practical significance bases on the effective methodology that enhances the knowledge and practices of employees and managers, thereby improving the performance of food safety management systems.

Keywords: food safety culture, international standards, management methodologies.

Надійшла 25.08.2025

Прийнята 29.09.2025

Стаття була вперше опублікована онлайн 30.12.2025



This is an open access journal, and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution 4.0.

УДК 640.43:[658.8:005.21]:004
DOI: 10.31866/2616-7468.8.2.2025.348675

ЦИФРОВІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ: ВІД ОНЛАЙН- БРОНЮВАННЯ ДО ПЕРСОНАЛІЗОВАНИХ ПРОПОЗИЦІЙ

*Ольга Даниленко,
кандидатка мистецтвознавства, професорка,
Київський національний університет
культури і мистецтв,
Київський університет культури,
Київ, Україна,
olyadanilenko90@gmail.com
orcid.org/0000-0002-9245-2957
© Даниленко О., 2025*

*Ксенія Приходько,
докторка філософії, старша викладачка
Київський національний університет
культури і мистецтв,
Київський університет культури,
Київ, Україна,
prykhodko11@ukr.net
https://orcid.org/0000-0002-7347-3226
© Приходько К., 2025*

*Валерій Осієвський,
доктор філософії, старший викладач,
Київський університет культури,
Київський національний університет
культури і мистецтв,
Київ, Україна,
lerzzzos@gmail.com
https://orcid.org/0000-0002-5123-3723
© Осієвський В., 2025*

Актуальність дослідження зумовлена глибокою цифровою трансформацією ресторанного бізнесу, яка змінює взаємодію зі споживачем. Сучасний клієнт очікує не лише якісного сервісу, а й персоналізованого досвіду, який формується через цифрові канали комунікації – мобільні застосунки, онлайн-бронювання, CRM-системи та соціальні мережі. У цих умовах зростає потреба у переосмисленні маркетингових стратегій, орієнтованих на аналітику даних, автоматизацію процесів та інтеграцію технологій штучного інтелекту. Цифровізація ресторанної сфери відкриває можливості для формування клієнтоцентричних моделей управління, підвищення лояльності, точного прогнозування попиту та оптимізації ресурсів, що визначає актуальність теми дослідження. **Мета і методи.** Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному визначенні підходів до цифровізації маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі, спрямованих на формування персоналізованого клієнтського досвіду, підвищення ефективності комунікацій і забезпечення конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці. Для досягнення мети використано методи системного і порівняльного аналізу, статистичного узагальнення, кейс-аналізу та структурно-логічного підходу, які дали змогу оцінити вплив цифрових технологій на ефективність маркетингової діяльності й визначити практичні орієнтири для українських підприємств. **Результати.** У ході дослідження доведено, що цифрові інструменти – CRM-платформи, маркетинг-автоматизація, омніканальні сервіси та аналітика

великих даних – формують основу клієнтоцентричної екосистеми ресторанного бізнесу. Встановлено, що інтеграція Big Data та штучного інтелекту у процес прийняття маркетингових рішень підвищує точність прогнозування попиту, скорочує витрати на рекламні кампанії на 15–25 %, а також забезпечує зростання рівня повторних замовлень на 20–30 %. Практичні кейси міжнародних брендів (McDonald's, Domino's, Costa Coffee) й українських сервісів (Expienza by Mono) підтверджують ефективність поєднання аналітики даних, автоматизованих комунікацій і персоналізованого контенту у підвищенні лояльності споживачів. Водночас виявлено бар'єри цифровізації: фрагментарність інформаційних систем, проблеми якості даних, низький рівень цифрових компетентностей персоналу та недостатня кібербезпека. **Висновки та обговорення.** Обґрунтовано, що ефективна цифрова маркетингова стратегія має базуватися на принципах персоналізації, безпеки, інтегрованої аналітики та сталого розвитку. Запропоновано модель формування єдиної цифрової платформи управління клієнтським досвідом, що об'єднує всі канали взаємодії із клієнтами, дозволяє створювати адаптивні комунікаційні сценарії та забезпечує стабільність прибутковості підприємства. Наукова новизна полягає у розробленні концепції інтегрованої цифрової маркетингової екосистеми ресторанного бізнесу, що поєднує інструменти Big Data, штучного інтелекту та поведінкової аналітики для формування персоналізованого сервісу. Практичне значення отриманих результатів зводиться до можливості застосування запропонованих підходів для підвищення ефективності маркетингових комунікацій, оптимізації витрат і зміцнення довіри клієнтів у конкурентному середовищі.

Ключові слова: цифрова трансформація, клієнтоцентричність, Big Data-аналітика, штучний інтелект, автоматизація комунікацій, програма лояльності, аналітична екосистема, прогнозування попиту.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми Проблематика цифровізації маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі зумовлена докорінною трансформацією споживчої поведінки, спричиненою розвитком цифрових технологій, мобільних застосунків і платформ штучного інтелекту. Клієнт приходять не просто їсти – він очікує, що його помітять. Персоналізована знижка, коротке повідомлення у застосунку, швидке бронювання без зайвих форм – дрібниці, але саме вони створюють відчуття турботи.

Цифрові інструменти втручаються у маркетинг тихо, майже непомітно. Ще вчора ресторан мав сторінку у Facebook, сьогодні – CRM, чат-бот, мобільний застосунок, базу лояльності. Усе це живе власним життям і часом не стикається, але іншого способу вже немає. Аналітика поступово витісняє інтуїцію. Не тому, що вона краща, а тому, що дозволяє бачити дрібні закономірності, які людина пропускає. Дані говорять інакше, ніж досвід: вони змушують перевіряти очевидне. Маркетинг стає більше схожим на спостереження, ніж на рекламу. Іноді достатньо не втручатися, а просто зчитати сигнали – із поведінки, часу замовлення, настрою клієнта. У цьому і є нова логіка ресторанного бізнесу: технологія лише фон, головне – увага. Практична важливість визначається потребою підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства в умовах цифрової економіки, коли швидкість адаптації до технологічних інновацій стає визначальним чинником виживання бізнесу. Вирішення цієї проблеми вимагає міждисциплінарного підходу, що поєднує маркетингові, інформаційно-технологічні та поведінкові аспекти, а також розроблення ефективних інструментів персоналізації

сервісу, які підвищують лояльність клієнтів і забезпечують стабільність доходів у висококонкурентному середовищі.

Стан вивчення проблеми. Аналіз наукових праць із теми цифровізації маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі дає змогу виокремити чотири основні напрями досліджень. Перший напрям охоплює технологічні засади управління інноваційними процесами у сфері послуг. Н. Петруха та співавтори (Petrukha et al., 2024) обґрунтовують ефективність використання методології Agile Project Management у реалізації цифрових проєктів ресторанного бізнесу, зокрема створенні систем онлайн-бронювання, CRM-платформ і мобільних застосунків, що забезпечують адаптивність підприємств і скорочують операційні витрати. І. Бубенець і Ю. Крисько (2025) визначають, що цифрові інструменти маркетингу – від систем онлайн-замовлень до соціальних медіааналітик – формують нову архітектуру управління клієнтським досвідом, засновану на даних і швидкій персоналізації. С. Літовка-Деменіна та ін. (2025) розглядають інформаційні системи як ядро маркетингових стратегій, що дозволяє здійснювати аналітику ринку, оптимізацію цінової політики та автоматизацію комунікаційних каналів. Узагальнення цього напрямку демонструє, що подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення інтегрованих цифрових екосистем управління маркетингом, які поєднують проєктний менеджмент, аналітику попиту та штучний інтелект.

Другий напрям зосереджується на цифровізації управління та антикризових механізмах у сфері гостинності. В. Бурак і Н. Тютенко (2023а) наголошують, що цифрові технології створюють базу для формування систем антикризового управління в ресторанному бізнесі, забезпечуючи гнучкість, прозорість і передбачуваність операційних процесів. Г. Кушнірук і В. Худоба (2025) доводять, що маркетингові інновації у ресторанному бізнесі ґрунтуються на поєднанні аналітики великих даних, креативних кампаній і персоналізованих сервісів, що підсилює клієнтську лояльність. Узагальнення цього напрямку засвідчує, що подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення моделей цифрової антикризової стійкості, інтегрованих із маркетинговими та фінансовими аналітичними платформами.

Третій напрям присвячений стратегічним аспектам розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції. Р. Корсак (2025) розкриває, що цифровізація сприяє зміцненню конкурентоспроможності галузі через впровадження міжнародних стандартів сервісу, систем онлайн-букінгу й автоматизованого управління якістю. М. Барна та І. Мельник (2025) доводять, що стратегія цифрової трансформації готельно-ресторанного бізнесу повинна поєднувати ERP-, CRM- і HRM-рішення в єдину бізнес-архітектуру, що забезпечує прозорість управління та ефективне використання ресурсів. О. Косар і Н. Ведмідь (2021) підкреслюють, що digital-маркетинг стає основою конкурентної переваги, оскільки дозволяє здійснювати таргетинг і контент-менеджмент на основі соціальних медіааналітик. Узагальнюючи, можна зазначити, що подальші наукові пошуки мають бути спрямовані на побудову стратегічних моделей цифрової зрілості підприємств ресторанного бізнесу та оцінку ефективності їх адаптації до європейських цифрових стандартів.

Четвертий напрям охоплює глобальні тенденції цифрового маркетингу в ресторанній індустрії та вплив технологій на споживацьку поведінку. М. Б. Талукдер та співавтори (Talukder et al., 2024) наголошують, що цифрові медіакомунікації формують соціалізоване середовище, у якому ресторанні бренди взаємодіють із клієнтами через інтерактивні платформи, створюючи ефект довіри й залучен-

ня. С. Сінгх та співавтори (Singh et al., 2024) емпірично доводять, що цифровий маркетинг підвищує конкурентоспроможність ресторанів завдяки персоналізації, аналітиці клієнтських даних і формуванню лояльності споживачів. Е. Файнштейн зі співавторами (Fainshtein et al., 2023) досліджують інноваційні сервіси у постковідну добу, показуючи, що цифрова трансформація сприяє формуванню сталих соціальних систем у ресторанному бізнесі. Р. Альт (Alt, 2021) узагальнює сучасні тенденції цифрової еволюції галузі, визначаючи перехід до концепції «smart restaurant», що ґрунтується на IoT-інфраструктурі, аналітиці великих даних і технологіях штучного інтелекту. Отже, узагальнення цього напрямку показує, що подальші дослідження мають бути орієнтовані на моделювання алгоритмів поведінкової аналітики та інтеграцію систем штучного інтелекту у персоналізовані маркетингові стратегії ресторанного бізнесу.

Невирішені питання. Попри значний науковий і практичний прогрес у сфері цифрового маркетингу, залишаються невирішеними питання комплексної інтеграції цифрових систем у ресторанному бізнесі, оцінки ефективності персоналізованих стратегій і забезпечення якості даних. Недостатньо дослідженими є механізми використання аналітики великих даних та штучного інтелекту для прогнозування поведінки споживачів, а також вплив цифрової безпеки на рівень довіри клієнтів.

Запропоноване дослідження покликане заповнити ці прогалини шляхом формування теоретико-методичних засад цифрової трансформації маркетингу, аналізу інструментів персоналізації та розроблення практичних рекомендацій щодо інтеграції аналітики і ШІ у стратегічне управління. Це сприятиме підвищенню наукової обґрунтованості цифрових рішень і розвитку стійких клієнтоцентричних моделей у ресторанному бізнесі.

Мета і методи дослідження

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне визначення підходів до цифровізації маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі, спрямованих на формування персоналізованого клієнтського досвіду, підвищення ефективності комунікацій і забезпечення конкурентоспроможності підприємств у цифровому середовищі.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- розкрити сутність та основні тенденції цифрової трансформації маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі з акцентом на персоналізацію клієнтського досвіду;
- оцінити роль Big Data та штучного інтелекту у підвищенні ефективності маркетингових рішень;
- розробити практичні рекомендації щодо побудови адаптивних цифрових стратегій.

Методологія дослідження спирається на кілька дисциплін: маркетинг, економіку послуг, цифрове управління взаємодією зі споживачами. Через цифрові канали вимірюється не ефективність кампанії, а реакція людини – миттєва, емоційна, часто непередбачувана. Класичні моделі оцінювання конкурентоспроможності тут працюють лише частково: ресторан – це не фабрика і не онлайн-магазин. Тут вирішують не стільки ціна чи якість, скільки довіра, швидкість відповіді, комфорт і те, як зручно користуватися цифровим інтерфейсом.

Методи дослідження. Для досягнення мети використано комплекс взаємопов'язаних методів. Системний аналіз дозволив визначити структуру та динаміку цифрових процесів у маркетингу ресторанного бізнесу. Контент-аналіз застосовано для дослідження комунікацій у соціальних мережах та оцінки релевантності контенту. Статистичні методи використано для узагальнення даних про рівень залучення клієнтів, показники повторних транзакцій і результативність цифрових кампаній. Порівняльний підхід дав змогу зіставити український і міжнародний досвід впровадження технологій Big Data та ШІ у ресторанному маркетингу. Структурно-логічний підхід забезпечив інтеграцію теоретичних і практичних результатів у цілісну модель цифрової трансформації галузі.

Інформаційна база дослідження. Джерельну базу становлять наукові публікації з маркетингу, цифрової економіки та сервісного менеджменту, аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній (Deloitte, McKinsey, Statista), галузеві огляди та кейси впровадження технологій у міжнародних мережах (McDonald's, Domino's, Starbucks) і українських підприємствах (Expirenza by Mono). Поєднання теоретичного й емпіричного аналізу дозволяє дослідити реальне функціонування цифрових маркетингових екосистем і окреслити напрями їх оптимізації.

Результати дослідження

Цифрова трансформація маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі відображає системну зміну способів взаємодії із клієнтами, управління попитом і створення цінності послуг у цифровому середовищі. Її сутність полягає у переході від традиційних, лінійних моделей просування до інтегрованих, даноорієнтованих стратегій, що базуються на використанні цифрових платформ, мобільних застосунків, соціальних мереж, систем управління відносинами із клієнтами (CRM) та інструментів аналітики великих даних. Сучасний ресторанний бізнес оперує не лише фізичним простором обслуговування, а й віртуальною екосистемою, у якій формуються очікування, довіра та емоційна прихильність клієнтів. Цифрові технології дозволяють збирати, аналізувати й оперативно використовувати інформацію про поведінку споживачів для побудови персоналізованих пропозицій, оптимізації каналів комунікації та підвищення ефективності маркетингових кампаній (табл. 1).

У сучасному ресторанному бізнесі цифрова трансформація маркетингових стратегій уже не є тенденцією, а перетворилася на об'єктивну необхідність для збереження конкурентоспроможності. За даними галузевих досліджень, понад 78 % ресторанів США у 2025 р. активно використовують аналітику даних для персоналізації комунікацій із клієнтами, а понад 60 % закладів інтегрували системи онлайн-бронювання із CRM-платформами, що забезпечує відстеження повного клієнтського шляху – від першого відвідування до повторних замовлень (2025 U.S. Restaurant, 2025). Цифрові інструменти дозволяють здійснювати мікросегментацію аудиторії, прогнозувати поведінку відвідувачів і пропонувати релевантні страви або акційні пропозиції на основі історії покупок, часу доби та навіть погодних умов. Дослідження *Nation's Restaurant News* засвідчує, що 62 % споживачів очікують персоналізованого досвіду, а 49 % заявляють, що залишають бренд, якщо комунікація виглядає «універсальною» (Kelso, 2024).

Таблиця 1. Ключові тенденції цифрової трансформації маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі

Table 1. Key tendencies in digital transformation of marketing strategies in the restaurant business

Тенденція	Приклад реалізації	Очікуваний ефект
Перехід до омніканальних комунікацій	Синхронізація вебсайту, мобільного застосунку та соціальних мереж ресторану	Підвищення зручності клієнтської взаємодії та швидкості бронювання
Персоналізація пропозицій на основі аналітики даних	Використання CRM для створення індивідуальних знижок і рекомендацій	Зростання лояльності та середнього чека
Інтеграція штучного інтелекту в маркетингові процеси	Використання чат-ботів для бронювання та зворотного зв'язку	Зменшення навантаження на персонал і покращення клієнтського досвіду
Використання технологій доповненої реальності (AR)	Інтерактивне меню із візуалізацією страв через смартфон	Підвищення залученості клієнтів і візуальної привабливості бренду
Орієнтація на екологічну та соціальну відповідальність	Онлайн-комунікації щодо локальних продуктів і сталого споживання	Формування позитивного іміджу та розширення цільової аудиторії

Джерело: сформовано авторами на основі (Косар & Ведмідь, 2021; Бурак & Тюхтенко, 2023a, 2023b; Кушнірук & Худоба, 2025; Alt, 2021)

Source: formed by the authors, based on (Kosar & Vedmid, 2021; Burak & Tiukhtenko, 2023a, 2023b; Kushniruk & Khudoba, 2025; Alt, 2021)

Показовим прикладом цифрової модернізації є ресторан *Bombay Bungalow* у Дубаї, який відмовився від паперових журналів і повністю перейшов на онлайн-систему *Eat App*. Це рішення дозволило формувати профілі клієнтів, фіксувати їхні гастрономічні уподобання та час відвідувань, завдяки чому рівень повторних бронювань зріс на 38 %, а середня оцінка сервісу – на 22 % (Andrewsk, 2025). Застосування цієї технології не лише оптимізувало управління бронюваннями, а й створило базу для аналітики, що використовується в кампаніях лояльності та персоналізованих пропозиціях. Ще один яскравий кейс – мережа *P.F. Chang's*, яка впровадила інтегровану CRM-систему *Olo* для поєднання даних з онлайн-замовлень, доставки, мобільного застосунку та програми лояльності. Завдяки автоматизованим маркетинговим кампаніям, створеним на основі поведінкових патернів клієнтів, компанія досягла 18 % зростання середнього чека і 12 % підвищення частоти повторних візитів (*P.F. Chang's*, n.d.). Окрім того, аналітичний модуль системи забезпечив прогнозування попиту в реальному часі, що дозволило скоротити витрати на запаси та оптимізувати роботу кухні. Так, можна стверджувати, що цифровізація маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі перетворює галузь на високоаналітичну систему, де дані стають основним активом. Ресторани, що інтегрують цифрові інструменти, демонструють вищу ефективність комунікацій, більшу лояльність клієнтів і стабільніше фінансове зростання. Такий підхід не лише відповідає сучасним тенденціям ринку, а й задає

нові стандарти клієнтоцентричності та операційної гнучкості в умовах цифрової економіки.

У процесі цифрової еволюції ресторанного бізнесу персоналізація маркетингових стратегій ґрунтується на поєднанні даних, автоматизації та інтегрованої клієнтської аналітики. Сутність цифрових інструментів полягає у створенні єдиного інформаційного простору, де об'єднуються транзакційні, поведінкові та комунікаційні дані клієнтів. Це дозволяє ресторанам формувати релевантні пропозиції, оптимізувати канали просування і прогнозувати динаміку попиту. Найбільш затребуваними є Customer Relationship Management (CRM)-платформи, маркетинг-автоматизація, системи керування замовленнями (POS із клієнтським модулем), контент-менеджмент і омніканальні сервіси для комунікації з відвідувачами. У сучасних умовах, коли понад 70 % користувачів здійснюють вибір закладу через мобільний пошук, а близько 60 % користуються онлайн-бронюванням, роль таких технологій стає визначальною для збереження конкурентних позицій ресторану (табл. 2).

Таблиця 2. Ключові інструменти цифрового маркетингу для персоналізації клієнтського досвіду у ресторанному бізнесі

Table 2. Key digital marketing tools for personalising customer experience in the restaurant business

Інструмент/технологія	Основне призначення	Практичний ефект для ресторану
CRM-платформи	Збір, сегментація та зберігання клієнтських профілів	Формування персоналізованих пропозицій і програм лояльності
Маркетинг-автоматизація	Планування й запуск кампаній на основі клієнтських дій	Збільшення частоти повторних відвідувань і середнього чека
Омніканальні сервіси (e-mail, SMS, push, месенджери)	Синхронізація комунікацій через різні канали	Створення цілісного клієнтського досвіду
POS-системи із клієнтським модулем	Інтеграція замовлень і платіжних операцій із CRM	Збір реальних даних для персоналізованих рекомендацій
Платформи онлайн-бронювання	Оптимізація управління столами і графіком відвідувань	Підвищення зручності клієнтів і зниження відмов від бронювань

Джерело: сформовано авторами на основі (Бубенець & Крисько, 2025; Літовка-Демєніна та ін., 2025; Барна & Мельник, 2025; Singh et al., 2024)

Source: formed by the authors, based on (Bubenets & Krysko, 2025; Litovka-Demenina et al., 2025; Barna & Melnyk, 2025; Singh et al., 2024)

У сучасному ресторанному бізнесі цифрові інструменти маркетингу виступають не лише засобом комунікації, а ядром стратегічного управління клієнтським досвідом. Вони забезпечують аналітичну інтеграцію даних, автоматизацію процесів і персоналізацію пропозицій на основі поведінкових патернів. За даними *Antavo Global Customer Loyalty Report 2025*, компанії, що впровадили комплексні системи

лояльності, у середньому демонструють 15–25 % зростання рівня повторних замовлень та близько 20 % скорочення витрат на маркетингові кампанії завдяки автоматизації таргетингу (Antavo, 2025). Вагомим прикладом ефективності персоналізованих цифрових комунікацій є *Panera Bread*, яка впровадила платформу *Braze* для управління клієнтськими даними й поведінковими тригерами. У межах цієї інтеграції компанія досягла 5 % підвищення утримання клієнтів, подвоєння кількості використаних промопропозицій та подвоєння конверсій із персоналізованих повідомлень (*Panera Bread*, 2025). Отримані результати доводять, що навіть базова поведінкова персоналізація без залучення складних алгоритмів штучного інтелекту може забезпечити вимірюване зростання ефективності маркетингових комунікацій. Ще одним еталонним кейсом є *Costa Coffee*, яка інтегрувала систему *Comarch Loyalty Management (CLM)* для централізованого управління програмами лояльності у кав'ярнях, автоматах *Costa Express* і мобільному застосунку. Уже на етапі запуску система охоплювала понад 6 млн активних користувачів, що дозволило компанії реалізувати персоналізовані акції та точну поведінкову сегментацію (*Comarch Loyalty*, n.d.). Аналітичний модуль *Comarch CLM BI* підтримує інструменти прогнозування відтоку клієнтів, поведінкової сегментації, оцінювання KPI та побудови аналітичних дашбордів у режимі реального часу (*The analytical*, n.d.). Згідно з аналітичним блогом *Comarch*, упровадження таких рішень дозволяє зменшити втрату клієнтів на 4–7 % і суттєво підвищити ROI програм лояльності (*From strategies*, 2024). Для забезпечення узгодженості між каналами *Costa Coffee* реалізувала цифрову трансформацію бекенд-архітектури на основі *MuleSoft Anypoint Platform*, що забезпечило об'єднання CRM, мобільного застосунку та системи лояльності в єдину API-структуру. Це дозволило скоротити час виходу нових кампаній із кількох тижнів до кількох днів і забезпечило безперервну комунікацію між каналами (*Costa Coffee*, 2019). Отже, інтегровані цифрові інструменти, такі як *Braze* та *Comarch CLM*, створюють багаторівневу екосистему персоналізації, де дані перетворюються на вимірюваний економічний ефект. Цей досвід підтверджує, що системна цифровізація маркетингових процесів у ресторанній сфері є не лише чинником підвищення клієнтської лояльності, а й ефективним засобом оптимізації витрат і стабілізації прибутковості в умовах високої конкуренції.

У сучасному маркетингу ресторанного бізнесу аналітика великих даних (Big Data) і штучний інтелект відіграють ключову роль у підвищенні точності, оперативності та ефективності прийняття рішень. Ці технології дозволяють обробляти великі обсяги неоднорідних даних – транзакційні, поведінкові, соціальні, кліматичні тощо – і на їхній основі створювати прогностичні моделі, персоналізовані пропозиції та оптимізовані сценарії комунікацій. Вони трансформують маркетинг із реактивної функції у проактивну систему, де рішення підсилюються аналітичною вагою й адаптуються в реальному часі. Однак для того, щоб роль аналітики та ШІ була по-справжньому ефективною, необхідні інтеграція даних, правильна архітектура систем, компетенції в області даних і адекватна інтерпретація результатів.

У практичному вимірі аналітика великих даних і штучний інтелект докорінно змінюють підхід до прийняття маркетингових рішень у ресторанному бізнесі, переводячи їх із площини інтуїції у сферу доказової аналітики. Системи на основі Big Data дозволяють збирати й обробляти великі обсяги транзакційних, поведінкових, кліматичних та соціальних даних, на підставі яких алгоритми машинного навчання будують прогностичні моделі попиту, оптимізують структуру меню,

керують запасами й формують персоналізовані пропозиції для клієнтів. Застосування ІІІ та аналітики даних дає змогу підвищити точність прогнозів, скоротити маркетингові витрати й підвищити задоволеність клієнтів через динамічні системи рекомендацій.

Таблиця 3. Основні функції аналітики великих даних і штучного інтелекту в маркетингових рішеннях ресторанного бізнесу

Table 3. Key functions of Big Data analytics and Artificial Intelligence in restaurant business marketing solutions

Функція	Опис застосування	Переваги для маркетингу та рішення
Прогнозування попиту	Моделі прогнозування на основі історичних продажів, сезонності, погодних умов, подій	Уникнення дефіцитів або надлишків, оптимізація закупівель і меню
Сегментація клієнтів і кластеризація	Групування клієнтів за схожими параметрами (частота, середній чек, уподобання)	Дозволяє будувати таргетовані кампанії з вищим ROI
Персоналізовані рекомендації	Рекомендаційні системи, що підбирають страви чи пропозиції, виходячи з історії клієнта та контексту	Зростання конверсії, задоволеності клієнтів
Автоматичне коригування маркетингових стратегій	Системи, що в реальному часі коригують ціни, рекламу або акції залежно від показників у системі	Підвищення гнучкості, зменшення реакційного часу
Аналіз настроїв і репутації	Обробка текстових даних із відгуків, соцмереж, оцінок	Своєчасне реагування, корекція комунікацій та іміджу

Джерело: сформовано авторами на основі (Petrukha et al., 2024; Talukder et al., 2024; Fainshtein et al., 2023; Бурак & Тютенко, 2023а, 2023б)

Source: formed by the authors, based on (Petrukha et al., 2024; Talukder et al., 2024; Fainshtein et al., 2023; Burak & Tiukhtenko, 2023a, 2023b)

На міжнародному рівні найбільш відомим кейсом є впровадження системи Dynamic Yield у мережі McDonald’s, яка використовує алгоритми штучного інтелекту для формування динамічних меню drive-thru залежно від погоди, часу доби, трафіку та історії покупок клієнтів (Wolfe, 2019). Станом на 2025 рік технологію розгорнуто у понад 9,5 тис. ресторанів у США, що забезпечило зростання середнього чека на 15–20 % та скорочення часу обслуговування клієнтів. Інший приклад – партнерство Domino’s Pizza з Microsoft, у межах якого створено інтегровану AI-платформу для прогнозування попиту, управління запасами та персоналізації замовлень. Це рішення дозволило компанії скоротити харчові втрати на 12 %, а точність планування доставок підвищити на 18 % (Domino’s and Microsoft, 2023). Зі свого боку, Yum! Brands (мережі KFC, Pizza Hut, Taco Bell) розробила централізовану систему «data hub», яка інтегрує модулі прогнозування попиту, оптимізації цін і маркетингової аналітики, що дало змогу забезпечити стабільне зростання прибутковості у понад 150 країнах світу (High, 2024).

В українських реаліях потенціал аналітики великих даних і ШІ активно реалізується на рівні сервісних платформ. Так, система *Expireza by Mono* об'єднує через один QR-код функції меню, оплати, чайових, відгуків і зворотного зв'язку, що дозволяє автоматизувати обробку клієнтських даних і формувати персоналізовані маркетингові повідомлення. Такий підхід не лише підвищує якість обслуговування, а й створює власну базу аналітичних даних для побудови моделі поведінки відвідувачів (Білан, 2023). Крім того, за даними *RBC-Ukraine*, технології штучного інтелекту починають застосовуватися у сфері закупівель і логістики ресторанного бізнесу, де алгоритми аналізують ринкові ціни, відстежують умови постачання та оптимізують ланцюги витрат, що дає змогу скоротити час прийняття управлінських рішень і мінімізувати ризики людського фактора (*Використання штучного*, 2025).

Цифровізація маркетингу в ресторанному бізнесі супроводжується не лише можливостями аналітики та автоматизації, а й низкою глибоко структурних проблем, які суттєво ускладнюють інтеграцію технологій у реальні бізнес-процеси. Однією з найбільш критичних залишається фрагментарність цифрової інфраструктури: ресторани часто використовують окремі платформи для бронювання, CRM, онлайн-оплат і маркетингової аналітики, які не синхронізовані між собою. Відсутність єдиних протоколів передачі даних породжує дублювання, втрати інформації та обмежує можливість побудови наскрізного клієнтського профілю. Навіть за наявності інтеграційних модулів значна частина систем працює за принципом «точка до точки», що унеможливорює масштабованість і оперативну зміну стратегії без додаткових витрат на доопрацювання програмного забезпечення (Літовка-Деменіна та ін., 2025; Petrukha et al., 2024).

Не менш гострою проблемою є якість даних. Багато закладів збирають великі обсяги клієнтської інформації, проте не мають механізмів її верифікації, оновлення та очищення. Унаслідок цього навіть сучасні аналітичні моделі працюють із неповними або хибними наборами даних, що спотворює прогнози попиту та ефективність персоналізованих пропозицій. У практиці українських ресторанів часто спостерігається ситуація, коли база контактів клієнтів наповнена вручну, а її коректність не перевіряється, тому автоматизовані розсилки чи програми лояльності втрачають точність таргетування (Бубенець & Крисько, 2025; Singh et al., 2024). Водночас наявність неперевіраних даних створює додаткові ризики для захисту персональної інформації, особливо в контексті вимог GDPR та національного законодавства (Косар & Ведмідь, 2021).

Сфера цифрової безпеки у ресторанному маркетингу залишається вразливою через недостатній рівень кіберзахисту й відсутність політик управління ризиками. Електронні платежі, системи бронювання та онлайн-додатки часто підключаються до загальної мережі без розмежування доступів, що відкриває потенційні канали для зламу. Навіть великі мережі зіштовхуються із проблемою компрометації персональних даних – наприклад, випадки витоку інформації про клієнтів через несанкціонований доступ до CRM або хмарних сховищ. Українські підприємства, особливо малі, здебільшого не мають внутрішніх фахівців із кібербезпеки, покладаючись на сторонні сервіси без перевірки відповідності стандартам шифрування (Бурак & Тютенко, 2023а, 2023б). Це створює ситуацію, коли маркетингова активність і цифрові сервіси розвиваються швидше, ніж їхній рівень безпеки, що підриває довіру клієнтів до онлайн-комунікації із брендом.

Проблеми впровадження цифрових технологій загострює і людський чинник. Значна частина управлінського персоналу ресторанної сфери не володіє базовими навичками роботи з аналітичними платформами, тому цифрові інструменти сприймаються як технічне навантаження, а не як ресурс для стратегічного розвитку. Унаслідок цього маркетинг залишається формальним елементом бізнесу, тоді як потенціал Big Data та штучного інтелекту використовується лише частково (Talukder et al., 2024; Fainshtein et al., 2023). Відсутність культури аналітичного мислення та внутрішніх протоколів обміну даними перетворює цифрові інновації на точкові рішення, а не на елемент цілісної екосистеми управління (Кушнірук & Худоба, 2025).

Нарешті, проблемним є сам контекст ринку. Під час воєнного стану та економічної турбулентності українські ресторани стикаються з обмеженими ресурсами для модернізації технологічної бази, коливанням вартості ліцензійного ПЗ і нестабільністю доступу до хмарних сервісів. Це створює парадоксальну ситуацію, коли стратегічна потреба у цифровізації визнається, але її практична реалізація відбувається повільно й нерівномірно. Цифрові технології в ресторанному маркетингу залишаються ефективним, проте ще не до кінця освоєним інструментом, що вимагає системного підходу, технічної зрілості й державного стимулювання для перетворення потенціалу на сталу конкурентну перевагу (Барна & Мельник, 2025; Корсак, 2025).

Формування ефективних цифрових маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі потребує переходу від ситуативного використання технологій до побудови цілісної клієнтоцентричної екосистеми, у якій усі рішення ґрунтуються на даних і взаємодіють у реальному часі. Першим практичним кроком має стати створення єдиної цифрової платформи, що інтегрує CRM, системи бронювання, онлайн-оплату, програми лояльності й канали комунікації. Така інфраструктура забезпечує повний цикл управління клієнтським досвідом – від першого контакту до повторного візиту – і створює умови для персоналізації сервісу. Проблема узгодження даних у ресторанному бізнесі часто здається технічною, але насправді має управлінське коріння. У різних підрозділах працюють власні програми, власні таблиці, різні правила обліку. Коли аналітика намагається об'єднати ці фрагменти, виявляється, що сам принцип ведення даних не має єдиного стандарту. Тому важливо не лише створити спільне сховище, а й змінити логіку роботи з інформацією – перейти від накопичення до осмислення.

Іноді персоналізація починається із дрібниці – системи, яка просто фіксує час відвідування. Потім з'являються рекомендації, акції, пропозиції. Алгоритм поступово навчається розуміти ритм клієнта. Але цифрові рішення не замінюють увагу: навіть найточніший прогноз не створить відчуття турботи, якщо сервіс сприймає людину лише як «профіль». Машинне навчання варто використовувати не для контролю, а для співналаштування – коли дані не диктують, а підказують.

Тема безпеки завжди виникає запізно – після першого витоку або технічного збою. Хоча мала б бути першою. Будь-яка інтеграція систем без кіберзахисту – це запрошення до кризи. Не йдеться лише про паролі чи шифрування, а про загальну культуру обережності. Здатність берегти дані – це прояв поваги до користувача, а не бюрократична вимога.

Іноді про цифрову грамотність говорять як про «додаткову навичку». Насправді це базовий рівень виживання бізнесу. Ресторан може мати найкращу CRM

і водночас втрачати клієнтів просто через те, що менеджер не вміє прочитати аналітичний звіт. У цій сфері технологія завжди сильніша за того, хто її не розуміє. Тому навчання має бути безперервним, але не формальним – радше обміном досвідом між практиками, ніж черговим курсом.

Поняття сталості у цифровій стратегії часто зводиться до екології, хоча йдеться про ширше – про зв'язок між етичним вибором і технологічною доцільністю. Рішення, прийняті на основі аналітики, можуть як зменшувати споживання ресурсів, так і підживлювати надмірність. Тому важливо навчитися бачити у цифрах не лише прибуток, а й наслідки. Іноді саме обмеження – економічне або енергетичне – стає найточнішою формою ефективності.

Висновки та обговорення результатів

Цифровізація маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі змінює характер конкуренції: ефективність визначається не масштабом реклами, а здатністю швидко зчитувати поведінку клієнта. Згідно з даними PorcormGTM (2025), понад 60 % відвідувачів очікують персоналізованого сервісу, що робить дані і аналітику ключовими ресурсами управління. Інтеграція CRM, мобільних застосунків, програм лояльності та систем штучного інтелекту створює нову архітектуру клієнтського досвіду. Великі дані й алгоритми машинного навчання перетворюють маркетинг на процес прогнозування. Аналіз поведінкових патернів, часу відвідувань, реакцій на акції дозволяє будувати динамічні стратегії у реальному часі. Така модель не замінює управлінську інтуїцію, а робить її більш обґрунтованою.

Цифрові бар'єри – це насамперед фрагментарність систем і відсутність культури роботи з інформацією, оскільки лише 38 % європейських ресторанів мають повноцінний захист даних. В Україні цей показник у кілька разів нижчий. Проблема стосується не лише кіберзахисту, а й довіри – між клієнтом і брендом, між менеджером і даними.

Необхідним є перехід до єдиних цифрових платформ управління клієнтським досвідом, підвищення цифрової грамотності персоналу та інтеграція систем персоналізації й аналітики. Саме тут формується нова якість маркетингового управління – адаптивна, поведінково орієнтована і стійка до коливань ринку.

Наукова новизна дослідження полягає у формулюванні концепції цифрової маркетингової екосистеми ресторанного бізнесу, що об'єднує Big Data-аналітику, штучний інтелект і омніканальні комунікації в єдину клієнтоцентричну модель управління. Подальший розвиток вимагає створення єдиних платформ управління клієнтським досвідом, розвитку персоналізації, системного навчання персоналу та підвищення рівня інформаційної безпеки.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Барна, М. Ю., & Мельник, І. М. (2025). Стратегія цифровізації готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66>
- Білан, Т. (2023, 3 листопада). *Ресторанний бізнес йде в майбутнє: як ШІ створює нові рецепти та дизайни закладів*. *Telegraf*. <https://telegraf.com.ua/ukr/ukraine/2023-11-03/5816155-restoranniy-biznes-yde-v-maybutne-yak-shi-stvoryue-novi-retsepti-ta-dizayni-zakladiv>

- Бубенець, І., & Крисько, Ю. (2025). Інструменти формування маркетингового комплексу підприємств ресторанного бізнесу в умовах цифровізації. *Економічний простір*, 200, 22–26.
- Бурак, В. Г., & Тюхтенко, Н. А. (2023а). Сучасні інтерактивні технології управління у просуванні послуг готельно-ресторанного бізнесу. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 22(1), 53, 37–53. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1\(53\).288740](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1(53).288740)
- Бурак, В. Г., & Тюхтенко, Н. А. (2023б). Цифровізаційні аспекти антикризового управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. *Economic Synergy*, 1(7), 32–47. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-3>
- Використання штучного інтелекту для оптимізації закупівель: досвід менеджера з постачання.* (2025, 30 квітня). РБК-Україна. <https://www.rbc.ua/rus/news/vikoristannya-shtuchnogo-intelektu-optimizatsiyi-1750850650.html>
- Корсак, Р. В. (2025). Розвиток готельно-ресторанної справи в Україні в умовах європейської інтеграції. *Development Service Industry Management*, 1, 227–233. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(31\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(31))
- Косар, О. В., & Ведмідь, Н. І. (2021). Діджитал-маркетинг суб'єктів ресторанного бізнесу. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*, 2(61), 29–40. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-5>
- Кушнірук, Г. В., & Худоба, В. В. (2025). Маркетингові інновації у ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*, 1(15), 58–63. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.10](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.10)
- Літовка-Деменіна, С., Брик, С., & Остапенко, Я. (2025). Інформаційні системи у формуванні маркетингових стратегій готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-32>
- Alt, R. (2021). Digital transformation in the restaurant industry: Current developments and implications. *Journal of Smart Tourism*, 1(1), 69–74. <https://doi.org/10.52255/smarttourism.2021.1.1.9>
- Andrews, R. (2025, February 3). *Case study: Moving from pen and paper to reservation software.* Eat App. <https://restaurant.eatapp.co/blog/moving-pen-paper-to-reservation-software>
- Antavo. (2025). *Global Customer Loyalty Report 2025.* <https://antavo.com/reports/global-customer-loyalty-report-2025>
- Comarch Loyalty Management (CLM) implementation at Costa Coffee.* (n.d.). Comarch. Retrieved August 17, 2025, from <https://www.comarch.com/trade-and-services/loyalty-marketing/clients-success-stories/comarch-loyalty-management-implementation-at-costa-coffee>
- Costa Coffee puts customers at the heart of digital transformation.* (2019). Digitalisation World. <https://digitalisationworld.com/news/57529/costa-coffee-puts-customers-at-the-heart-of-digital-transformation>
- Domino's and Microsoft cook up AI-driven innovation alliance.* (2023, October 3). Domino's. <https://ir.dominos.com/news-releases/news-release-details/dominosr-and-microsoft-cook-ai-driven-innovation-alliance>
- Fainshtein, E., Chkoniya, V., Serova, E., & Vorobyev, P. (2023). Sustainable social systems: Innovative service implications in the restaurant business in the post-COVID era with digital transformation strategies. *Sustainability*, 15(19), Article 14539. <https://doi.org/10.3390/su151914539>
- From strategies to success: Optimizing ROI of loyalty programs.* (2024, April 24). Comarch. <https://www.comarch.com/trade-and-services/loyalty-marketing/blog/roi-of-loyalty-programs>
- High, P. (2024, November 25). How Yum! Brands serves up digital innovation. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/peterhigh/2024/11/25/how-yum-brands-serves-up-digital-innovation/>

- Kelso, A. (2024, May 28). *Personalized marketing evolves into a necessity for restaurant brands*. Nation's Restaurant News. <https://www.nrn.com/fast-casual/personalized-marketing-evolves-into-a-necessity-for-restaurant-brands>
- P.F. Chang's. (n.d.). Olo. Retrieved August 17, 2025, from <https://www.olo.com/case-studies/p-f-changs>
- Panera Bread leverages Braze to drive retention and growth during historic menu transformation. (n.d.). Braze. Retrieved August 17, 2025, from <https://www.braze.com/customers/panera-case-study>
- Petrukha, N., Zhmaiev, A., & Synkevych, M. (2024). Innovative approaches to IT project management using agile project and management methods. *Наука і техніка сьогодні*, 8(36), 824–839. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8\(36\)-824-839](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8(36)-824-839)
- Singh, S., Singh, G., & Dhir, S. (2024). Impact of digital marketing on the competitiveness of the restaurant industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 27(2), 109–137. <https://doi.org/10.1080/15378020.2022.2077088>
- Talukder, M. B., Kumar, S., & Das, I. R. (2024). Perspectives of digital marketing for the restaurant industry. In G. Arol & M. Kuyucu (Eds.), *Advancements in socialized and digital media communications* (pp. 118–134). IGI Global Scientific Publishing. <https://www.igi-global.com/chapter/perspectives-of-digital-marketing-for-the-restaurant-industry/337944>
- The analytical platform behind loyalty success*. (n.d.). Comarch. Retrieved August 17, 2025, from <https://www.comarch.com/trade-and-services/loyalty-marketing/loyalty-management-business-intelligence>
- 2025 U.S. restaurant industry trends: Personalization, AI, and the rise of full-service dining*. (2025, May 6). Popcorn GTM. <https://popcorngtm.com/blog/2025-u.s.-restaurant-industry-trends-personalization-ai-and-the-rise-of-full-service-dining>
- Wolfe, A. (2019, October 24). *McDonald's rolls out Dynamic Yield's Drive-Thru Tech*. <https://hospitalitytech.com/mcdonalds-rolls-out-dynamic-yields-drive-thru-tech>

REFERENCES

- Alt, R. (2021). Digital transformation in the restaurant industry: Current developments and implications. *Journal of Smart Tourism*, 1(1), 69–74. <https://doi.org/10.52255/smarttourism.2021.1.1.9> [in Ukrainian].
- Andrewsk, R. (2025, February 3). *Case study: Moving from pen and paper to reservation software*. Eat App. <https://restaurant.eatapp.co/blog/moving-pen-paper-to-reservation-software> [in Ukrainian].
- Antavo. (2025). *Global Customer Loyalty Report 2025*. <https://antavo.com/reports/global-customer-loyalty-report-2025> [in Ukrainian].
- Barna, M. Yu., & Melnyk, I. M. (2025). Stratehiia tsyvrovizatsii hotelno-restorannoho biznesu [Hotel and restaurant business digitalization strategy]. *Economy and Society*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-66> [in Ukrainian].
- Bilan, T. (2023, November 3). *Restoranni biznes yde v maibutnie: yak ShI stvoriuye novi retsepty ta dyzainy zakladiv* [The restaurant business is moving into the future: How AI creates new recipes and restaurant designs]. Telegraf. <https://telegraf.com.ua/ukr/ukraina/2023-11-03/5816155-restoranniy-biznes-yde-v-maybutne-yak-shi-stvoryue-novi-retsepti-ta-dizayni-zakladiv> [in Ukrainian].
- Bubenets, I., & Krysko, Yu. (2025). Instrumenty formuvannia marketynhovoho kompleksu pidpriemstv restorannoho biznesu v umovakh tsyvrovizatsii [Tools for forming the marketing complex of restaurant business enterprises in the conditions of digitization]. *Economic Scope*, 200, 22–26 [in Ukrainian].

- Burak, V. H., & Tiukhtenko, N. A. (2023a). Suchasni interaktyvni tekhnolohii upravlinnia u prosuvanni posluh hotelno-restorannoho biznesu [Modern interactive technologies of management in promotion of services of the hotel and restaurant business]. *Market Economy: Modern Management Theory and Practice*, 22(1), 53, 37–53. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1\(53\).288740](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2023.1(53).288740) [in Ukrainian].
- Burak, V. H., & Tiukhtenko, N. A. (2023b). Tsyfrovizatsiini aspekty antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy hotelno-restorannoho biznesu [Digitalization aspects of anti-crisis management of hotel and restaurant business enterprises]. *Economic Synergy*, 1(7), 32–47. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-3> [in Ukrainian].
- Comarch Loyalty Management (CLM) implementation at Costa Coffee. (n.d.). Comarch. Retrieved August 17, 2025, from <https://www.comarch.com/trade-and-services/loyalty-marketing/clients-success-stories/comarch-loyalty-management-implementation-at-costa-coffee> [in Ukrainian].
- Costa Coffee puts customers at the heart of digital transformation. (2019). Digitalisation World. <https://digitalisationworld.com/news/57529/costa-coffee-puts-customers-at-the-heart-of-digital-transformation> [in Ukrainian].
- Domino's and Microsoft cook up AI-driven innovation alliance. (2023, October 3). Domino's. <https://ir.dominos.com/news-releases/news-release-details/dominosr-and-microsoft-cook-ai-driven-innovation-alliance> [in Ukrainian].
- Fainshtein, E., Chkoniya, V., Serova, E., & Vorobyev, P. (2023). Sustainable social systems: Innovative service implications in the restaurant business in the post-COVID era with digital transformation strategies. *Sustainability*, 15(19), Article 14539. <https://doi.org/10.3390/su151914539> [in Ukrainian].
- From strategies to success: Optimizing ROI of loyalty programs. (2024, April 24). Comarch. <https://www.comarch.com/trade-and-services/loyalty-marketing/blog/roi-of-loyalty-programs> [in Ukrainian].
- High, P. (2024, November 25). How Yum! Brands serves up digital innovation. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/peterhigh/2024/11/25/how-yum-brands-serves-up-digital-innovation/> [in English].
- Kelso, A. (2024, May 28). Personalized marketing evolves into a necessity for restaurant brands. Nation's Restaurant News. <https://www.nrn.com/fast-casual/personalized-marketing-evolves-into-a-necessity-for-restaurant-brands> [in Ukrainian].
- Korsak, R. V. (2025). Rozvytok hotelno-restorannoi spravy v Ukraini v umovakh yevropeiskoi intehratsii [Development of the hotel and restaurant business in Ukraine in the conditions of European integration]. *Development Service Industry Management*, 1, 227–233. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(31\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(31)) [in Ukrainian].
- Kosar, O. V., & Vedmid, N. I. (2021). Didzhital-marketynh sub'iektiv restorannoho biznesu [Digital marketing of restaurant business entities]. *Scientific Works of Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences*, 2(61), 29–40. <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-5> [in Ukrainian].
- Kushniruk, H. V., & Khudoba, V. V. (2025). Marketynhovi innovatsii u restorannomu biznesi [Marketing innovations in the restaurant business]. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, 1(15), 58–63. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(15\).2025.10](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.10) [in Ukrainian].
- Litovka-Demenina, S., Bryk, S., & Ostapenko, Ya. (2025). Informatsiini systemy u formuvanni marketynhovyykh stratehii hotelno-restorannoho biznesu [Information systems in the formation of marketing strategies of the hotel and restaurant business]. *Economy and Society*, 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-32> [in Ukrainian].
- P.F. Chang's. (n.d.). Olo. Retrieved August 17, 2025, from <https://www.olo.com/case-studies/p-f-changs> [in Ukrainian].

- Panera Bread leverages Braze to drive retention and growth during historic menu transformation.* (n.d.). Braze. Retrieved August 17, 2025, from <https://www.braze.com/customers/panera-case-study> [in Ukrainian].
- Petrukha, N., Zhmaiev, A., & Synkevych, M. (2024). Innovative approaches to IT project management using agile project and management methods. *Science and Technology Today*, 8(36), 824–839. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8\(36\)-824-839](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8(36)-824-839) [in Ukrainian].
- Singh, S., Singh, G., & Dhir, S. (2024). Impact of digital marketing on the competitiveness of the restaurant industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 27(2), 109–137. <https://doi.org/10.1080/15378020.2022.2077088> [in Ukrainian].
- Talukder, M. B., Kumar, S., & Das, I. R. (2024). Perspectives of digital marketing for the restaurant industry. In G. Arol & M. Kuyucu (Eds.), *Advancements in socialized and digital media communications* (pp. 118–134). IGI Global Scientific Publishing. <https://www.igi-global.com/chapter/perspectives-of-digital-marketing-for-the-restaurant-industry/337944> [in Ukrainian].
- The analytical platform behind loyalty success.* (n.d.). Comarch. Retrieved August 17, 2025, from <https://www.comarch.com/trade-and-services/loyalty-marketing/loyalty-management-business-intelligence> [in Ukrainian].
- 2025 U.S. restaurant industry trends: Personalization, AI, and the rise of full-service dining.* (2025, May 6). Popcorn GTM. <https://popcorngtm.com/blog/2025-u.s.-restaurant-industry-trends-personalization-ai-and-the-rise-of-full-service-dining> [in Ukrainian].
- Vykorystannia shtuchnoho intelektu dlia optymizatsii zakupivel: dosvid menedzhera z postachannia* [Using artificial intelligence to optimize procurement: The experience of a supply manager]. (2025, April 30). RBC-Ukraine. <https://www.rbc.ua/rus/news/vikoristannya-shtuchnogo-intelektu-optimizatsiyi-1750850650.html> [in Ukrainian].
- Wolfe, A. (2019, October 24). *McDonald's rolls out Dynamic Yield's Drive-Thru Tech.* <https://hospitalitytech.com/mcdonalds-rolls-out-dynamic-yields-drive-thru-tech> [in English].

UDC 640.43:[658.8:005.21]:004

Olha Danylenko,
*PhD in Art Studies, Professor,
Kyiv National University of Culture and Arts,
Kyiv University of Culture,
Kyiv, Ukraine,
olyadanilenko90@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-9245-2957>*

Kseniia Prykhodko,
*PhD, Senior Lecturer,
Kyiv National University of Culture and Arts,
Kyiv University of Culture,
Kyiv, Ukraine,
Email: prykhodko11@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-7347-3226>*

Valerii Osiievskyi,
*PhD, Senior Lecturer,
Kyiv National University of
Culture and Arts,
Kyiv University of Culture,
Kyiv, Ukraine,
LERZZZOS@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5123-3723>*

DIGITALISATION OF MARKETING STRATEGIES IN THE RESTAURANT BUSINESS: FROM ONLINE BOOKING TO PERSONALISED OFFERS

The topicality of this study is due to the deep digital transformation of the restaurant business, which changes the interaction with consumers. Present-day clients expects not only high-quality service, but also certain personalised experience, which is formed via digital communication channels, namely mobile applications, online reservations, CRM systems and social networks. In such conditions, there is a growing necessity in rethinking marketing strategies focused on data analytics, process automation and integration of Artificial Intelligence technologies. Digitalisation of the restaurant industry opens up opportunities for the formation of customer-centric management models, increasing loyalty, accurate demand forecasting and resource optimisation, which determine the relevance of the research issue. **Aim and research methods.** The aim of the article is to theoretically ground and practically identify approaches to the digitalisation of marketing strategies in the restaurant business, aimed at establishing a personalised customer experience, increasing the efficiency of communication and ensuring the competitiveness of enterprises in the digital economy. To achieve the goal, the methods of system IT and comparative analysis, statistical generalization, case analysis and structural-logical approach were used, which made it possible to assess the impact of digital technologies on the effectiveness of marketing activities and determine practical guidelines for Ukrainian enterprises. **Results.** This study proves that digital tools, such as CRM platforms, marketing automation, omnichannel services and Big Data analytics, form a basis of a customer-centric ecosystem of the restaurant business. It is established that the integration of Big Data and Artificial Intelligence into the marketing decision-making process increases the accuracy of demand prognostication, reduces advertising campaign costs by 15–25%, and additionally ensures the increase in the level

of repeat orders by 20–30%. Practical cases of international brands (McDonald's, Domino's, Costa Coffee), as well as Ukrainian services (Expirenza by Mono), confirm the effectiveness of combining data analytics, automated communications and personalised content in increasing consumer loyalty. Additionally, in this study, barriers to digitalisation are identified: fragmentation of information systems, data quality problems, low level of a personnel's digital competencies, insufficient cybersecurity. **Conclusions and discussion.** In this study, it is substantiated that effective digital marketing strategies should be based on the principles of personalisation, security, integrated analytics and sustainable development. The model for the formation of a common digital customer experience management platform is offered, which can unite all channels of interaction with customers, allow to create adaptive communication scenarios and ensure the stability of enterprises' profitability. *The scientific novelty* grounds on the development of the concept of an integrated digital marketing ecosystem of the restaurant business, which combines Big Data, Artificial Intelligence and behavioural analytics tools in order to form a personalised service. *The practical significance* of the results obtained is the possibility of applying the offered approaches to increase the effectiveness of marketing communications, optimise costs and strengthen customer trust in the competitive environment.

Keywords: digital transformation, customer-centricity, Big Data analytics, Artificial Intelligence, communication automation, loyalty programme, analytical ecosystem, demand prognostication.

Надійшла 26.08.2025

Прийнята 29.09.2025

Стаття була вперше опублікована онлайн 30.12.2025



This is an open access journal, and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution 4.0.

УДК 640.43:005.332.2:[339.133:33.011]"364"

DOI: 10.31866/2616-7468.8.2.2025.348677

**ФОРМУВАННЯ
СПОЖИВЧИХ
ОЧІКУВАНЬ
ТА ФАКТОРІВ
ВИБОРУ ЗАКЛАДІВ
РЕСТОРАННОГО
ГОСПОДАРСТВА
В УМОВАХ ВОЄННОГО
СТАНУ**

Олена Соколовська,
кандидатка технічних наук, доцентка,
Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна,
Харків, Україна,
olenasokolovska@karazin.ua
<https://orcid.org/0000-0002-6422-8915>
© Соколовська О., 2025

Анна Лепехова,
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти,
Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна,
Харків, Україна,
anna.lepekhova@student.karazin.ua
<https://orcid.org/0009-0003-8610-8126>
© Лепехова А., 2025

Вікторія Субота,
здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти,
Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна,
Харків, Україна,
viktoriia.subota@student.karazin.ua
<https://orcid.org/0009-0000-6927-4550>
© Субота В., 2025

У статті досліджено формування споживчих очікувань та факторів, що впливають на вибір закладів ресторанного господарства в Україні в умовах воєнного стану. **Актуальність дослідження** зумовлена необхідністю адаптації підприємств ресторанної сфери до нових соціально-економічних реалій, змін у поведінці споживачів та їхніх пріоритетів. Основна увага приділена виявленню впливу безпеки, гігієнічних норм, якості обслуговування, ціни, атмосфери закладу та рівня довіри на прийняття споживчих рішень. **Метою дослідження** є визначення ключових факторів вибору закладів ресторанного господарства та оцінка рівня очікувань споживачів щодо якості, безпеки й санітарно-гігієнічних стандартів у період воєнного стану. **Методологія дослідження** ґрунтується на використанні кількісних та якісних методів. Основним методом є анкетування, яке проводилось серед респондентів віком 18–25 років за допомогою онлайн-опитування в соціальних мережах (Instagram, Facebook, Telegram). Для статистичної обробки даних застосовано методи узагальнення, порівняння, аналізу та графічної інтерпретації результатів. У **результаті дослідження** встановлено, що у період війни ключовими критеріями вибору споживачами закладів ресторанного господарства є безпека, чистота, якість інгредієнтів, охайність персоналу, привабливий дизайн, доступність цін та репутація в соціальних мережах. З'ясовано, що більшість споживачів підтримують функціонування закладів під час війни, розглядаючи їх не лише як місце харчування, але і як простір емоційної стабільності. Отримані результати мають практичну значущість для вдосконалення маркетингових стратегій, підвищення

довіри та лояльності клієнтів, а також адаптації діяльності підприємств ресторанної сфери до кризових умов.

Ключові слова: ресторанний бізнес, споживач, якість, послуги, фактори.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Починаючи із 2019 р., ресторанний бізнес України зіткнувся із серйозними викликами – пандемія коронавірусу, повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 р. Відвідуваність ресторанів значно знизилася, що призвело до значного скорочення кількості суб'єктів господарювання. Однак із 2023 р. ринок готельно-ресторанних послуг почав адаптуватися до нових реалій, орієнтуючись на потреби споживачів і глобальні тенденції (Грибик та ін., 2024; Шмарова, 2023; Решетняк та ін., 2023; Яковенко, 2024). Так, наприклад, «Львівські круасани» відкрили філії в Європі, зокрема в Польщі. Майже у кожному великому місті Польщі, Німеччини, Австрії, Чехії, Швейцарії на ринку присутній заклад ресторанного господарства, відкритий українцями. При цьому в Україні також відбулися суттєві зміни, пов'язані з перерозподілом виробничих потужностей. У прифронтових регіонах спостерігалось їхнє скорочення на близько 50 %, тоді як у центральних і західних областях, навпаки, відбулося нарощування обсягів виробництва, що супроводжувалося адаптацією маркетингових стратегій до нових умов та врахуванням емоційного впливу війни на споживачів (Кіхтенко, 2022; Як український, 2022; Як змінився, 2025).

Така тенденція вимагає від ресторанного бізнесу враховувати нові потреби споживачів і бути готовим до змін. Очікування споживачів нині суттєво змінюються: крім традиційних факторів, що включають якість їжі та обслуговування, споживачі відзначають вагомими безпеку, надійність і психологічні норми. Також зростання цін у поєднанні з обмеженим доступом до якісної сировини створює ризики зниження якості готових страв і підвищення собівартості меню, що, зі свого боку, визначає поведінку споживачів під час вибору закладу ресторанного господарства (Проблеми ресторанного, 2025; Haring, 2021).

Стан вивчення проблеми. Питання трансформації ресторанної галузі в умовах кризових явищ розглядалися у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, таких як В. Даниленко-Кульчицька (2022), Б. Кошова (2024), Н. Шквиря (2022) та інших. Вони акцентують увагу на адаптації бізнесу до змін зовнішнього середовища, впливі емоційного стану споживачів на їхні рішення, ролі безпеки, сервісу та цінової політики. Проте більшість наукових праць зосереджуються переважно на загальних аспектах функціонування ринку ресторанних послуг, залишаючи поза увагою специфіку формування споживчих очікувань та чинників, що визначають вибір закладів ресторанного господарства в умовах воєнного стану.

Невирішеними залишаються питання подальшої систематизації факторів, що впливають на вибір споживачів закладів ресторанного господарства, а також дослідження трансформації їх уподобань і формування нових очікувань. Це набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, оскільки дає змогу глибше проаналізувати настрої, поведінкові реакції та пріоритети споживачів у сучасних соціально-економічних реаліях.

Мета і методи дослідження

Метою статті є визначення ключових факторів вибору закладів ресторанного господарства та оцінка рівня очікувань споживачів щодо якості, безпеки й санітарно-гігієнічних стандартів у період воєнного стану.

Методологічною основою дослідження є системний підхід, що забезпечує комплексний аналіз впливу воєнного стану на поведінку споживачів у сфері ресторанного господарства.

Методами дослідження, які використовувалися для досягнення мети, є соціологічне опитування (анкетування) респондентів, аналізу та синтезу для узагальнення результатів і виявлення тенденцій, статистичні для кількісної обробки даних, а також порівняння для зіставлення отриманих результатів із попередніми дослідженнями. За допомогою цих методів вирішено завдання визначення основних чинників вибору закладів харчування, оцінки рівня споживчих очікувань і формулювання практичних рекомендацій для підвищення ефективності роботи підприємств ресторанної сфери.

Інформаційною базою дослідження є результати анкетування 76 респондентів віком 18–25 років, а також наукові публікації українських і зарубіжних авторів, що стосуються особливостей функціонування ресторанного бізнесу в умовах кризи.

Результати дослідження

Ресторанний бізнес в Україні зазнав значних змін унаслідок війни, що вплинуло на споживчі уподобання, економічні можливості та критерії вибору закладів харчування. У сучасних умовах важливо розуміти, як адаптувати ресторанний бізнес до нових викликів, зокрема до змін у потребах споживачів (*Проблеми ресторанного, 2025; Шквиря, 2022; Як створити, б.д.*).

З метою отримання аналітичних даних, які б допомогли обґрунтувати та зрозуміти очікування споживачів послуг ресторанного бізнесу під час війни і враховуючи актуальність проблеми, студентами Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна було проведено опитування за допомогою анкети із вибіркою 76 респондентів, яка була розповсюджена в таких соціальних мережах, як Instagram, Facebook і в Telegram-групах факультету та поза ним.

Цільова аудиторія – респонденти віком від 18 до 25 років, 30 % – чоловіки, 70 % – жінки. Більшість респондентів, а саме 86,8 %, проживають у місті, а також здебільшого опитані нами люди працюють або навчаються у сфері, пов'язаній з обслуговуванням та наданням послуг.

На початку досліджування визначали, як часто споживачі відвідують заклади харчування, що відображено на рис. 1.

За результатами анкетування встановлено, що більшість із респондентів відвідують заклади громадського харчування 2–3 рази на тиждень (36,8 %) або 1–2 рази на місяць (38,2 %). Значно менша частина відвідує заклади щодня (9,2 %) або рідше 1 разу на місяць (15,8 %). Це показує, що харчування поза домом є актуальним, але не щоденним явищем для більшості опитаних. Респонденти віддають перевагу саме кафе (51,3 %), а вже потім ресторанам та Street food.

Згідно з опитуванням, найважливішими факторами при виборі ресторану є ціна (22,3 %) та дизайн і атмосфера (21,5 %). Також вагомим фактором є місце розташування (17 %), тип кухні (16,3 %) та відгуки в мережі (16,3 %). Реклама в со-

ціальних мережах, за відповідями респондентів, має менший вплив (5,7 %). Результати свідчать про те, що відвідувачі звертають увагу на різноманітні аспекти при виборі закладу харчування, але ціна та атмосфера є ключовими факторами.

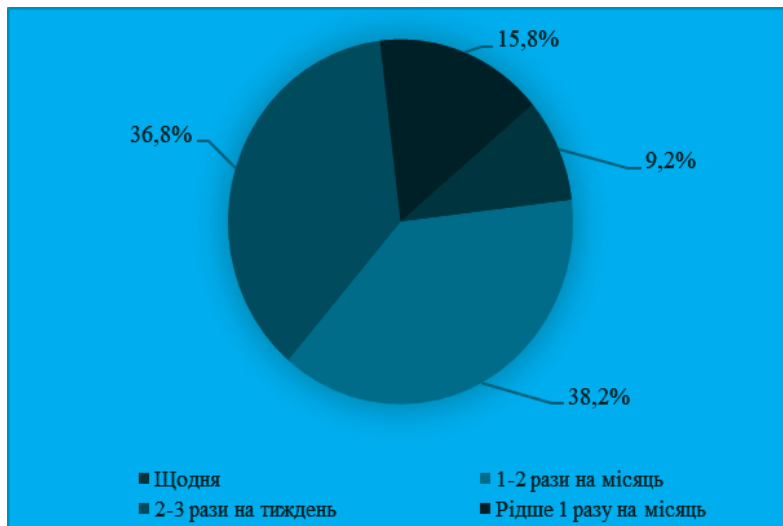


Рис. 1. Частота відвідування закладів споживачами

Fig. 1. Frequency of consumers' visits to establishments

Відповідно до результатів опитування переважна більшість (94,7 %) вважає відвідування закладів ресторанного бізнесу під час війни доцільним (рис. 2), враховуючи альтруїстичну позицію. Лише невелика частина (5,3 %) не підтримує таку ідею. На наш погляд, більша частина споживачів розуміють важливість підтримки місцевого бізнесу у складні часи.

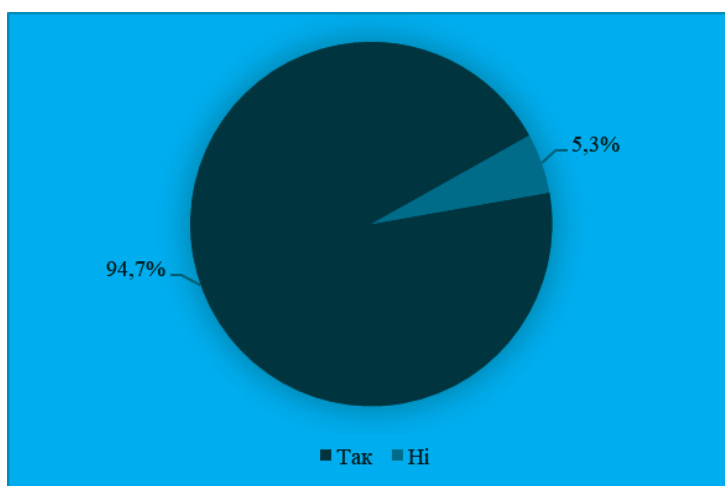


Рис. 2. Доцільність відвідування закладів ресторанного бізнесу під час війни

Fig. 2. Expediency of visiting restaurant business establishments during war

Опитуванням респондентів щодо важливості безпеки закладів харчування із позиції санітарно-гігієнічних вимог встановлено, що для 98,7 % цей показник є дуже вагомим. Отримані результати свідчать про високий рівень усвідомлення важливості санітарних норм у закладах громадського харчування. На запитання щодо відповідності чистоти та гігієни закладів харчування 57,9 % респондентів зауважили, що чистота та гігієна закладів, які вони відвідують, відповідає їхнім очікуванням.

Дослідження проводили шляхом оцінювання за 5-рівневою бальною оцінкою, де 1 б. – зовсім не відповідає, а 5 б. – повністю відповідає. На рис. 3 подано оцінку споживчих очікувань щодо якості страв. Значна частина (23,7 %) оцінює чистоту та гігієну на високому рівні. Лише невелика частина (2,6 %) незадоволена рівнем чистоти та гігієни. Тому прийшли до висновку, що в цілому споживачі задоволені санітарними умовами в закладах.

Визначено, що 86,9 % респондентів звертають увагу на охайний вигляд, одяг та особисту гігієну офіціантів і кухарів, при цьому 3,9 % взагалі не звертають уваги, а 9,2% – байдужі. Рисунок 4 демонструє значення санітарно-гігієнічних стандартів у процесі вибору закладу.

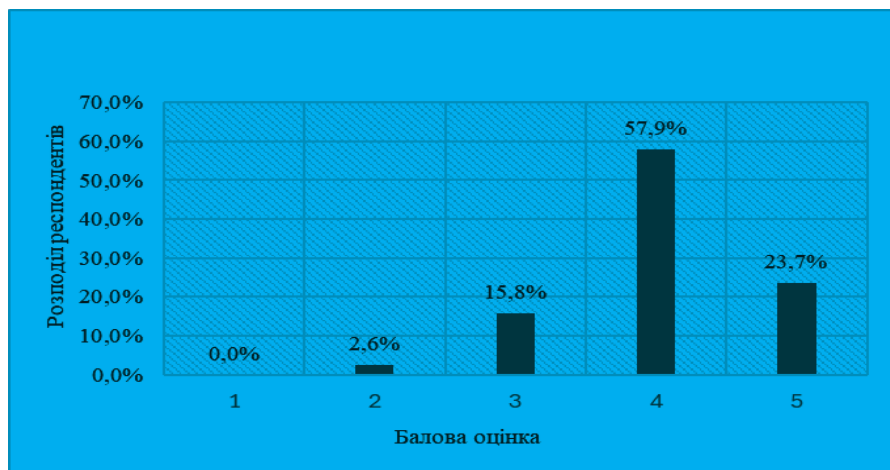


Рис. 3. Оцінка відповідності чистоти та гігієни закладів харчування

Fig. 3. Assessment of the compliance of cleanliness and hygiene of catering establishments

Визначено, що зовнішній вигляд персоналу є важливим фактором для більшості відвідувачів і впливає на їхнє враження від закладу та повторне відвідування.

Згідно з опитуванням (рис. 5), для більшості респондентів (93,4 %) важливо, щоб страви в закладах харчування були приготовлені зі свіжих інгредієнтів, 1,3 % споживачів не вважають цей критерій важливим, 5,3 % – байдужі до цього питання. Однак отримані результати підтверджують, що якість продуктів харчування є ключовим фактором вибору закладу.

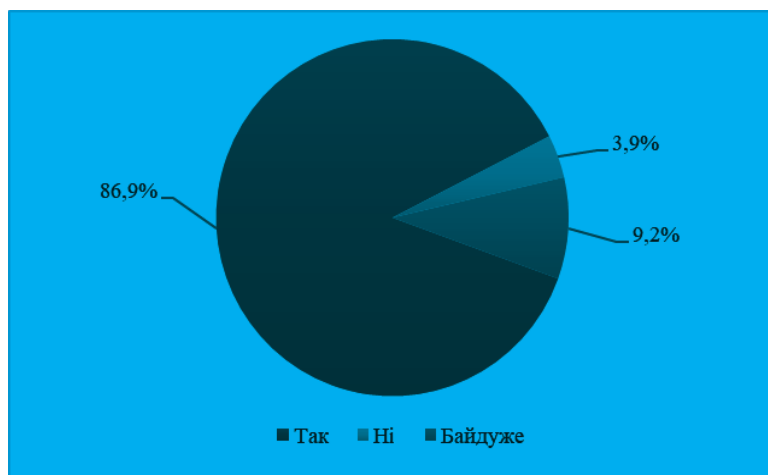


Рис. 4. Важливість охайного вигляду, одягу та особистої гігієни офіціантів і кухарів

Fig. 4. Importance of neat appearance, clothing and personal hygiene of waiters and cooks

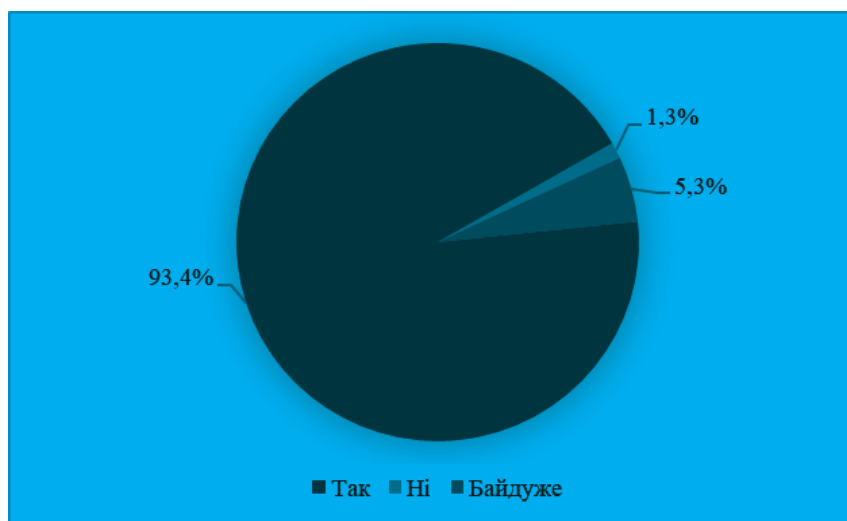


Рис. 5. Важливість використання свіжих інгредієнтів у закладах харчування

Fig. 5. Importance of using fresh ingredients in catering establishments

На запитання щодо наявності окремих залів для споживачів, які курять, більшість опитаних (89,5 %) вважають, що в закладах харчування повинні бути окремі зали, і лише 10,5 % респондентів не підтримує таку послугу або має іншу думку (рис. 6). Тобто, в цілому, для споживачів важливо розділення зон для курців та некурців для забезпечення комфорту всіх груп населення.

Відповіді респондентів підкреслюють, що в закладах харчування вагомою є можливість залишити відгук або скаргу щодо якості їжі та обслуговування (рис. 7).

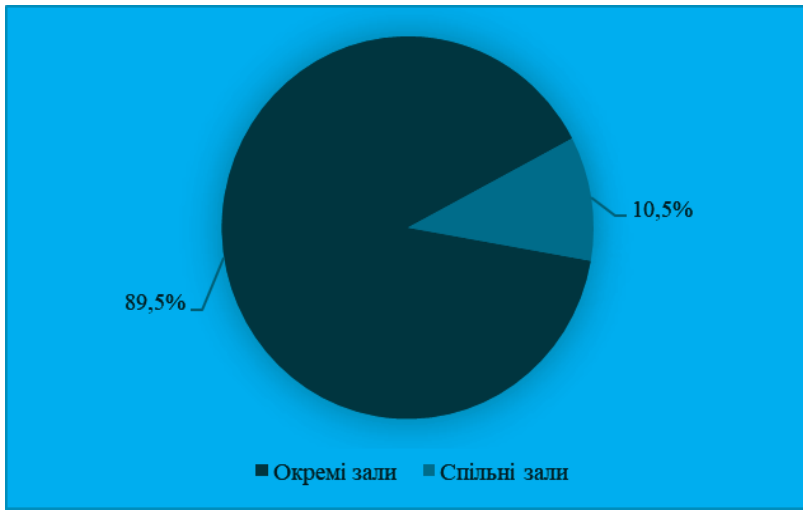


Рис. 6. Наявність окремих залів для споживачів, які палять, у закладах харчування

Fig. 6. Availability of separate rooms for smokers in catering establishments

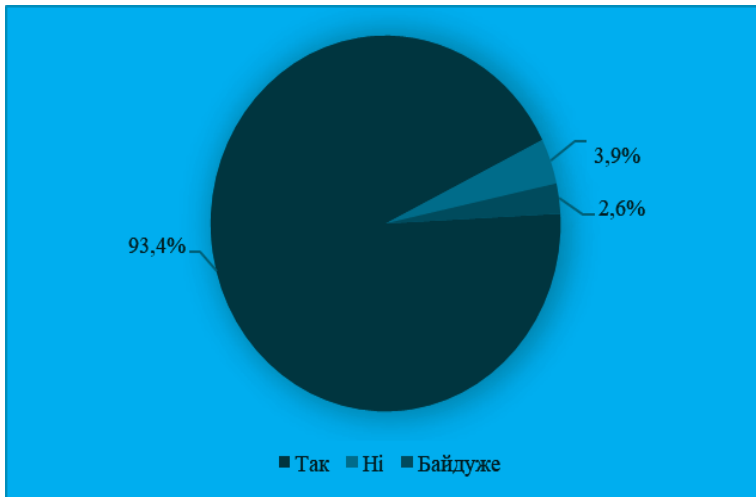


Рис. 7. Важливість залишити відгук або скаргу щодо якості їжі та обслуговування

Fig. 7. Importance of leaving reviews or complaints about the quality of food and service

Грунтуючись на отриманих даних, дійшли висновку, що можливість зворотного зв'язку є цінним аспектом якості обслуговування. Також абсолютній більшості приємно отримувати подарунки від закладу, наприклад, у вигляді десерту або іншої страви з меню. Отже, подарунки від закладу можуть бути ефективним інструментом підвищення лояльності та задоволення споживачів.

Висновки та обговорення результатів

У межах проведеного дослідження було встановлено, що в умовах воєнного стану в Україні ключовими факторами, які впливають на вибір закладів ресторанного господарства, є відповідність санітарно-гігієнічним вимогам, дизайн, атмосфера, співвідношення ціни до якості, а також загальний рівень довіри до закладу, сформований через інформаційні канали та відгуки споживачів.

На основі отриманих даних доцільно надати наступні рекомендації для закладів ресторанної сфери. Варто забезпечити відкриту та систематичну комунікацію із клієнтами щодо заходів безпеки, що впроваджуються у закладах. Інформування через соціальні мережі та інші доступні канали допоможе сформувати у споживачів відчуття впевненості і надійності. Особливої уваги потребує створення комфортної атмосфери, яка б забезпечувала відвідувачам не лише фізичну безпеку, а й емоційний спокій. Саме ретельно продумане оформлення простору, високий рівень сервісу та доброзичливість персоналу сприятимуть збереженню довіри клієнтів до закладу навіть у кризових умовах.

Проведене дослідження має наукову новизну, адже вперше проаналізовано, як воєнний стан вплинув на трансформацію споживчих очікувань та критерії вибору закладів ресторанного господарства в Україні. Результати цього дослідження допомагають глибше зрозуміти, як змінюються пріоритети клієнтів у кризових умовах, а також виявити ключові чинники, що формують довіру та лояльність споживачів. Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості їх використання для розроблення ефективних маркетингових стратегій, покращення сервісу та підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанної сфери. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням вибірки респондентів, порівнянням споживчих очікувань у різних регіонах країни, а також аналізом впливу цифровізації та інноваційних технологій на взаємодію між закладами ресторанного господарства і їхніми клієнтами.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Грибик, І., Смолінська, Н., & Комаровський, В. (2024). Фактори оцінки якості закладів харчової індустрії. *Development Service Industry Management*, 1, 58–65. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(8\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(8))
- Даниленко-Кульчицька, В. (2022). Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, 6, 19–23. <https://doi.org/10.32782/tourismhospce-6-3>
- Кіхтенко, В. (2022, 6 жовтня). «Львівські круасани» вийшли на європейський ринок. У Польщі відкрили перші заклади. Village. <https://www.village.com.ua/village/business/news/331365>
- Кошова, Б. (2024). Сучасні виклики ресторанного бізнесу в Україні з врахуванням умов війни та вимог суспільства. *Development Service Industry Management*, 3, 179–183. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(26))
- Проблеми ресторанного бізнесу в Україні у 2025 році та рішення для них. (2025, 22 січня). Kyivstar Business Hub. <https://hub.kyivstar.ua/articles/problemi-restorannogo-biznesu-v-ukrayini-u-2025-rocz-i-ta-rishennya-dlya-nih>

- Решетняк, О. І., Жихор, О. Б., Попович, М. В., & Жихор, Б. І. (2023). Забезпечення резильєнтності ресторанного ринку України під час війни. *Бізнес Інформ*, 12, 215–222. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-215-222>
- Шквиря, Н. (2022). Маркетингові дослідження поведінки споживачів ресторанних послуг. *Галицький економічний вісник*, 1(74), 171–176. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.171
- Шмарова, С. (2023, 6 вересня). «Заклади зараз – єдине місце, куди українці можуть витратити гроші»: як розвивається ресторанний бізнес під час повномасштабної війни. Наш Київ. <https://nashkiiev.ua/eat/zakladi-zaraz-edine-mistse-kudi-ukraintsi-mozhut-vitrachati-groshi-yak-rozviivaetsya-restorannii-biznes-pid-chas-povnomasshtabnoi-viini>
- Як змінився ресторанний ринок України на третьому році війни: підсумки 2024 року. (2025, 19 січня). Visit Ukraine Today. <https://bit.ly/4qdFCer>
- Як створити атмосферу успіху за допомогою дизайну ресторану. (б.д.). Магдек. <https://magdek.com.ua/ua/kak-sozdat-atmosferu-uspeha-s-pomoschyu-dizaina-restorana>
- Як український ресторанний бізнес адаптується до викликів війни: дослідження. (2022, 17 Жовтня). Бізнес. Район. <https://business.rayon.in.ua/news/547964>
- Яковенко, І. (2024, 18 січня). Відвідуваність закладів громадського харчування зросла на 10% у 2023 році. Village. <https://www.village.com.ua/village/business/news/346987-vidviduvanist-zakladiv-gromadskogo-harchuvannya-zroslo-na-10-za-2023-rik-nizh-u-2022-rotsi>
- Haring, M. (2021, August 3). *The next hot food destination is Ukraine*. Atlantic Council. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/the-next-hot-food-destination-is-ukraine/>

REFERENCES

- Danylenko-Kulchytska, V. (2022). Vplyv viiny na hotelno-restoranniy biznes Ukrainy [Impact of the war on the hotel and restaurant business of Ukraine]. *Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, 6, 19–23. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3> [in Ukrainian].
- Haring, M. (2021, August 3). *The next hot food destination is Ukraine*. Atlantic Council. <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/the-next-hot-food-destination-is-ukraine/> [in English].
- Hrybyk, I., Smolinska, N., & Komarovskiy, V. (2024). Faktory otsinky yakosti zakladiv kharchovoi industrii [Factors for assessing the quality of establishments of the food industry]. *Development Service Industry Management*, 1, 58–65. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(8\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(8)) [in Ukrainian].
- Kikhtenko, V. (2022, October 6). "Lvivski kruasany" vyishly na yevropeyskyi rynek. U Polshchi vidkryly pershi zaklady ["Lviv Croissants" entered the European market. The first establishments opened in Poland]. Village. <https://www.village.com.ua/village/business/news/331365> [in Ukrainian].
- Koshova, B. (2024). Suchasni vykyky restorannoho biznesu v Ukraini z vrakhuvanniam umov viiny ta vymoh suspilstva [Current challenges of the restaurant business in Ukraine taking into account the conditions of war and requirement of society]. *Development Service Industry Management*, 3, 179–183. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(26)) [in Ukrainian].
- Problemy restorannoho biznesu v Ukraini u 2025 rotsi ta rishennia dlia nykh [Problems of the restaurant business in Ukraine in 2025 and solutions for them]. (2025, January 22). Kyivstar Business Hub. <https://hub.kyivstar.ua/articles/problemi-restorannogo-biznesu-v-ukrayini-u-2025-roczy-ta-rishennya-dlya-nih> [in Ukrainian].

- Reshetniak, O. I., Zhykhor, O. B., Popovych, M. V., & Zhykhor, B. I. (2023). Zabezpechennia rezylentnosti restorannoho rynku Ukrainy pid chas viiny [Ensuring the resilience of the restaurant market of Ukraine during the wartime]. *Business Inform*, 12, 215–222. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-215-222> [in Ukrainian].
- Shkvyria, N. (2022). Marketynhovi doslidzhennia povedinky spozhyvachiv restorannykh posluh [Marketing research of consumer behavior of restaurant services]. *Galician Economic Journal*, 1(74), 171–176. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.171 [in Ukrainian].
- Shmarova, S. (2023, September 6). "Zaklady zaraz – yedynе mistse, kudy ukraintsi mozhut vytrachaty hroshi": yak rozvyvaietsia restorannyi biznes pid chas povnomasshtabnoi viiny ["Establishments now are the only place where Ukrainians can spend money": How the restaurant business is developing during a full-scale war]. Nash Kyiv. <https://nashkiev.ua/eat/zaklady-zaraz-edine-mistse-kudi-ukraintsi-mozhut-vitrachati-groshi-yak-rozvivaetsya-restorannii-biznes-pid-chas-povnomasshtabnoi-viini> [in Ukrainian].
- Yak stvoryty atmosferu uspihу za dopomohoiu dyzainu restoranu [How to create an atmosphere of success with the help of restaurant design]. (n.d.). Mahdek. <https://magdek.com.ua/ua/kak-sozdat-atmosferu-uspeha-s-pomoschyu-dizaina-restorana> [in Ukrainian].
- Yak ukrainskyi restorannyi biznes adaptuietsia do vyklykiv viiny: doslidzhennia [How the Ukrainian restaurant business adapts to the challenges of war: Research]. (2022, October 17). Biznes. Raion. <https://business.rayon.in.ua/news/547964> [in Ukrainian].
- Yak zminyvsia restorannyi rynek Ukrainy na tretomu rotsi viiny: pidsumky 2024 roku [How the restaurant market of Ukraine has changed in the third year of the war: Results of 2024]. (2025, January 19). Visit Ukraine Today. <https://bit.ly/4qdFCer> [in Ukrainian].
- Yakovenko, I. (2024, January 18). Vidviduvanist zakladiv hromadskoho kharchuvannia zrosla na 10% u 2023 rotsi [Attendance of public catering establishments increased by 10% in 2023]. Village. <https://www.village.com.ua/village/business/news/346987-vidviduvanist-zakladiv-gromadskogo-harchuvannya-zrosla-na-10-za-2023-rik-nizh-u-2022-rotsi> [in Ukrainian].

UDC 640.43:005.332.2:[339.133:33.011]"364"

Olena Sokolovska,

*PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
Kharkiv, Ukraine,
olenasokolovska@karazin.ua
<https://orcid.org/0000-0002-6422-8915>*

Anna Lepekhova,

*Student of the first (Bachelor's) degree
of higher education,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
Kharkiv, Ukraine,
anna.lepekhova@student.karazin.ua
<https://orcid.org/0009-0003-8610-8126>*

Viktoriia Subota,

*Student of the first (Bachelor's) degree
of higher education,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
Kharkiv, Ukraine,
viktoriia.subota@student.karazin.ua
<https://orcid.org/0009-0000-6927-4550>*

FORMATION OF CONSUMER EXPECTATIONS AND FACTORS IN THE CHOICE OF RESTAURANT BUSINESS ESTABLISHMENTS UNDER MARTIAL LAW CONDITIONS

The article studies the formation of consumer expectations and factors influencing the choice of restaurant business establishments in Ukraine under martial law conditions. **The topicality** of this research arises from the restaurant enterprises' need in adapting to new socio-economic realities, changes in consumer behavior and shifting priorities. The main focus is placed on identifying the impact of safety, hygiene standards, quality of service, price, venue atmosphere and trust levels on consumer decision-making. **The aim of the article** is to determine key factors influencing the selection of restaurant industry establishments and to assess the degree of consumer expectations regarding quality, safety and sanitary-hygienic standards during the martial law times. **The research methodology** grounds on the application of both quantitative and qualitative methods. The primary method used is a questionnaire survey conducted among respondents aged 18–25 via online forms, distributed via social media platforms (Instagram, Facebook, Telegram). Statistical data processing involves methods of generalisation, comparison, analysis and graphical interpretation of the obtained results. **Conclusions and discussion.** The study defines that during wartime, the key criteria influencing consumers' choice of restaurants include safety, cleanliness, quality of ingredients, staff neatness, appealing design, price affordability and social media reputation. It is revealed that most consumers support the restaurants' functioning during the war, perceiving them not only as places to eat, but also as spaces of emotional stability. The obtained results have practical significance for improving marketing strategies, enhancing customer trust and loyalty, adapting restaurant business operations to crisis conditions.

Keywords: restaurant business, consumer, quality, services, factors.

Надійшла .18.09.2025

Прийнята 20.10.2025

Стаття була вперше опублікована онлайн 30.12.2025



This is an open access journal, and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution 4.0.

УДК 637.35-026.752:613.292]:579.67
DOI: 10.31866/2616-7468.8.2.2025.348682

МІКРОБІОЛОГІЧНИЙ ПРОФІЛЬ І ДИНАМІКА ЗБЕРІГАННЯ СИРКОВИХ ПАСТ, ЗБАГАЧЕНИХ НАСІННЯМ ЧІА, ЛЬОНУ ТА КІНОА

*Семен Толок,
аспірант,
Національний університет біоресурсів
і природокористування України,
Київ, Україна,
tga27@ukr.net
<https://orcid.org/0009-0004-3023-8041>
© Толок С., 2025*

Актуальність. Розроблення нових технологій функціональних молочних продуктів та вдосконалення вже існуючих є надзвичайно актуальним завданням сучасної харчової науки.

Функціональні харчові продукти, спрямовані на підтримання та зміцнення здоров'я людини, забезпечують організм необхідними біологічно активними речовинами.

На сучасному етапі розвитку харчової індустрії ринок функціональних продуктів орієнтований переважно на сегменти, пов'язані із підтриманням здоров'я людини, зокрема серцево-судинної та травної систем, а також нормалізацією маси тіла і зміцненням кісткової тканини (Баль-Прилипко та ін., 2021).

Найбільшу частку серед функціональних продуктів становлять збагачені вироби, до складу яких вводять вітаміни, мікронутрієнти, харчові волокна, рослинні білки та інші біологічно активні компоненти. Використання натуральних добавок різних агрегатних форм дає змогу компенсувати дефіцит есенціальних нутрієнтів, підвищити неспецифічну резистентність організму до дії несприятливих чинників довкілля (Антоненко та ін., 2022).

Протягом тривалого часу кисломолочні продукти, зокрема сир, сприймаються споживачами як максимально наближені до раціонально збалансованого харчування, оскільки забезпечують оптимальне співвідношення енергетично важливих нутрієнтів – білків, жирів та вуглеводів. Водночас їх споживчі та вітамінно-мінеральні характеристики не повністю відповідають сучасним вимогам здорового харчування, що зумовлює необхідність їх удосконалення шляхом введення нових компонентів із певним фізіологічним ефектом (Kaprelyants et al., 2019).

Для вирішення цієї проблеми перспективним є розроблення нових та удосконалення вже існуючих технологій виробництва ферментованих молочно-рослинних продуктів. Використання жирових концентратів емульсійного типу з метою заміни молочного жиру на натуральні рослинні олії дозволить не тільки цілеспрямовано корегувати жирнокислотний склад молоковомісного продукту та збагатити його біологічно активними речовинами ліпідних комплексів рослинного походження, але й додатково надасть змогу вирішити проблеми нестачі молока-сировини і зміни його хімічного складу, пов'язаного із сезонними коливаннями.

Задля підвищення біологічної цінності і надання молочно-рослинним ферментованим продуктам функціональних властивостей доцільним є використання насіння чіа, кіноа та льону. **Мета статті** – оцінити мікробіологічні показники сиркових паст із додаванням насіння чіа, кіноа та льону, проаналізувати їх динаміку під час зберігання і встановити гарантований термін зберігання на основі якісних характеристик продукту. **Результати.** Забезпечення нормативних мікробіологічних показників якості і безпечності сиркової пасти з насінням чіа, кіноа та льону протягом 6-добового зберігання за температури $4 \pm 2^\circ\text{C}$ можливе лише за умови суворого дотримання санітарно-гігієнічних вимог на всіх

етапах виробництва і пакування продукту. Це включає контроль за чистотою обладнання, використання якісної сировини та забезпечення гігієнічних умов зберігання. **Висновки та обговорення.** Сиркові пасти з додаванням насіння чіа, кіноа та льону залишаються безпечними з мікробіологічного погляду протягом 6 діб за умови дотримання температурного режиму і санітарно-гігієнічних вимог. Використання дигідрокверцетину дозволяє поєднати антимікробну дію зі збереженням корисних функціональних властивостей насіння, що робить сиркові пасти продуктом підвищеної біологічної цінності та безпечності.

Ключові слова: функціональні продукти, сиркова паста, насіння чіа, кіноа та льону, мікрофлора, якісні і кількісні показники, безпечність.

Постановка проблеми

Завдяки своїй харчовій цінності, особливо високому вмісту білка та ліпідів, молочні продукти є сприятливим середовищем для росту низки мікроорганізмів. Кількісний і якісний склад мікрофлори сиркових паст підвищеної біологічної цінності обумовлений мікрофлорою кисломолочного сиру, соєво-жирового концентрату і насіння чіа, кіноа та льону, що використовуються в якості збагачувальної добавки.

На якість і біологічну цінність сиру кисломолочного суттєво впливають мікробне забруднення пастеризованого молока, вид та склад мікрофлори препаратів, що використовують для сквашування молочної сировини, їх кількість, температура і тривалість технологічного процесу. Зазвичай у мікробному псуванні цих продуктів вирішальну роль відіграють дві основні групи мікроорганізмів: психротрофи, що ростуть за температури 5–7 °C, та термодуранти, що переживають пастеризацію. У молочних продуктах можна виявити різноманітні види бактерій, що належать до різних родів, як грампозитивні (*Bacillus*, *Clostridium*, *Corynebacterium*, *Microbacterium*, *Micrococcus*, *Streptococcus*, *Staphylococcus* та *Lactobacillus*), так і грамнегативні види (*Pseudomonas*, *Aeromonas*, *Serratia*, *Acinetobacter*, *Alcaligenes*, *Achromobacter*, *Enterobacter*, *Flavobacterium*, *Burkholderia*, *Sphingomonas*, *Stenotrophomonas*) (Савченко та ін., 2018).

Гігієнічний контроль сиру передбачає їх оцінку за такими показниками:

- загальне мікробне обсіменіння (мезофільні аеробні та факультативно-анаеробні мікроорганізми (МАФАМ));
- наявність санітарно-показових мікроорганізмів: ентерококів, БГКП;
- присутність умовно-патогенних бактерій (кишкова паличка, *Staphylococcus aureus*, *Bacillus cereus*, бактерії роду *Proteus*, клостридії, *Vibrio parahaemolyticus*);
- наявність патогенних мікроорганізмів (сальмонели, *Listeria monocytogenes*, бактерії роду *Yersinia* та ін.);
- присутність специфічних збудників мікробного псування продукту (дріжджі, цвілеві гриби, молочнокислі мікроорганізми);
- кількість мікроорганізмів заквасок мікрофлори і пробіотичних мікроорганізмів (молочнокислі, пропіоновокислі мікроорганізми, дріжджі, біфідобактерії, ацидофільні бактерії і ін.) – для продуктів з нормованим рівнем мікрофлори і у пробіотичних продуктах (Касянчук, 2010).

Аналіз останніх публікацій

У сучасних дослідженнях увага дослідників зосереджена на мікробіологічній якості кисломолочних продуктів, зокрема сиркових паст, включаючи продукти із функціональними добавками. Основними групами мікроорганізмів, що оцінюються, є загальна кількість мезофільних аеробних мікроорганізмів, молочнокислі бактерії, дріжджі, плісняві гриби, коліформи та потенційно патогенні мікроорганізми (*Staphylococcus aureus*, *Salmonella* spp., *Listeria* spp.). Ці показники використовують для оцінки безпечності та якості продукту (Міністерство аграрної політики та продовольства України, 2019).

Склад рецептури значно впливає на мікробіологічну стабільність сиркових паст. Відзначено, що додавання рослинних компонентів, таких як часник, селера, паприка, рослинні олії, змінює водно-жирові співвідношення та доступність поживних речовин для мікроорганізмів, що може уповільнювати ріст одних груп і сприяти розвитку інших (Млечко та ін., 2001; Турчин, 2018; Лялик та ін., 2016; Болхова та ін., 2020). Дослідження фіксують, що на початку зберігання (перші кілька діб) активність молочнокислих бактерій підтримує конкурентний бар'єр проти сторонніх мікроорганізмів; із часом (залежно від температури / вологості / наявності поживних речовин) дріжджі й плісняви можуть прогресивно зростати, іноді до рівнів, що впливають на якість і безпеку.

Додавання рослинних жирів, олій змінює водно-жирові відносини та доступність поживних речовин для мікроорганізмів, інколи уповільнюючи ріст одних груп і сприяючи іншим. Дослідження на сиркових пастах із лляною олією показали залежність мікробіологічних показників від вмісту олії і температури зберігання (Лялик та ін., 2019). Це означає, що рецептура суттєво впливає на термін придатності.

Застосування контрольованих стартер-культур, пастеризації сировини та природних антимікробних агентів (наприклад, бактеріоцидних речовин, фенольних екстрактів) демонструє гарні результати щодо зниження патогенів і загальної контамінації (Silva et al., 2023).

Визначення невирішених питань у зазначеній проблемі

Створення комбінованих продуктів із використанням сировини як молочного, так і рослинного походження – перспективний напрям розвитку харчових технологій. Такий підхід дозволяє поєднувати корисні властивості окремих компонентів у єдиному продукті, підвищуючи його харчову та біологічну цінність. Зокрема, використання молочної сировини разом із рослинними жирами у складі ферментованих молочних продуктів не лише сприяє економії молочної сировини, але й забезпечує отримання продуктів зі збалансованим жирнокислотним складом і підвищеною біологічною активністю.

Комбінування кисломолочної основи з нежирним кисломолочним сиром, соєво-жировим концентратом і подрібненим насінням чіа, кіноа та льону сприяє створенню високопоживних продуктів, які відповідають сучасним вимогам раціонального харчування і концепції функціонального харчування. Такі продукти не лише забезпечують збалансований склад макро- і мікронутрієнтів, але й мо-

жуть позитивно впливати на здоров'я споживачів завдяки наявності біологічно активних компонентів рослинного походження.

Невирішеними залишаються питання оцінки впливу насіння чіа, кіноа та льону на мікрофлору сиркових паст у порівнянні між собою. Крім того, відсутні дослідження взаємодії антиоксидантних та фенольних компонентів насіння з мікробіотою продукту, зокрема щодо їх здатності безпосередньо пригнічувати умовно-патогенну мікрофлору та впливу на сенсорні властивості продукту.

Усунення цих прогалин створює наукову основу для розроблення високоякісних мікробіологічно стабільних і функціональних сиркових паст, що відповідають сучасним вимогам споживачів щодо безпечності та харчової цінності продукту.

Мета і методи дослідження

Метою роботи було дослідження мікробіологічних показників сиркових паст, збагачених насінням чіа, кіноа та льону, аналіз динаміки їх змін протягом зберігання і визначення гарантованого терміну зберігання на основі оцінки якісних характеристик продукту.

Мікробіологічні дослідження проводили у лабораторії факультету харчових технологій та управління якістю продукції АПК НУБіП України відповідно до чинних стандартних методик. Процедура включала підготовку проб до аналізу, виконання десятикратних розведень і посів на селективні та накопичувальні середовища. Зокрема, визначення бактерій групи кишкових паличок (БГКП) та молочнокислих мікроорганізмів виконували згідно з DSTU 7357:2013 (Мінекономрозвитку України, 2014), бактерій роду *Salmonella* – за DSTU EN 12824:2004 (Держспоживстандарт України, 2005), а бактерій роду *Listeria* – за DSTU ISO 11290-1:2003 (Держспоживстандарт України, 2004).

Отримані результати піддавали статистичній обробці. Для цього розраховували середнє арифметичне значення (M) та стандартну похибку середньої величини (m), при цьому різницю між порівнюваними показниками вважали достовірною при рівні значущості $P \leq 0,05$.

Результати дослідження

Досконалість сиркових паст, зокрема їх мікробіологічні показники, є одним із визначальних факторів безпечності та якості розроблених продуктів.

Виробництво сиркових паст підвищеної біологічної цінності – складний і довготривалий процес, під час якого завдяки фізико-хімічним, біохімічним і мікробіологічним перетворенням, що відбуваються у сирній масі, формуються притаманні цьому виду консистенція, специфічні смак і аромат.

Формування якісних показників готового продукту залежить від низки факторів, серед яких визначальними є якість молочної сировини – кількісний і якісний склад мікрофлори. Джерелом контамінації молока можуть бути поверхні обладнання, на яких мікроорганізми утворюють стійкі біоплівки, а також повітря, вода та інші середовища (Diarra et al., 2023).

Для виробництва кисломолочного сиру, який є основним компонентом сиркових мас, пастеризацію знежиреного молока проводять за температури 90–95 °C, що дозволяє покращити мікробіологічні показники та збільшити вихід продукту за рахунок

коагуляції частини сироваткових білків. Після температурної обробки молока залишаються життєздатними спорові й термостійкі мікроорганізми. Небажаними є термостійкі молочнокислі палички, які призводять до підвищення кислотності продукту і, як наслідок, до зниження якості продукту, оцтовокислі бактерії, дріжджі та плісняві гриби, які можуть потрапляти з технологічного обладнання.

Основними мікроорганізмами, що забезпечують активне кислотоутворення на початку процесу сквашування, є гомоферментативні мезофільні лактококи *L.lactis*, *L.cremoris*. Їх загальна кількість у готовому сирі сягає 10^7 - 10^8 клітин в 1 г (Dusterhoft et al., 2017).

Згідно з технологічною схемою виробництва, отриманий кисломолочний знежирений сир поєднували із розмеленим насінням чіа, кіноа та льону і соєво-жировим концентратом із вмістом дигідрокверцетину 0,012 %. Останній виконує роль природного антиоксиданту і антимікробного компонента, щоб гарантувати стабільність і мікробіологічну безпечність без синтетичних консервантів.

Дигідрокверцетин впливає на мікробні клітини через кілька механізмів:

- порушення клітинної мембрани – флавоноїди зв'язуються з ліпідним шаром мембрани, збільшуючи її проникність, → клітинний вміст витікає;
- інактивацію ферментних систем – зокрема дегідрогеназ, оксидаз і транспортних ферментів, що пригнічує ріст мікроорганізмів;
- інактивацію токсичних метаболітів – пригнічує утворення токсинів певними штамми (*Staphylococcus aureus*, *Bacillus subtilis*);
- антиоксидантну дію – зменшує рівень пероксидів і реактивних форм кисню, що опосередковано впливає на метаболізм мікроорганізмів (El-Hadad et al., 2020).

Таким чином, застосування дигідрокверцетину у рецептурі сиркових паст сприяє підвищенню біологічної цінності, збереженню первинних органолептичних показників, насиченню продукту антиоксидантами, посиленню антимікробних властивостей.

Для визначення рівня мікробіологічної безпеки виготовлених сиркових паст через дві години після приготування досліджували кількість клітин життєздатних молочнокислих бактерій, пліснявих грибів та дріжджів, наявність бактерій групи кишкової палички (БГКП) (коліформи), сальмонел та *Staphylococcus aureus*. Інші зразки поміщали в холодильну камеру з температурою 4 ± 2 °C на 6 діб, при цьому кожну добу проводили мікробіологічні дослідження приготованих сиркових паст.

Згідно із ДСТУ 4503:2005 (Держспоживстандарт України, 2006), передбачено зберігання сиркових паст за температури не вище +6 °C, не довше 3 діб (нетермізовані) та до 7 діб (термізовані).

За температури зберігання від 0 °C до +2 °C термін придатності нетермізованих сиркових виробів становить до 4 діб, а термізованих до 14 діб.

Показники мікробіологічного аналізу досліджуваних проб сиркових паст наведені в таблиці 1.

Наявність розмеленого насіння у складі сиркових мас може суттєво змінювати ріст мікрофлори – як завдяки наявності антимікробних речовин зменшувати загальне мікробне обсіменіння, так і навпаки, збільшувати завдяки наявності мікробів на поверхні насіння. Так, чіа містить поліфеноли: хлорогенову, кавову, ферулову кислоти, кверцетин, кемпферол, що мають виражену бактеріостатичну та фунгістатичну дії (Ixtaina et al., 2011).

Таблиця 1. Мікробіологічні показники сиркових паст, $M \pm m$, $n=5$

Table 1. Microbiological indicators of curd pastes, $M \pm m$, $n=5$

	Кількість молочнокислих бактерій, КУО/г	Кількість пліснявих грибів, КУО, не більше	Кількість дріжджів, КУО, не більше	БГКП (коліформи) в 0,01 г	Salmonella, у 25 г продукту	Staphylococcus aureus, у 0,01 г продукту
норма	Не менше 1×10^6	50	100	Не дозволено	Не дозволено	Не дозволено
Сиркова паста з чіа	$1,74 \pm 0,09 \times 10^6$	$5 \pm 0,25$	$23 \pm 1,2$	Не виявлено		
Сиркова паста з кіноа	$2,05 \pm 0,1 \times 10^6$	$6 \pm 0,3$	$16 \pm 0,8$	Не виявлено		
Сиркова паста з льоном	$1,96 \pm 0,98 \times 10^6$	$8 \pm 0,4$	$28 \pm 1,4$	Не виявлено		

Джерело: результати власних досліджень

Source: results of the author's own research

Таблиця 2. Вміст фенольних сполук у насіння чіа і кіноа, мг/г

Table 2. Content of phenolic compounds in chia and quinoa seeds, mg/g

Фенольні сполуки	чіа	кіноа
Хлорогенова кислота	0,1–0,23	0,42–0,63
Мірицетин	0,12–0,11	0,14–0,19
Кверцетин	0,15–0,27	0,19–0,39
Кемпферол	0,36–0,50	0,14–0,21

Джерело: Ferreira et al. (2023); Yang et al. (2024)

Source: Ferreira et al. (2023); Yang et al. (2024)

Таблиця 3. Динаміка мікробного складу сиркових мас при зберіганні, $M \pm m$, $n=5$

Table 3. Dynamics of the microbial composition of curd masses during storage, $M \pm m$, $n=5$

	Доба	Сиркова паста з чіа	Сиркова паста з кіноа	Сиркова паста з льоном
Кількість пліснявих грибів, КУО,	1	$5 \pm 0,25$	$6 \pm 0,30$	$8 \pm 0,40$
	2	$3 \pm 0,15$	$5 \pm 0,25$	$6 \pm 0,30$
	3	$4 \pm 0,20$	$5 \pm 0,25$	$5 \pm 0,25$
	4	$5 \pm 0,25$	$6 \pm 0,30$	$7 \pm 0,35$
	5	$6 \pm 0,30$	$8 \pm 0,40$	$9 \pm 0,45$
	6	$12 \pm 0,60$	$14 \pm 0,70$	$17 \pm 0,85$

Продовження табл. 3

Кількість дріжджів, КУО	1	23±1,15	16±0,80	28±1,40
	2	20±1,00	13±0,65	24±1,20
	3	21±1,00	14±0,70	25±1,25
	4	24±1,20	16±0,80	27±1,35
	5	26±1,30	20±1,00	33±1,65
	6	41±2,00	28±1,40	46±2,30

Джерело: результати власних досліджень

Source: results of the author’s own research

Кіноа містить сапоніни, поліфеноли та антиоксиданти, які також знижують активність бактерій і грибів за рахунок пошкодження мембран (Yang et al., 2024; Liu et al., 2020).

Льон містить лігнани (10,12–17,91 мг/г п), слизові речовини, фенольні сполуки, які дещо лімітують ріст бактеріальної мікрофлори, але водночас сприяють утриманню вологи → це може покращувати умови для розвитку дріжджів і плісняви (Kuřka et al., 2024).

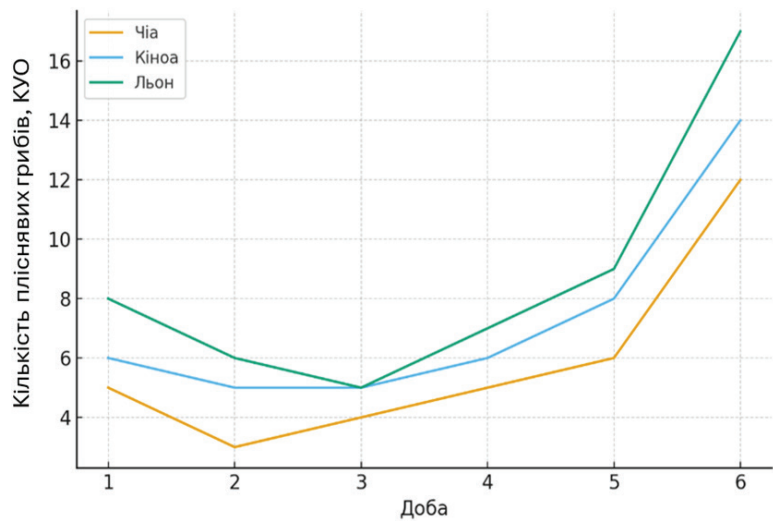


Рис. 1. Динаміка кількості пліснявих грибів у сиркових пастах при зберіганні

Джерело: результати власних досліджень

Figure 1. Dynamics of mold count in curd pastes during storage

Source: results of the author’s own research

Динаміка зміни кількісного та якісного складу мікрофлори протягом зберігання наведена у таблиці 3 та на рисунках 1–2.

Протягом перших двох днів спостерігається зменшення кількості сторонньої мікрофлори, зокрема дріжджів та пліснявих грибів, на 18–30 %, що свідчить про активну антимікробну дію дигідрокверцетину і фенольних сполук насіння чіа та кіноа.

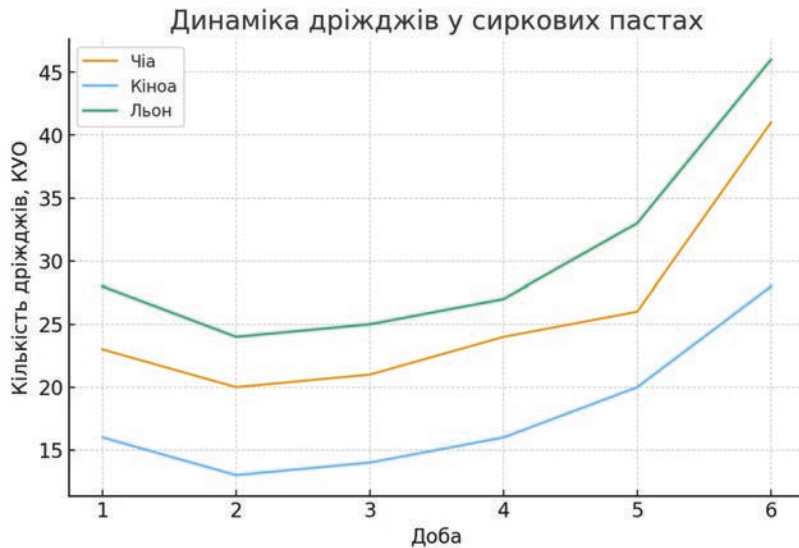


Рис. 2. Динаміка кількості дріжджів у сиркових пастах при зберіганні
Джерело: результати власних досліджень

Figure 2. Dynamics of yeast count in curd pastes during storage
Source: results of the author's own research

На 3–5 добу відзначається незначний ріст мікроорганізмів, що є характерним для адаптаційного періоду мікрофлори. Проте із 5-ї по 6-ту добу спостерігається стрімке збільшення чисельності дріжджів і пліснявих грибів у 1,75–2 рази, що може бути пов'язано зі зменшенням концентрації антимікробних компонентів у середовищі.

Мікроорганізми, які характеризують безпечність кисломолочних продуктів (*Staphylococcus aureus*, *Sallmonella* spp.) у контролі та дослідних зразках сиркової пасти, не виділялися зі свіжовиготовленого продукту і після 6-добового зберігання.

Таким чином, отримані дані досліджень вказують на те, що забезпечення нормативних мікробіологічних показників якості і безпечності сиркової пасти з насінням чіа, кіноа та льону у процесі 6-добового зберігання за температури 4 ± 2 °C можливе при дотриманні ретельних санітарно-гігієнічних вимог під час виробництва.

Висновки та обговорення результатів

Використання дигідрокверцетину у сиркових пастах із насінням чіа, кіноа та льону забезпечує ефективне пригнічення росту дріжджів та пліснявих грибів у перші доби зберігання. Продукт залишається безпечним із мікробіологічного погляду протягом 6 діб при дотриманні температурного режиму та санітарно-гігієнічних вимог. Дигідрокверцетин дозволяє поєднати антимікробну дію зі збереженням корисних функціональних властивостей насіння, що робить сиркові пасти продуктом підвищеної біологічної цінності та безпечності.

Для гарантування стабільної мікробіологічної безпеки слід поєднувати використання дигідрокверцетину із дотриманням санітарно-гігієнічних вимог на всіх етапах виробництва, контролем чистоти обладнання та правильним зберіганням продукту.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Антоненко, А., Бровенко, Т., Криворучко, М., Стукальська, Н., Толок, Г., & Тонких, О. (2022). Моделювання рецептурного складу оздоровчих продуктів харчування на основі функціональних композицій. *Вісник Хмельницького національного університету*, 5(313), 243–250. <https://www.doi.org/10.31891/2307-5732-2022-313-5-243-250>
- Баль-Прилипко, Л. В., Толок, Г. А., Ніколаєнко, М. С., Слободянюк, Н. М., Корнієнко, В. І., Кушнір, Ю. М., & Панасюк, О. Г. (2021). *Наукові основи створення комплексу технологій харчових продуктів оздоровчого призначення*. Ямчинський О. В.
- Болхова, Н. В., Губа, С. О., Цигура, В. В., & Єресь, І. О. (2020). *Спосіб виробництва сирної пасти «Часничок»* (Патент на корисну модель № 141394). Сумський національний аграрний університет; Спеціальна інформаційна система UKRNOIBI. <https://sis.nipo.gov.ua/uk/search/detail/1423007/>
- Держспоживстандарт України. (2004). *Мікробіологія харчових продуктів та кормів для тварин: Горизонтальний метод виявлення та підрахунку Listeria monocytogenes. Частина 1. Метод виявлення* (ДСТУ ISO 11290-1:2003).
- Держспоживстандарт України. (2005). *Мікробіологія харчових продуктів і кормів для тварин: Горизонтальний метод виявлення Salmonella* (ДСТУ EN 12824:2004).
- Держспоживстандарт України. (2006). *Вироби сиркові: Загальні технічні умови* (ДСТУ 4503:2005).
- Касянчук, В. В. (Ред.). (2010). *Мікробіологія молока і молочних продуктів з основами ветеринарно-санітарної експертизи*. Університетська книга.
- Лялик, А. Т., Покотило, О. С., & Кухтин, М. Д. (2016). *Сиркова паста, збагачена омега-3 жирними кислотами* (Патент на корисну модель № 104784). Спеціальна інформаційна система UKRNOIBI. <https://sis.nipo.gov.ua/uk/search/detail/849755/>
- Лялик, А. Т., Покотило, О. С., & Кухтин, М. Д. (2019). Мікробіологічні показники сирної пасти з вмістом лляної олії за різних температур зберігання. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія: Харчові технології*, 21(91), 124–129. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-f9121>
- Мінекономрозвитку України. (2014). *Молоко та молочні продукти: Методи мікробіологічного контролювання* (ДСТУ 7357:2013).
- Міністерство аграрної політики та продовольства України. (2019, 12 березня). *Про затвердження Вимог до безпечності та якості молока і молочних продуктів* (Наказ № 118). Верховна Рада України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0593-19#Text>
- Млечко, Л. А., Масіч, Л. В., Пічкур, Т. В., & Костриця, В. В. (2001). *Спосіб виробництва сиркової пасти* (Патент на винахід № 43515). Технологічний інститут молока та м'яса Української академії аграрних наук; Спеціальна інформаційна система UKRNOIBI. <https://sis.nipo.gov.ua/uk/search/detail/353195/>
- Савченко, О. А., Грек, О. В., & Красуля, О. О. (2018). *Сучасні технології молочних продуктів*. Компрінт.
- Турчин, І. М. (2018). *Спосіб виробництва сиркової пасти з селерою* (Патент на корисну модель № 130144). Львівський національний університет ветеринарної медицини та

- біотехнологій імені С. З. Гжицького; Спеціальна інформаційна система UKPHOIBI. <https://sis.nipo.gov.ua/uk/search/detail/360157/>
- Diarra, C., Goetz, C., Gagnon, M., Roy, D., & Jean, J. (2023). Biofilm formation by heat-resistant dairy bacteria: multispecies biofilm model under static and dynamic conditions. *Applied and Environmental Microbiology*, 89(10). <https://doi.org/10.1128/aem.00713-23>
- Dusterhoft, E.-M., Engels, W., & Huppertz, T. (2017). Gouda and related cheeses. In P. L. H. McSweeney, P. F. Fox, P. D. Cotter, & D. W. Everett (Eds.), *Cheese: Chemistry, Physics and Microbiology* (4th ed.; pp. 865–888). Academic Press. <http://doi.org/10.1016/B978-0-12-417012-4.00034-X>
- El-Hadad, S. S., Tikhomirova, N. A., & Abd El-Aziz, M. (2020). Biological activities of dihydroquercetin and its effect on the oxidative stability of butter oil. *Journal of Food Process & Preservation*, 44(7), Article e14519. <http://doi.org/10.1111/jfpp.14519>
- Ferreira, D. M., Nunes, M. A., Santo, L. E., Machado, S., Costa, A. S. G., Álvarez-Ortí, M., Pardo, J. E., Oliveira, M. B. P. P., & Alves, R. C. (2023). Characterization of chia seeds, cold-pressed oil, and defatted cake: An ancient grain for modern food production. *Molecules*, 28(2), Article 723. <https://doi.org/10.3390/molecules28020723>
- Ixtaina, V. Y., Martínez, M. L., Spotorno, V., Mateo, C. M., Maestri, D. M., Diehl, B. W. K., Nolasco, S. M., & Tomás, M. C. (2011). Characterization of chia seed oils obtained by pressing and solvent extraction. *Journal of Food Composition and Analysis*, 24(2), 166–174. <https://doi.org/10.1016/j.jfca.2010.08.006>
- Kaprelyants, L., Yegorova, A., Trufkati, L., & Pozhitkova, L. (2019). Functional foods: prospects in Ukraine. *Харчова наука і технологія*, 13(2), 15–23. <https://doi.org/10.15673/fst.v13i2.1382>
- Kučka, M., Harenčár, L., Ražna, K., Nôžková, J., Kowalczewski, P. Ł., Deyholos, M., Dziedzic, K., Rybicka, I., Zembrzuska, J., Kačániová, M., Ivanišová, E., Gažo, J., Čerteková, S., & Tomka, M. (2024). Great potential of flaxseed mucilage. *European Food Research and Technology*, 250, 877–893. <https://doi.org/10.1007/s00217-023-04429-0>
- Liu, M., Zhu, K., Yao, Y., Chen, Y., Guo, H., Ren, G., Yang, X., & Li, J. (2020). Antioxidant, anti-inflammatory, and antitumor activities of phenolic compounds from white, red, and black *Chenopodium quinoa* seed. *Cereal Chemistry*, 97(3), 703–713. <https://doi.org/10.1002/cche.10286>
- Silva, B. N., Coelho-Fernandes, S., Teixeira, J. A., Cadavez, V., & Gonzales-Barron, U. (2023). Dynamic modelling to describe the effect of plant extracts and customised starter culture on *Staphylococcus aureus* survival in goat's raw milk soft cheese. *Foods*, 12(14), Article 2683. <https://doi.org/10.3390/foods12142683>
- Yang, C., Zhu, X., Liu, W., Huang, J., Xie, Z., Yang, F., Shang, Q., & Yang, F., & Wei, Y. (2024). Quantitative analysis of the phenolic compounds and antioxidant activities of six quinoa seed grains with different colors. *LWT – Food Science and Technology*, 203, Article 116384. <https://doi.org/10.1016/j.lwt.2024.116384>

REFERENCES

- Antonenko, A., Brovenko, T., Kryvoruchko, M., Stukalska, N., Tolok, H., & Tonkykh, O. (2022). Modeliuvannya retsepturnoho skladu ozdorovchych produktiv kharchuvannya na osnovi funktsionalnykh kompozytsii [Simulation of the recipe composition of healthy food products based on functional compositions]. *Herald of Khmelnytskyi National University*, 5(313), 243–250. <https://www.doi.org/10.31891/2307-5732-2022-313-5-243-250> [in Ukrainian].
- Bal-Prylypko, L. V., Tolok, H. A., Nikolaienko, M. S., Slobodianuk, N. M., Korniienko, V. I., Kushnir, Yu. M., & Panasiuk, O. H. (2021). *Naukovi osnovy stvorennia kompleksu tekhnolohii*

- kharchovykh produktiv ozdorovchoho pryznachennia* [Scientific foundations of creating a complex of technologies for health food products]. Yamchynskiy O. V. [in Ukrainian].
- Bolkhova, N. V., Huba, S. O., Tsyhura, V. V., & Yeres, I. O. (2020). *Spisib vyrobnytstva syrnoi pasty "Chasnychok"* [Method of production of cheese paste "Chasnychok"] (Utility model patent No. 141394). Sumy National Agrarian University; Special information system of UANIPIO. <https://sis.nipo.gov.ua/uk/search/detail/1423007/> [in Ukrainian].
- Derzhspozhyvstandart Ukrainy. (2004). *Mikrobiolohiia kharchovykh produktiv ta kormiv dlia tvaryn: Horyzontalnyi metod vyivlennia ta pidrakhunku Listeria monocytogenes. Chastyna 1. Metod vyivlennia* [Microbiology of food products and animal feed: Horizontal method for detection and enumeration of *Listeria monocytogenes*. Part 1. Detection method] (DSTU ISO 11290-1:2003) [in Ukrainian].
- Derzhspozhyvstandart Ukrainy. (2005). *Mikrobiolohiia kharchovykh produktiv i kormiv dlia tvaryn: Horyzontalnyi metod vyivlennia Salmonella* [Microbiology of food and animal feeding stuffs: Horizontal method for the detection of *Salmonella*] (DSTU EN 12824:2004) [in Ukrainian].
- Derzhspozhyvstandart Ukrainy. (2006). *Vyroby syrkov: Zahalni tekhnichni umovy* [Cheese products: General technical conditions] (DSTU 4503:2005) [in Ukrainian].
- Diarra, C., Goetz, C., Gagnon, M., Roy, D., & Jean, J. (2023). Biofilm formation by heat-resistant dairy bacteria: multispecies biofilm model under static and dynamic conditions. *Applied and Environmental Microbiology*, 89(10). <https://doi.org/10.1128/aem.00713-23> [in English].
- Dusterhoft, E.-M., Engels, W., & Huppertz, T. (2017). Gouda and related cheeses. In P. L. H. McSweeney, P. F. Fox, P. D. Cotter, & D. W. Everett (Eds.), *Cheese: Chemistry, Physics and Microbiology* (4th ed.; pp. 865–888). Academic Press. <http://doi.org/10.1016/B978-0-12-417012-4.00034-X> [in English].
- El-Hadad, S. S., Tikhomirova, N. A., & Abd El-Aziz, M. (2020). Biological activities of dihydroquercetin and its effect on the oxidative stability of butter oil. *Journal of Food Process & Preservation*, 44(7), Article e14519. <http://doi.org/10.1111/jfpp.14519> [in English].
- Ferreira, D. M., Nunes, M. A., Santo, L. E., Machado, S., Costa, A. S. G., Álvarez-Ortí, M., Pardo, J. E., Oliveira, M. B. P. P., & Alves, R. C. (2023). Characterization of chia seeds, cold-pressed oil, and defatted cake: An ancient grain for modern food production. *Molecules*, 28(2), Article 723. <https://doi.org/10.3390/molecules28020723> [in English].
- Ixtaina, V. Y., Martínez, M. L., Spotorno, V., Mateo, C. M., Maestri, D. M., Diehl, B. W. K., Nolasco, S. M., & Tomás, M. C. (2011). Characterization of chia seed oils obtained by pressing and solvent extraction. *Journal of Food Composition and Analysis*, 24(2), 166–174. <https://doi.org/10.1016/j.jfca.2010.08.006> [in English].
- Kaprelyants, L., Yegorova, A., Trufkati, L., & Pozhitkova, L. (2019). Functional foods: Prospects in Ukraine. *Food Science and Technology*, 13(2), 15–23. <https://doi.org/10.15673/fst.v13i2.1382> [in English].
- Kasianchuk, V. V. (Ed.). (2010). *Mikrobiolohiia moloka i molochnykh produktiv z osnovamy veterynarno-sanitarnoi ekspertyzy* [Microbiology of milk and dairy products with the basics of veterinary and sanitary examination]. Universytetska knyha [in Ukrainian].
- Kučka, M., Harenčár, L., Ražna, K., Nôžková, J., Kowalczewski, P. Ł., Deyholos, M., Dziedzic, K., Rybicka, I., Zembrzuska, J., Kačániová, M., Ivanišová, E., Gažo, J., Čerteková, S., & Tomka, M. (2024). Great potential of flaxseed mucilage. *European Food Research and Technology*, 250, 877–893. <https://doi.org/10.1007/s00217-023-04429-0> [in English].
- Lialyk, A. T., Pokotylo, O. S., & Kukhtyn, M. D. (2016). *Syrkova pasta, zbahachena omeha-3 zhyrnyimi kyslotamy* (Utility model patent No. 104784) [Cheese pasta enriched with omega-3 fatty acids]. Special information system of UANIPIO. <https://sis.nipo.gov.ua/uk/search/detail/849755/> [in Ukrainian].
- Lialyk, A. T., Pokotylo, O. S., & Kukhtyn, M. D. (2019). *Mikrobiolohichni pokaznyky syrnoi pasty z vmistom llianoi olii za riznykh temperatur zberihannia* [Microbiological parameters of

- cheese paste with the content of flaxseed oil at different storage temperatures]. *Scientific Messenger of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series: Food Technologies*, 21(91), 124–129. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-f9121> [in Ukrainian].
- Liu, M., Zhu, K., Yao, Y., Chen, Y., Guo, H., Ren, G., Yang, X., & Li, J. (2020). Antioxidant, anti-inflammatory, and antitumor activities of phenolic compounds from white, red, and black *Chenopodium quinoa* seed. *Cereal Chemistry*, 97(3), 703–713. <https://doi.org/10.1002/cche.10286> [in English].
- Minekonomrozyvtku Ukrainy. (2014). *Moloko ta molochni produkty: Metody mikrobiolohichnoho kontroliuvannia* [Milk and milk products: Methods of microbiological monitoring] (DSTU 7357:2013) [in Ukrainian].
- Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. (2019, March 12). *Pro zatverdzhennia Vymoh do bezpechnosti ta yakosti moloka i molochnykh produktiv* [On approval of the Requirements for the safety and quality of milk and dairy products] (Order No. 118). Verkhovna Rada of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0593-19#Text> [in Ukrainian].
- Mlechko, L. A., Masich, L. V., Pichkur, T. V., & Kostrytsia, V. V. (2001). *Sposib vyrobnytstva syrkovoi pasty* [Method of production of cottage cheese paste] (Patent for invention No. 43515). Technological Institute of Milk and Meat of Ukrainian Academy of Agrarian Sciences; Special information system of UANIPIO. <https://sis.nipo.gov.ua/uk/search/detail/353195> [in Ukrainian].
- Savchenko, O. A., Hrek, O. V., & Krasulia, O. O. (2018). *Suchasni tekhnolohii molochnykh produktiv* [Modern technologies of dairy products]. Kompyrnt [in Ukrainian].
- Silva, B. N., Coelho-Fernandes, S., Teixeira, J. A., Cadavez, V., & Gonzales-Barron, U. (2023). Dynamic modelling to describe the effect of plant extracts and customised starter culture on *Staphylococcus aureus* survival in goat's raw milk soft cheese. *Foods*, 12(14), Article 2683. <https://doi.org/10.3390/foods12142683> [in English].
- Turchyn, I. M. (2018). *Sposib vyrobnytstva syrkovoi pasty z seleroiu* [Method of production of cottage cheese paste with celery] (Utility model patent No. 130144). Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv; Special information system of UANIPIO. <https://sis.nipo.gov.ua/uk/search/detail/360157/> [in Ukrainian].
- Yang, C., Zhu, X., Liu, W., Huang, J., Xie, Z., Yang, F., Shang, Q., & Yang, F., & Wei, Y. (2024). Quantitative analysis of the phenolic compounds and antioxidant activities of six quinoa seed grains with different colors. *LWT – Food Science and Technology*, 203, Article 116384. <https://doi.org/10.1016/j.lwt.2024.116384> [in English].

UDC 637.35-026.752:613.292]:579.67

Semen Tolok,
PhD Student,
National University of Life and Environmental
Sciences of Ukraine,
Kyiv, Ukraine,
tga27@ukr.net
<https://orcid.org/0009-0004-3023-8041>

MICROBIOLOGICAL PROFILE AND STORAGE DYNAMICS OF CURD PASTES ENRICHED WITH CHIA, FLAX, AND QUINOA SEEDS

Topicality. The development of new technologies for functional dairy products and the improvement of existing ones is an extremely relevant task in modern food science. Functional foods are aimed at supporting and enhancing human health by providing the body with essential bioactive compounds. At the current stage of food industry development, the functional food

market is mainly oriented toward segments related to maintaining human health, particularly cardiovascular and digestive system support, weight management, and bone strengthening (Bal-Prylypko et al., 2021). Enriched products, which include added vitamins, micronutrients, dietary fibers, plant proteins, and other bioactive components, constitute the largest share of functional foods. The use of natural additives in various forms allows compensating for deficiencies in essential nutrients and enhances the nonspecific resistance of the body to adverse environmental factors (Antonenko et al., 2022). For a long time, fermented dairy products, particularly cheese, have been perceived by consumers as closest to a rationally balanced diet because they provide an optimal ratio of energetically important nutrients-proteins, fats, and carbohydrates. However, their consumer and vitamin-mineral characteristics do not fully meet the modern requirements of healthy nutrition, which necessitates their improvement through the introduction of new components with specific physiological effects (Kaprelyants et al., 2019). To address this issue, the development of new and the improvement of existing technologies for producing fermented dairy-plant products is promising. The use of emulsion-type fat concentrates to replace milk fat with natural plant oils allows not only targeted correction of the fatty acid composition of milk-containing products and enrichment with bioactive compounds of plant-derived lipid complexes, but also provides a solution to the problems of milk shortage and seasonal changes in its chemical composition. To enhance the biological value and confer functional properties to dairy-plant fermented products, the use of chia, quinoa, and flax seeds is advisable. **The aim of the article** is to assess the microbiological indicators of curd pastes with the addition of chia, quinoa, and flax seeds, analyze their dynamics during storage, and determine the guaranteed shelf life based on the product's quality characteristics. **Results.** Ensuring normative microbiological indicators of quality and safety of curd pastes with chia, quinoa, and flax seeds during a 6-day storage period at 4 ± 2 °C is possible only under strict adherence to sanitary and hygienic requirements at all stages of production and packaging. This includes equipment cleanliness control, use of high-quality raw materials, and maintenance of hygienic storage conditions. **Conclusions and discussion.** Curd pastes with the addition of chia, quinoa, and flax seeds remain microbiologically safe for 6 days, provided that temperature conditions and sanitary-hygienic requirements are maintained. The use of dihydroquercetin allows combining antimicrobial action with the preservation of the beneficial functional properties of the seeds, making curd pastes a product of enhanced biological value and safety.

Keywords: functional foods, curd paste, chia seeds, quinoa, flax seeds, microflora, qualitative and quantitative indicators, safety.

Надійшла 08.09.2025

Прийнята 10.10.2025

Стаття була вперше опублікована онлайн 30.12.2025



This is an open access journal, and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution 4.0.

УДК 640.43:[641.51/.54:637.54
DOI: 10.31866/2616-7468.8.2.2025.348683

ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБЛЕННЯ АВТОРСЬКОЇ СТРАВИ ІЗ М'ЯСА ПТИЦІ ДЛЯ РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ

Марія Філь,
кандидатка технічних наук, доцентка,
Львівський національний університет
імені Івана Франка,
Львів, Україна,
merifil.ua@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6114-4468>
© Філь М., 2025

Актуальність. Ресторанний бізнес постійно розвивається, адаптуючись до змін у споживчих уподобаннях та новітніх технологіях. Вивчення способів виробництва страв із м'яса птиці дозволяє не лише підвищити ефективність роботи закладів ресторанного господарства, але й забезпечити відповідність продукції санітарно-гігієнічним нормам, харчовій безпеці та сучасним стандартам якості. Дослідження цього питання сприятиме вдосконаленню технологічних процесів, що важливо для розвитку ресторанної індустрії та задоволення зростаючих очікувань споживачів. **Мета та методи дослідження.** Метою цього дослідження є аналіз технологічного процесу виробництва страв із м'яса птиці в закладах ресторанного господарства, визначення основних етапів приготування, дотримання санітарних норм та вимог безпеки харчових продуктів, а також оцінка впливу технологічних методів на якість готових страв. Методи дослідження: аналіз наукової та нормативної літератури; експериментальні дослідження; порівняльний аналіз; статистична обробка даних. **Результати.** Результати дослідження підтверджують важливість суворого дотримання технологічних стандартів і санітарних норм при виробництві страв із м'яса птиці. Це дозволяє забезпечити високу якість продукції, відповідність сучасним споживчим вимогам та розвиток ресторанного бізнесу. **Висновки та обговорення.** Процес виробництва страв із м'яса птиці в закладах ресторанного господарства є складним і включає кілька ключових етапів: відбір і закупівлю сировини, її обробку, маринування, приготування та подачу. Всі вони спрямовані на забезпечення високої якості готової продукції, відповідності санітарним нормам і задоволення споживчих потреб. Отже, правильний підхід до виробництва страв із м'яса птиці забезпечує високу якість продукції, безпечність для здоров'я споживачів та конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства. Важливо дотримуватися стандартів і технологічних вимог на всіх етапах приготування, щоб задовольнити зростаючі потреби ринку та гарантувати відмінний смак готових страв.

Ключові слова: м'ясо птиці, виробництво страв, технологічний процес, контроль якості, ресторанний бізнес.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Значна популярність м'яса птиці серед споживачів пояснюється його високими смаковими властивостями, харчовою цінністю та універсальністю в кулінарії. Проте існує низка викликів, пов'язаних із технологічними процесами його обробки, контролем температурних режимів та забезпеченням відповідності стандартам якості. Зокрема, необхідність удосконалення методів термічної обробки для збереження смакових і поживних властивостей

м'яса, впровадження сучасних технологій охолодження та заморожування, а також оптимізація витрат на виробництво залишаються актуальними проблемами для підприємств ресторанного бізнесу.

Значна увага приділяється реалізації HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) на підприємствах ресторанного бізнесу, що дозволяє здійснювати систематичний контроль за всіма етапами виробництва і гарантувати безпечність готових страв. Вітчизняні та європейські дослідження також підтверджують ефективність використання технології швидкого заморожування (IQF – Individual Quick Freezing) для збереження якісних характеристик м'яса птиці.

Стан вивчення проблеми. Проблема виробництва та якості м'яса птиці є предметом численних наукових досліджень у сфері харчової промисловості, ресторанного бізнесу і технологій переробки продукції. Багато вітчизняних і зарубіжних науковців присвятили свої роботи удосконаленню методів обробки, термічної обробки та збереження смакових і поживних властивостей м'яса птиці. Значний внесок у дослідження властивостей та якості м'яса птиці зробили М. Крамської (2023), Б. В. Доля (2023), М. І. Філь (2022); D. Antiushko та ін. (2022); С. М. Owens та ін. (2010); S. Barbut та E. Leishman (2022), D. L. Fletcher (2002), які розглядали питання контролю якості, вимог до термічної обробки та сучасних методів заморожування продукції. Згідно з Державним стандартом України (ДСТУ 3143:2013), визначено основні вимоги до якості м'яса птиці, включаючи органолептичні, фізико-хімічні та мікробіологічні показники, що є критично важливими для забезпечення харчової безпеки (Мінекономрозвитку України, 2014).

Дослідження міжнародних організацій, зокрема Всесвітньої організації охорони здоров'я (WHO) та Продовольчої і сільськогосподарської організації ООН (FAO), свідчать про важливість впровадження сучасних технологій у виробництві м'яса птиці, які мінімізують ризики бактеріального забруднення та сприяють збереженню корисних властивостей продукту. Вчені наголошують на необхідності вдосконалення санітарних норм, оптимізації процесів маринування, застосування новітніх методів вакуумного пакування та інноваційних підходів до транспортування продукції.

Отже, аналіз літературних джерел засвідчує, що проблема забезпечення якості м'яса птиці та його використання у ресторанному бізнесі є актуальною. Подальші дослідження необхідні для вдосконалення методів обробки, оптимізації технологій зберігання та підвищення безпеки готових страв.

Невирішені питання. Попри значні досягнення у дослідженнях якості м'яса птиці, низка важливих питань залишається невирішеними. Серед них: ризики бактеріального забруднення; вдосконалення методів термічної обробки; технології зберігання і транспортування; інтеграція міжнародних стандартів; вдосконалення технологій приготування в ресторанах.

Мета і методи дослідження

Метою дослідження є вивчення технологічного процесу виробництва страв із м'яса птиці в закладах ресторанного господарства, зокрема, характеристика етапів обробки сировини, приготування страв та забезпечення їх високої якості відповідно до санітарних норм і стандартів. Також дослідження спрямоване на аналіз популярності курячого м'яса в сучасному ресторанному бізнесі та його харчової цінності.

Методи дослідження: теоретичний аналіз – вивчення літературних джерел, нормативних документів і технологічних стандартів щодо виробництва страв

із м'яса птиці. Спостереження та аналіз технологічного процесу – дослідження конкретних етапів виробництва, таких як відбір сировини, її обробка, приготування і подача страв; експериментальний метод: проведення тестування нових страв, таких як «Ніжка à la royale», для виявлення впливу різних етапів технологічного процесу на кінцевий продукт; порівняльний метод: порівняння популярних страв із м'яса птиці в ресторанах для оцінки їх смакових характеристик та споживчих уподобань. Інтерв'ю з експертами та практиками ресторанної індустрії – збирання думок і рекомендацій від професіоналів щодо технології приготування та подачі страв із м'яса птиці.

Ці методи дозволяють всебічно оцінити процес виробництва страв із м'яса птиці та виявити ключові чинники, що впливають на якість і популярність цих страв у закладах ресторанного господарства.

Інформаційною базою дослідження стали наукові статті, звіти міжнародних організацій, а також дані аналітичних центрів щодо стану ринку праці та специфіки діяльності закладів громадського харчування в умовах цифровізації і глобалізації.

Результати дослідження

Загальна характеристика процесу виробництва страв із м'яса птиці в закладах ресторанного господарства є важливою для розуміння технологій та процедур, які застосовуються при приготуванні цих страв. Дотримання відповідних норм і професійних стандартів є вирішальним для досягнення високої якості продукції та задоволення потреб споживачів. Процес виробництва страв із м'яса птиці в закладах ресторанного господарства включає основні етапи, які наведено у табл. 1.

Таблиця 1. Основні етапи виробництва страв із м'яса птиці

Table 1. Main stages of poultry dishes production

Етапи	Характеристика
Відбір та закупівля сировини	При виробництві страв із м'яса птиці важливо обрати якісну сировину. Заклади ресторанного господарства співпрацюють із постачальниками, щоб забезпечити свіжість та якість м'яса птиці.
Обробка сировини	Після отримання сировини вона проходить процес обробки, який включає очищення, розрізання на частини і видалення небажаних елементів, таких як шкіра, кістки та жирові вкладення.
Маринування та приправлення	Часто м'ясо птиці піддається маринуванню або обпудрюється спеціями та приправами для покращення смакових якостей і надання особливого аромату.
Приготування	М'ясо птиці готують за різними технологіями, такими як смаження, варіння, запікання або гриль. Важливо дотримуватись правильних температурних режимів та часових параметрів приготування для забезпечення безпеки і якості продукту.
Презентація	Готові страви із м'яса птиці оформлюються та подаються на стіл із додаванням гарнірів, соусів або декоративних елементів, щоб надати стравам привабливості та естетичного вигляду.

Джерело: сформовано на основі (Філь та ін., 2022; Крамської, 2023)

Source: formed on the basis (Fil et al., 2022; Kramskoi, 2023)

У процесі виробництва страв із м'яса птиці в закладах ресторанного господарства необхідно дотримуватись вимог санітарних норм та правил безпеки харчових продуктів. Регулярні перевірки і контроль якості є необхідними для забезпечення високої якості та безпеки харчових продуктів, які подаються споживачам. М'ясо птиці є важливим джерелом білка та інших поживних речовин. Основний хімічний склад м'яса птиці може варіюватися в залежності від виду птахів і їх раціону харчування (Доля, 2023). Приблизні значення хімічного складу курячого м'яса наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Хімічний склад курячого м'яса (на 100 грамів)

Table 2. Chemical composition of chicken meat (per 100 grams)

Харчова складова	Кількість	Харчова складова	Кількість
Білки	20,6	Цинк	1,4
Жири	2,3	Мідь, марганець	0,1
Вуглеводи	0	Селен	15,6 мкг
Енергетична цінність	98 ккал	Вітаміни	
Вода	75	Вітамін А	9 мкг
Зола	1	Вітамін Е	0,3
Мікроелементи		Вітамін К	0,3 мкг
Залізо	1	Вітамін В1	0,07
Магній	24	Вітамін В2	0,12
Кальцій	11	Вітамін В3	6,4
Фосфор	147	Вітамін В6	0,33
Калій	235	Вітамін В12	0,3 мкг
Натрій	68	Фолієва кислота	5 мкг

Джерело: сформовано на основі (Крамської, 2023)

Source: formed on the basis (Kramskoi, 2023)

М'ясо птиці за популярністю у світі поступається лише свинині, але це ніяк не впливає на його застосування в закладах ресторанного господарства. В сучасному ресторанному бізнесі готуються різноманітні страви із м'яса птиці, найпопулярнішими і найпоширенішими є: запечене або грильоване філе курки; качині грудки; качиний конфіт; курячий шашлик; куряче каррі; курячі фрикадельки; гусячі стегна; фуа-гра; конфі з перепелиних яєць (Antiushko et al., 2022). Ці страви із м'яса птиці відображають смакові уподобання клієнтів у сучасному ресторанному бізнесі, і, проаналізувавши їх, ми бачимо, що найбільш популярною серед усього різноманіття птиці є курка. Курятина є одним із найуживаніших видів м'яса в ресторанах закладах не тільки в Україні, але й у світі (Owens et al., 2010). Причини популярності курячого м'яса наведено нижче у табл. 3.

Аналіз технології запропонованої нової страви «Ніжка à la royale» здійснювали відповідно до окремих етапів технологічного процесу – приймання сировини, механічна кулінарна обробка сировини з отриманням напівфабрикатів, теплова обробка напівфабрикатів, реалізація.

Приймання сировини. Згідно із ДСТУ 3143:2013 (Мінекономрозвитку України, 2014). М'ясо птиці залежно від способу обробки випускають у вигляді тушок та окремих частин. Для рекомендованої страви використовується ніжка, яку одержують шляхом відокремлення від тушки по місцю з'єднання стегнової і тазової кісток. При-

леглу частину спинки та абдомінальний жир видаляють, також може бути видалена прилегла до внутрішнього жиру шкіра. Складається з гомілки і стегна.

Таблиця 3. Переваги курячого м'яса у споживанні

Table 3. Benefits of chicken meat in consumption

Функції	Характеристика
Поширення	Курятина доступна майже в будь-якій країні світу і є одним із найбільш використовуваних видів м'яса. Це робить його доступним для багатьох ресторанних закладів та споживачів.
Універсальність	Куряче м'ясо має нейтральний смак і текстуру, що дозволяє його використовувати в різних стравах та кухнях: у супах, салатах, смажених стравах, випічці та багатьох інших.
Здоров'я та харчова цінність	Куряче м'ясо вирізняється бідним жиром і високою якістю білка. Воно містить багато необхідних мікроелементів та вітамінів, таких як залізо, цинк, вітаміни групи В. Також воно відноситься до низькоалергенних видів м'яса.
Різноманітність страв	Куряче м'ясо може бути використане в найрізноманітніших стравах – від класичних курячих супів та смажених курей до екзотичних страв, приготовлених із застосуванням спецій і технік приготування різних кухонь світу.
Економічність	Курятина є більш економічною, порівнюючи з іншими видами м'яса, такими як яловичина або індичка. Вона забезпечує високу якість за незначні кошти, що дозволяє ресторанам пропонувати широкий асортимент страв із курячого м'яса за доступними цінами.

Джерело: сформовано на основі (Крамської & Гніцевич, 2023; Barbut & Leishman, 2022)
Source: formed on the basis (Kramskoi, 2023; Barbut & Leishman, 2022)

Графічні схеми проведення розрізів по суглобах (згідно з вимогою до окремих показників якості для м'яса свійської птиці, Наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 27 березня 2023 року № 625) наведено нижче на рис. 1–2.

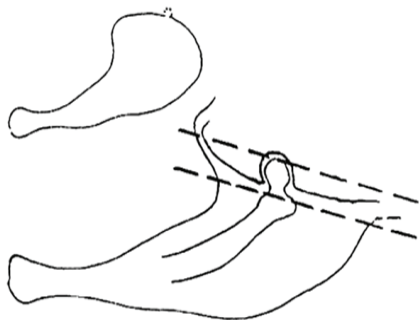


Рис. 1. Розріз, що відокремлює стегно/ніжку від спини. Окреслення кульшового (тазостегнового) суглоба

Fig. 1. Section separating the thigh/leg from the back. Outline of the hip (femoral) joint

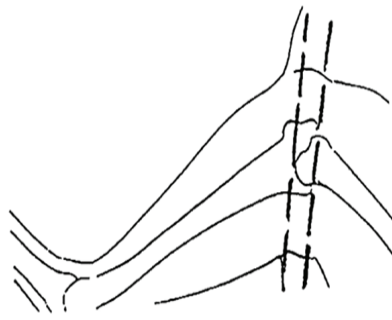


Рис. 2. Розріз, що відокремлює стегно та гомілку. Окреслення колінного суглоба

Fig. 2. Section separating the thigh and shin. Outline of the knee joint

Джерело: сформовано на основі (Міністерство аграрної політики та продовольства, 2023)
Source: formed on the basis (Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine, 2023)

Залежно від температури у товщі м'язів м'ясо птиці поділяють на охолоджене, підморожене, легкозаморожене, заморожене та глибокозаморожене. Температурний режим всередині продукту повинен відповідати показникам, які наведено у табл. 4.

Таблиця 4. Температурний режим всередині м'язів

Table 4. Temperature regime inside the muscles

Термічний стан м'яса птиці	Опис
Охолоджене	М'ясо птиці, яке протягом усього періоду після забивання птиці і подальшого охолодження зберігає внутрішню температуру від мінус 2 °С до плюс 4 °С включно
Підморожене	М'ясо птиці, яке протягом усього періоду після заморожування зберігає внутрішню температуру від мінус 2 °С до мінус 3 °С
Легкозаморожене	М'ясо птиці, яке протягом усього періоду після заморожування зберігає внутрішню температуру від мінус 1,5 °С до мінус 12 °С
Заморожене	М'ясо птиці, яке протягом усього періоду після заморожування зберігає внутрішню температуру не вище, ніж мінус 12 °С
Глибокозаморожене	М'ясо птиці, яке протягом усього періоду після заморожування зберігає внутрішню температуру не вище, ніж мінус 18 °С
Примітки. 1. Охолоджене м'ясо птиці може постачатися у контейнерах із льодом (заморожена вода) або із сухим льодом (CO ₂), при цьому сухий лід не повинен бути у безпосередньому контакті із продуктом. 2. Підморожене м'ясо птиці може бути використане тільки для промислового перероблення (наприклад, для обвалювання). 3. Легкозаморожене м'ясо птиці дозволене тільки для короткочасного тимчасового зберігання у роздрібній торгівлі.	

Джерело: сформовано на основі (Міністерство аграрної політики та продовольства, 2023)

Source: formed on the basis (Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine, 2023)

Під час охолодження тушок можуть бути додані антимікробні препарати, які наведено у табл. 5.

Таблиця 5. Способи охолодження тушок

Table 5. Methods of cooling carcasses

Метод охолодження	Опис
Повітряне охолодження	Тушки охолоджують холодним повітрям
Повітряно-крапельне охолодження (гідроаерозольне)	Тушки охолоджують холодним повітрям, яке містить водяний пил
Водяне охолодження (водно-контактний спосіб)	Тушки охолоджуються при просуванні проти потоку холодної води

Джерело: сформовано на основі (Міністерство аграрної політики та продовольства, 2023)

Source: formed on the basis (Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine, 2023)

За вгодованістю та якістю оброблення м'ясо птиці всіх видів поділяють на першу категорію (Class «А» для експорту), другу категорію (Class «В» для експорту)

та нестандартне (табл. 6). Залежно від маси м'ясо птиці може постачатися у вигляді каліброваних (визначеної маси) і некаліброваних (різної маси) тушок.

Таблиця 6. Характеристика тушок за категоріями

Table 6. Characteristics of carcasses by categories

Вид птиці	Характеристика вгодованості (нижня межа)		Метод контролювання
	Перша категорія (Class «A»)	Друга категорія (Class «B»)	
Кури	М'язи добре розвинуті. Форма грудини округла. Відкладення підшкірного жиру на грудині, животі та у вигляді суцільної смуги на спині. Кіль грудної кістки не виділяється	М'язи розвинуті задовільно. Форма грудини кутааста. Незначні відкладення підшкірного жиру в нижній частині живота і спини. Жирові відкладення можуть бути відсутні при цілком задовільно розвинутих м'язах. Кіль грудної кістки виділяється	Згідно з 11.2
Примітка. Тушки всіх видів птиці, які не задовольняють за вгодованістю вимоги другої категорії, відносять до нестандартних			

Джерело: сформовано на основі (Мінекономрозвитку України, 2014)

Source: formed on the basis (Minekonomrozvytku Ukrainy, 2014)

За органолептичними показниками м'ясо птиці повинно відповідати вимогам, зазначеним у табл. 7.

Таблиця 7. Органолептичні показники м'яса птиці

Table 7. Organoleptic characteristics of poultry meat

Назва показників	Характеристика і норма
Зовнішній вигляд тушок, частин тушок	Добре знекровлені з чистою поверхнею, без згустків крові, залишків у кишкового та репродуктивних органів всередині. Поверхня суха, незавітрена, внутрішня поверхня чиста, без згустків крові. Жировий шар не повинен виступати за м'язову тканину більше, ніж на 1 см. Можуть бути незначні пошкодження шкіри, м'язів та кісток, що є наслідком розчленування тушки. Не дозволено: переломи стегнових та гомілкових кісток, наявність гострих країв та уламків кісток, садна, сліди від ударів, глибокі порізи м'язової тканини та розриви шкіри
Ступінь зняття оперення	Оперення повністю видалено. Дозволено на тушках птиці другої категорії одиничні пеньки або колодочки. Не дозволено: наявність волосоподібного пір'я
Стан шкіри	Чиста, суха, незавітрена, без подряпин, розривів, плям та синців. Для заморожених тушок відсутні холодильні опіки, для охолоджених – сліди заморожування Дозволено: наміни на кілі грудної кістки у стадії легкого ущільнення шкіри, точкові крововиливи; для тушок птиці першої категорії – одиничні подряпини або невеликі садна і не більше, ніж два розриви шкіри довжиною до 10 мм кожний, за винятком грудної частини, незначне злучування епідермісу шкіри; для тушок птиці другої категорії – незначна

Продовження табл. 7

	кількість подряпин та саден, не більше, ніж три розриви шкіри довжиною до 20 мм кожний, злуцтування епідермісу шкіри, що не різко погіршує товарний вигляд тушки; незначні холодильні опіки (за винятком грудної частини та ніжок). Для тушок водоплавних птахів – невелике почервоніння на кінчиках крил та в окремих фолікулах пір'я. Не дозволено: для тушок водоплавних птахів, яких піддавали воскуванню, залишки воску на шкірі
Стан кісткової системи	Кісткова система без переломів і деформацій. Для тушок молоді птиці та тушок другої категорії дозволено незначні викривлення кіля грудної кістки
Консистенція охолодженого м'яса	М'язи щільні, пружні; якщо натиснути пальцем, ямка, що утворилася, швидко вирівнюється
Колір м'язової тканини	Від блідо-рожевого до рожевого
Колір шкіри	У курей – блідо-жовтий із рожевим відтінком або без нього. У курчат-бройлерів – від білого до жовтого. Заморожені тушки можуть мати дещо темніший колір, ніж охолоджені
Колір підшкірного та внутрішнього жиру	Блідо-жовтий або жовтий
Запах	Властивий доброякісному м'ясу птиці, без сторонніх запахів

Джерело: сформовано на основі (Мінекономрозвитку України, 2014)

Source: formed on the basis (Minekonomrozvytku Ukrainy, 2014)

Переваги фаршированих страв із м'яса птиці:

- смакові якості: фаршировані страви мають багатий смак та аромат завдяки поєднанню різних інгредієнтів, фарш може додавати нові смакові нотки та підсилювати смак основного м'яса;
- текстура: фаршировані страви зазвичай мають більш розмаїту текстуру, оскільки в них поєднуються м'ясо та інші інгредієнти, це може створювати незвичні смакові контрасти між м'ясом та начинкою;
- подача: фаршировані страви, особливо якщо вони гарно оформлені, виглядають на столі привабливо і апетитно, вони підходять для особливих випадків або святкових обідів.

Фарширування страв із м'яса птиці вимагає певної практики та уваги. Важливо правильно дозувати начинку і належним чином готувати м'ясо, щоб страва була безпечною та смачною.

Аналіз технологічного процесу виробництва нової страви «Ніжка à la royale» та фізико-хімічні процеси, що відбуваються з основними речовинами харчового продукту, наведено у табл. 8.

Таблиця 8. Аналіз технологічного процесу виробництва нової страви «Ніжка à la royale»

Table 8. Analysis of the technological process of producing a new dish “Nizhka à la royale”

Найменування техноло- гічної операції	Мета, що досягається	Параметри технологіч- ної опера- ції	Фізико-хімічні процеси, що від- буваються
Підготовка м'яса птиці (частина ніжки) для фарширування			
Миття	Зниження мікробного обміненія	t = 18-20 °C 30-60 сек	Часткове видален- ня водорозчинних речовин
Відокремлення шкіри від м'якоті, обвалювання (відокремлення м'якоті від кістки)	Отримання м'якоті без кісток для подаль- шої обробки	-	-
Подрібнення м'якоті м'яса птиці (частини ніжки) через м'ясорубку	Підготовка м'яса птиці до фарширування	-	-
Шкіра ніжки: зачищення, миття	Запобігання погіршен- ню смакових якостей готової страви (відсутність залишків непотрібного пір'я; жиру, плівки). Отри- мання естетичного вигляду	t = 18-20 °C 30-60 сек	Виведення води та жиру
Підготовка додаткових інгредієнтів до фарширування			
Пастеризовані гриби (пе- чериці), відокремлюємо від рідини з банки бруто; промивання; нарізання	Отримання продукту нетто; дрібними скибочками	-	Часткове вида- лення органічної кислоти
Курачі яйця: миття	Санітарна обробка, за- хист від мікроорганізмів, які можуть бути на поверхні шкарлупи	t = 20-22 °C 15-20 сек	Видалення залиш- ків бруду, пилу, посліду, пір'я тощо
Відокремлення шкарлупи від яйця (білок+жовток)	Збивання до однорід- ної маси	t = 15-18 °C 30-60 сек	Отримання аерації (насичен- ня маси повітрям) піноутворення; денатурація білка (розрив слабких зв'язків у білкових молекулах, що сприяє утворенню

Продовження табл. 8

			піни); часткове окислення (контакт із киснем може спричинити незначні окислювальні процеси, особливо в жовтку)
Цибуля ріпчаста: чищення, миття, нарізання; обсмажування основним способом	Видалення сторонніх залишків у продукті, підготовка у нетто, для використання Ароматний смак, запах, світло-золотистий колір	t = 18-20 °C 30-60 сек t = 150-160 °C 60-80 сек	Виділення летких сполук, пом'якшення тканин; випаровування води; ароматичні зміни. Відбувається розщеплення цукрів та амінокислот, що додає аромату; карамелізується
Масло вершкове: розтоплення на водяній бані	Перехід у рідкий стан для рівномірного розподілу у фарші	t = 50 °C 60-80 сек	При такій температурі не проходить суттєвих хімічних змін. Часткове випаровування води
Сир твердий: зачищення; подрібнення (дрібна соломка або використання кулінарної терки)	Очищення продукту від залишків клейма, плівки, покриття. Отримання маси нетто	-	-
Яблука свіжі: миття, чищення, нарізання	Звільнення від пестицидів, хімічних залишків, мікроорганізмів, природного воскового шару, бруду, пилу, мікроскопічних слідів шкідників тощо	t = 18-20 °C 30-60 сек	Вивільнення соку
Підготовка напівфабрикату страви «Ніжка à la royale»	З'єднання усіх попередньо підготовлених інгредієнтів, спецій; змішування, укладання сформованої страви у порційну тарілку, накривання зверху шкіркою ніжки, прикрашання скибочками яблук по краю посуду	-	Надання форми

Продовження табл. 8

Напівфабрикат піддають тепловій обробці (мікрохвильова піч або пароконвектомат)	Доведення страви до напівготовності	t = 180-200 °C 10-15 хв	Випаровування часток вільної води, денатурація білків, ущільнення структури, надання фіксації форми виробу, надання аромату
Напівфабрикат піддають другій тепловій обробці (запікання), додаючи зверху на страву попередньо підготовлений сир твердий	Доведення страви до готовності (пароконвектомат тощо)	t = 180-200 °C 5-7 хв	Утворення рум'яної скоринки, надання аромату (випаровування часток вільної води, денатурація білків, ущільнення структури)
Оформлення страви (використання клоше)	Підготовка до реалізації	t = 60-70 °C	Підтвердження органолептичних, фізико-хімічних показників; визначення виходу продукції

Джерело: власна розробка

Source: own elaboration

При випіканні страви «Ніжка à la royale» необхідно враховувати температуру і тривалість випікання, вологість, її масу, вологоутримуючу здатність, а також форму та колір. Готові вироби до реалізації проходять органолептичні, фізико-хімічні показники якості та визначають вихід готової продукції (Fletcher, 2002). Нижче наведено процес приготування страви «Ніжка à la royale» під час апробації рецептури (рис. 3).

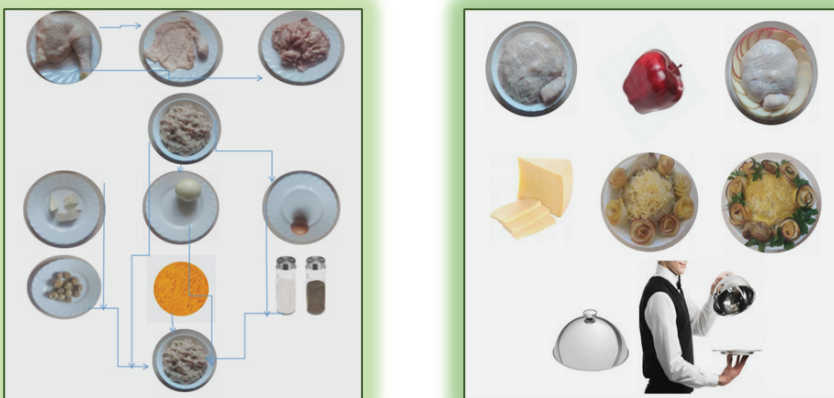


Рис. 3. Покроковий процес приготування страви «Ніжка à la royale»

Fig. 3. Step-by-step process of cooking a dish "Nizhka à la royale"

Джерело: власна розробка

Source: own elaboration

Аналіз рецептурного складу та технології страв із м'яса птиці є важливою складовою процесу їх виробництва в закладах ресторанного господарства. Для кожної страви із м'яса птиці існують своя рецептура та технологія приготування, які визначають її смакові якості, текстуру і вигляд. З метою розроблення технології страви «Ніжка à la royale» визначено раціональне співвідношення компонентів у рецептурі (табл. 9).

Таблиця 9. Рецептура приготування страви «Ніжка à la royale»

Table 9. Recipe for cooking a dish “Nizhka à la royale”

Найменування сировини	Брутто	Нетто
Птиця (частина – ніжки)	250	130
Цибуля ріпчаста	55	53
Яйця курячі	50	44
Печериці пастеризовані	30	30
Масло вершкове	20	20
Сир твердий	20	19
Яблука свіжі	100	88
Олія рослинна	10	10
Сіль	2	2
Куркума	2	2
Перець чорний мелений	2	2
Маса н/ф без комбінованої теплової обробки		400
Вихід готового виробу		270

Джерело: власна розробка

Source: own elaboration

Комбінування рецептурних інгредієнтів дозволяє збагатити продукт біологічно активними речовинами, яких бракувало, з метою забезпечення відповідності раціональному харчуванню.

Висновки та обговорення результатів

Результати проведеного дослідження свідчать про важливість дотримання технологічних процесів у виробництві страв із м'яса птиці в закладах ресторанного господарства. Основні аспекти, що впливають на якість кінцевого продукту, включають правильний відбір сировини, відповідні методи обробки, контроль термічних процесів та застосування сучасних технологій зберігання.

Аналіз літературних джерел і нормативних документів засвідчив, що ефективне застосування НАССР дозволяє мінімізувати ризики бактеріального забруднення та гарантувати безпечність кінцевого продукту. Впровадження методів швидкого заморожування (IQF) демонструє високу ефективність у збереженні якісних характеристик м'яса птиці, зокрема його смакових та поживних властивостей.

Проведене дослідження технологічного процесу дозволило визначити ключові фактори, що впливають на якість страв із м'яса птиці:

- якість сировини – співпраця із перевіреними постачальниками дозволяє отримувати високоякісне м'ясо з відповідними органолептичними та мікробіологічними показниками;

- методи обробки – правильна попередня обробка м'яса (видалення зайвого жиру, маринування, правильне нарізання) сприяє покращенню текстури та смакових характеристик продукту;
- термічна обробка – суворий контроль температурного режиму при смаженні, варінні, запіканні або грилюванні забезпечує оптимальні смакові властивості та безпечність м'яса;
- технології зберігання – використання сучасних методів вакуумного пакування та охолодження сприяє подовженню терміну придатності та збереженню якості продукції.

Результати експериментального дослідження нової страви «Ніжка à la royale» засвідчили, що запропонована технологія приготування дозволяє отримати страву з високими смаковими характеристиками та приємним зовнішнім виглядом. Використання маринування і спеціального способу термічної обробки покращує ніжність та соковитість м'яса, що підвищує його привабливість для споживачів.

Обговорення проведеного дослідження дозволяє виділити основні перспективні напрями подальших наукових розвідок. Зокрема, актуальними залишаються питання вдосконалення санітарних норм, впровадження інноваційних технологій, розширення асортименту страв із м'яса птиці та вивчення споживчих уподобань у ресторанному бізнесі. Також перспективним напрямом є розроблення екологічних методів зберігання та транспортування м'яса птиці, що дозволить знизити витрати підприємств і мінімізувати екологічний вплив харчової промисловості.

Таким чином, дослідження підтверджує важливість інтеграції сучасних технологій у процес виробництва страв із м'яса птиці, що сприяє покращенню якості продукту, підвищенню його безпеки та розширенню можливостей для ресторанного бізнесу.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Доля, Б. В. (2023). *Удосконалення технології страв із птиці для ресторану першого класу* [Бакалаврська робота, Національний університет харчових технологій]. eNUFTIR. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/505e6479-510d-4f00-ad57-48e47c370d98/content>
- Крамської, М. (2023). *Технологія страв із м'яса птиці з використанням техніки фарширування та організація їх виробництва в ресторані на 70 місць* [Бакалаврська робота, Державний торговельно-економічний університет].
- Мінекономрозвитку України. (2014). *М'ясо птиці: Загальні технічні умови* (ДСТУ 3143:2013).
- Міністерство аграрної політики та продовольства. (2023, 27 березня). *Вимоги до окремих показників якості для м'яса свійської птиці* (Наказ № 625). Верховна Рада України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0580-23/ed20230327#Text>
- Філь, М. І., Гирка, О. І., & Бодак, М. П. (2022). Вплив параметрів технологічного процесу на якісні показники кулінарної продукції. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґіжцького. Серія: Харчові технології*, 24(98), 71–75. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-f9813>
- Antiushko, D., Bozhko, T., Osyka, V., Shapovalova, N., Lozova, T., Fil, M., Sienohonova, L., Dudla, I., Volodavchyk, V., & Sienohonova, H. (2022). Ensuring environmental protection and economic renewal through organic production certification. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(13), 53–60. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.262328>

- Barbut, S., & Leishman, E. M. (2022). Quality and processability of modern poultry meat. *Animals*, 12(20), Article 2766. <https://doi.org/10.3390/ani12202766>
- Fletcher, D. L. (2002). Poultry meat quality. *World's Poultry Science Journal*, 58(2), 131–145. <https://doi.org/10.1079/WPS20020013>
- Owens, C. M., Alvarado, C. Z., & Sams, A. R. (Eds.). (2010). *Poultry meat processing* (2nd ed.). CRC Press.

REFERENCES

- Antiushko, D., Bozhko, T., Osyka, V., Shapovalova, N., Lozova, T., Fil, M., Sienohonova, L., Dudla, I., Volodavchyk, V., & Sienohonova, H. (2022). Ensuring environmental protection and economic renewal through organic production certification. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(13), 53–60. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.262328> [in English].
- Barbut, S., & Leishman, E. M. (2022). Quality and processability of modern poultry meat. *Animals*, 12(20), Article 2766. <https://doi.org/10.3390/ani12202766> [in English].
- Dolia, B. V. (2023). *Udoskonalennia tekhnolohii strav iz ptytsi dlia restoranu pershoho klasu* [Improving the technology of poultry dishes for a first-class restaurant] [Bachelor's thesis, National University of Food Technologies]. eNUFTIR. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/505e6479-510d-4f00-ad57-48e47c370d98/content> [in Ukrainian].
- Fil, M. I., Hyrka, O. I., & Bodak, M. P. (2022). Vplyv parametriv tekhnolohichnoho protsesu na yakisni pokaznyky kulinarnoi produktsii [The influence of technological process parameters on the quality indicators of culinary products]. *Scientific Messenger of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies. Series: Food Technologies*, 24(98), 71–75. <https://doi.org/10.32718/nvlvet-f9813> [in Ukrainian].
- Fletcher, D. L. (2002). Poultry meat quality. *World's Poultry Science Journal*, 58(2), 131–145. <https://doi.org/10.1079/WPS20020013> [in English].
- Kramskoi, M. (2023). *Tekhnolohiia strav iz miasa ptytsi z vykorystanniam tekhniky farshyruvannia ta orhanizatsiia yikh vyrobnytstva v restorani na 70 mist* [Bachelor's thesis, State University of Trade and Economics] [Technology of poultry dishes using stuffing techniques and organization of their production in a restaurant with 70 seats] [in Ukrainian].
- Minekonomrozvytku Ukrainy. (2014). *Miaso ptytsi: Zahalni tekhnichni umovy* [Poultry meat: General specification] (DSTU 3143:2013) [in Ukrainian].
- Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. (2023, March 27). *Vymohy do okremykh pokaznykiv yakosti dlia miasa sviiskoi ptytsi* [Requirements for certain quality indicators for poultry meat] (Order № 625). Verkhovna Rada of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0580-23/ed20230327#Text> [in Ukrainian].
- Owens, C. M., Alvarado, C. Z., & Sams, A. R. (Eds.). (2010). *Poultry meat processing* (2nd ed.). CRC Press [in English].

UDC 640.43:[641.51/.54:637.54

TECHNOLOGICAL ASPECTS OF DEVELOPING AUTHORIAL POULTRY DISHES FOR THE RESTAURANT INDUSTRY

Mariia Fil,
PhD in Technical Sciences,
Associate Professor,
Ivan Franko National University of Lviv,
Lviv, Ukraine,
merifil.ua@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6114-4468>

Topicality. The restaurant business is constantly developing, adapting to the changes in consumer preferences and the latest technologies. The study of technologies for the production of poultry dishes makes it possible not only to increase the efficiency of restaurant establishments, but also to ensure that products comply with sanitary and hygienic standards, food safety and modern quality standards. The study on this issue can contribute to the improvement of technological processes, which is important for the development of the restaurant industry and meeting the growing expectations of consumers. **Aim and research methods.** The aim of this article is to analyse the technological process of producing poultry dishes in restaurant establishments, to determine the main stages of preparation, compliance with sanitary standards and food safety requirements, to assess the influence of technological methods on the quality of finished dishes. Research methods: analysis of scientific and regulatory literature; experimental studies; comparative analysis; statistical data processing. **Results.** The results of this study confirm the importance of strict adherence to technological and sanitary standards in the production of poultry dishes. This allows to ensure high quality of products, as well as compliance with modern consumer requirements and development of the restaurant business. **Conclusions and discussion.** The process of production of poultry dishes in restaurant establishments is complex. It includes a few key stages: selection and purchase of raw materials, their processing, marinating, cooking and serving. All these stages are aimed at ensuring high quality of finished products, compliance with sanitary standards and satisfaction of consumer needs. Therefore, correct approaches to the production of poultry dishes ensure high quality of products, safety for consumer health and competitiveness of certain restaurant establishments. It is important to comply with standards and technological requirements at all stages of preparation in order to meet the market's growing needs and guarantee the excellent taste of finished dishes.

Keywords: poultry meat, production of dishes, technological process, quality control, restaurant business.

Надійшла 12.08.2025

Прийнята 23.10.2025

Стаття була вперше опублікована онлайн 30.12.2025



This is an open access journal, and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution 4.0.

**ЕКОНОМІКА, МАРКЕТИНГ,
МЕНЕДЖМЕНТ,
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ
ТА КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ
В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ**

**ECONOMICS, MARKETING,
MANAGEMENT, COMPETITIVENESS
AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES
IN THE HOSPITALITY INDUSTRY**

УДК 640.4:[005.591.6:004.8/004.9
DOI: 10.31866/2616-7468.8.2.2025.348721

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ КЛІЄНТІВ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

*Олена Ахмедова,
докторка наук з державного управління,
доцентка,
Київський національний університет
технологій та дизайну,
Київ, Україна,
akhmedova.oo@knutd.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0003-1573-7710>
© Ахмедова О., 2025*

*Даниїл Семикопенко,
магістр,
Київський національний університет
технологій та дизайну,
Київ, Україна,
semikopenko.dy@knutd.edu.ua
<https://orcid.org/0009-0007-4372-3312>
© Семикопенко Д., 2025*

Актуальність. Гостра конкуренція на ринку готельних послуг і зміна поведінки споживачів в епоху цифровізації зумовлюють потребу в нових підходах до залучення та утримання клієнтів. Традиційні методи, такі як рекламні кампанії, знижки, стандартні програми лояльності тощо, поступово втрачають ефективність, адже сучасні гості очікують персоналізованого сервісу, цифрової інтеграції та унікального клієнтського досвіду. Актуальність проблеми полягає у необхідності пошуку системних інновацій, що поєднують технологічні та емоційно-ціннісні аспекти взаємодії із клієнтами. Цифрова трансформація, використання штучного інтелекту, Big Data, VR/AR-технологій і сталих практик формують нову парадигму розвитку готельного бізнесу, в якій ключовим ресурсом стає клієнтська лояльність. **Мета і методи.** Метою дослідження є визначення та систематизація інноваційних підходів до залучення й утримання клієнтів у готельному бізнесі, а також обґрунтування їхнього впливу на підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Для досягнення мети використано методи аналізу і синтезу, порівняння, систематизації, моделювання та прогнозування, що дозволило узагальнити вітчизняний і міжнародний досвід цифрових інновацій у сфері гостинності та оцінити їхню ефективність. **Результати.** У роботі визначено, що впровадження інноваційних технологій, а саме штучного інтелекту, систем динамічного ціноутворення, персоналізованих CRM-рішень, а також технологій VR/AR, забезпечує підвищення рівня задоволеності клієнтів і збільшення прибутковості готелів. З'ясовано, що програми лояльності нового покоління з елементами гейміфікації, партнерських пропозицій та соціальної інтеграції сприяють формуванню довгострокових відносин між готелем і гостем. Доведено, що інноваційна стратегія розвитку має базуватися не лише на цифрових інструментах, а й на емоційній складовій сервісу, що посилює довіру та прихильність клієнтів. **Висновки та обговорення.** Результати дослідження свідчать, що інноваційні підходи є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств. Наукова новизна полягає у визначенні взаємозв'язку між технологічними інноваціями та емоційно-ціннісними факторами формування клієнтського досвіду. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розро-

блених рекомендацій для оптимізації маркетингових стратегій, підвищення ефективності управління лояльністю клієнтів і розроблення моделей сталого розвитку готельного бізнесу в Україні. Отримані результати можуть стати підґрунтям для подальших досліджень впливу VR/AR-технологій і гейміфікації на поведінку споживачів у сфері гостинності.

Ключові слова: готельний бізнес, інноваційні підходи, клієнтський досвід, персоналізація, програми лояльності, цифрові технології, сталий розвиток.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Сучасний готельний бізнес перебуває в умовах посиленої конкуренції, динамічних змін споживчих запитів та зростаючого впливу цифрових технологій. Забезпечення стабільної клієнтської бази, підвищення рівня лояльності гостей і формування позитивного іміджу бренду стають визначальними чинниками успіху підприємства. У цих умовах традиційні підходи до маркетингу й управління вже не забезпечують очікуваних результатів, тому виникає потреба у впровадженні інноваційних рішень, які поєднують персоналізацію сервісу, технологічну інтеграцію та соціальну взаємодію із клієнтами. Важливим завданням для сучасних готельних підприємств є створення гнучких систем комунікації з гостями, орієнтованих на досвід користувача та довгострокову співпрацю. Це вимагає переосмислення ролі цифрових інструментів, CRM-систем, мобільних застосунків, а також розроблення нових форматів лояльності, що забезпечують стале зростання прибутковості та конкурентоспроможності.

Стан вивчення проблеми. Питання вдосконалення готельного обслуговування, формування лояльності клієнтів та підвищення конкурентоспроможності активно розглядаються у працях українських і зарубіжних дослідників. У роботі В. Каленської та В. Любченко (2023) акцентовано увагу на концепції «зеленого готелю», де екологічна відповідальність виступає не лише складовою іміджу, а й важливим чинником залучення нових категорій клієнтів. Автори зазначають, що сталість бізнесу та інноваційні екологічні практики підвищують довіру споживачів і сприяють формуванню позитивного сприйняття бренду.

Науковці підкреслюють важливість системного підходу до стратегічного управління готелем із використанням інноваційних технологій для підвищення ефективності роботи та задоволення клієнтів. Так, О. Лелюк (2020) розглядає сучасні підходи до розвитку сфери гостинності, зокрема вплив цифровізації на якість сервісу, формування нових форматів взаємодії із клієнтами та вдосконалення системи управління персоналом. У дослідженні Т. Мітяєвої та П. Горішевського (2024) проаналізовано виклики, які постали перед готельно-ресторанною сферою в умовах воєнного стану. Науковці демонструють, що підприємства, які швидко адаптувалися до нових умов, впровадивши цифрові сервіси, гнучкі програми лояльності та дистанційне обслуговування, змогли не лише зберегти, а й розширити клієнтську базу. Загалом результати цих досліджень свідчать про те, що інноваційність, цифрова гнучкість та орієнтація на індивідуальні потреби споживачів є ключовими факторами конкурентних переваг сучасного готельного бізнесу України.

Зазначене питання є серед топових у дослідженнях закордонних фахівців, які вивчають вплив інноваційних рішень на туристичну галузь у цілому (Alyahya & McLean, 2022); використання VR/AR-технологій і гейміфікації для просування туристичного

та готельного продукту і покращення взаємодії зі споживачами (Balasubramanian et al., 2022; Lim et al., 2024), запровадження цифрових рішень та метаданих, що повністю змінюють сферу гостинності у розрізі комунікації між постачальником і отримувачем послуги та отримання досвіду останнім (Buhalis et al., 2022; HSMAI, n.d.).

Невирішені питання. Попри активне вивчення окремих аспектів розвитку індустрії гостинності, недостатньо розробленими залишаються питання системної оцінки ефективності впровадження інноваційних підходів до залучення та утримання клієнтів у готельному секторі. Наявні дослідження здебільшого описують окремі інструменти або практики, тоді як комплексна модель їх поєднання з урахуванням специфіки українського ринку потребує подальшого обґрунтування. Також відкритим залишається питання формування стратегії цифрової взаємодії із клієнтами, яка б одночасно забезпечувала економічну ефективність, підвищення якості сервісу та довгострокову лояльність. Саме тому необхідність розроблення інноваційних механізмів управління клієнтським досвідом набуває особливої актуальності для вітчизняного готельного бізнесу.

Мета і методи дослідження

Мета статті полягає у виявленні та систематизації інноваційних підходів до залучення і утримання клієнтів у готельному бізнесі в умовах цифрової трансформації, а також визначення чинників, що формують конкурентоспроможність готельних підприємств на сучасному ринку послуг.

Методологічною основою дослідження є концепції клієнтоорієнтованого сервісу, цифрового маркетингу, управління лояльністю та сталого розвитку у сфері гостинності. Дослідження спирається на системний та порівняльний підходи до аналізу трансформацій готельної індустрії під впливом технологічних інновацій, соціальних тенденцій і змін у споживчій поведінці.

Методи дослідження. У процесі роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналізу та синтезу – для узагальнення наукових праць і практичного досвіду застосування інновацій у готельному бізнесі, порівняльний аналіз – для визначення відмінностей між традиційними і сучасними підходами до управління клієнтським досвідом, контент-аналіз – для опрацювання матеріалів міжнародних звітів, галузевих досліджень, систематизації та узагальнення – для побудови класифікації технологічних рішень і формування висновків щодо їхнього впливу на конкурентоспроможність готелів.

Інформаційна база дослідження включає сучасні наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів (Каленська & Любченко, 2023; Лелюк, 2020; Мітяєва & Горішевський, 2024; Alyahya & McLean, 2022; Balasubramanian et al., 2022; Buhalis et al., 2022; Akhmedova, 2025), аналітичні звіти міжнародних організацій (HSMAI, n.d.; Oladipo, 2024), матеріали професійних конференцій, статистичні дані, а також практичні приклади впровадження цифрових технологій у діяльність провідних готельних мереж світу.

Результати дослідження

Готельний бізнес у XXI столітті є однією з найбільш динамічних і водночас конкурентних сфер світової економіки, де будь-які коливання попиту, зміна ту-

ристичних потоків або навіть трансформація споживчих очікувань здатні суттєво позначитися на фінансових показниках підприємства. За даними World Travel & Tourism Council (Oladipo, 2024), індустрія туризму та гостинності забезпечує понад 10 % світового ВВП і є одним із ключових драйверів розвитку глобальної економіки. У 2022 році кількість міжнародних подорожей перевищила 960 млн, що становить близько 65 % від рівня, зафіксованого до пандемії COVID-19. Це свідчить не лише про швидке відновлення туристичного ринку, а і про посилення конкуренції між готельними підприємствами за залучення й утримання клієнтів.

У цих умовах на перший план виходять процеси цифрової трансформації, що кардинально змінюють логіку функціонування готелів. Якщо раніше головними інструментами взаємодії із клієнтами були телефонні дзвінки, класичні рекламні кампанії та посередницькі туристичні агентства, то сьогодні все більшу роль відіграють мобільні додатки, онлайн-платформи та інтегровані CRM-системи. Згідно з дослідженням, понад 78 % клієнтів віддають перевагу готелям, які пропонують цифрові сервіси, зокрема можливість онлайн-бронювання, безконтактного check-in та замовлення послуг безпосередньо зі смартфона. Близько 60 % гостей готові залишати відгуки у відкритому доступі, що суттєво впливає на репутацію закладу та формує його конкурентні позиції у цифровому середовищі (Akhmedova, 2025).

Таким чином, цифровізація перестає бути додатковою опцією чи конкурентною перевагою – вона стає життєвою необхідністю для готелів, які прагнуть не лише зберегти рентабельність, а й відповідати новим очікуванням споживачів. Клієнти дедалі частіше обирають ті підприємства, які забезпечують максимальну зручність, прозорість, швидкість обслуговування та персоналізований підхід. У результаті цифрова трансформація формує нову бізнес-модель готельної індустрії, де на перший план виходить не просто надання послуг проживання, а створення комплексного та унікального клієнтського досвіду.

Сучасна індустрія гостинності дедалі більше орієнтується на створення унікального клієнтського досвіду, і центральне місце в цьому процесі посідає персоналізація. Якщо раніше стандартні пакети послуг та одноманітні пропозиції задовольняли більшість гостей, то сьогодні ситуація кардинально змінилася. Гості очікують від готелів індивідуального підходу, заснованого на їхніх особистих вподобаннях, стилі подорожей та навіть культурних особливостях.

Персоналізація проявляється у кількох вимірах. Перший стосується аналізу історії перебувань. Сучасні CRM-системи дозволяють фіксувати уподобання гостей і автоматично враховувати їх під час наступних бронювань. Наприклад, якщо клієнт завжди замовляє номер на верхніх поверхах із гарним краєвидом, система підкаже персоналу цей вибір. Другий вимір реалізується через персоналізовані пропозиції. Так, для ділових туристів можуть бути розроблені пакети з доступом до конференц-залів, трансфером і швидкісним інтернетом, тоді як для сімейних мандрівників запропоновані пакетні знижки на дитячі атракціони, раннє заселення чи безкоштовне дитяче меню. Третій аспект проявляється у використанні адаптивних технологій у номері. Smart-room рішення дозволяють індивідуально налаштовувати освітлення, температуру або мультимедіа, а збережені параметри можуть застосовуватися автоматично при повторних візитах (HSMAl, n.d.).

Не менш значущим є емоційний компонент персоналізації. У багатьох дослідженнях підкреслюється, що навіть невеликі деталі здатні суттєво підвищити рівень лояльності. Привітання гостя рідною мовою, листівка з побажанням у день народження, улюблена страва в меню ресторану та невеликий сувенір, що відо-

бражає локальну культуру, формують позитивні враження і відчуття виняткової уваги. Це створює емоційний зв'язок із брендом, який важко відтворити конкурентам (Alyahya & McLean, 2022).

Таким чином, персоналізація стає головним драйвером формування довгострокової лояльності в готельному бізнесі. Вона дозволяє не лише утримати клієнта, а й перетворити його на постійного гостя, готового рекомендувати готель друзям і колегам. У сучасному світі, де цифрові технології створюють прозорий і висококонкурентний ринок, саме індивідуальний підхід визначає успіх готелю у боротьбі за увагу споживача.

Проте досягти справжньої персоналізації без використання новітніх технологій стає дедалі складніше. Саме тут на перший план виходить штучний інтелект (AI), який відкриває нові можливості для глибшого розуміння потреб гостей та створення унікального клієнтського досвіду. Останнім часом AI став ключовим інструментом оптимізації бізнес-процесів у готельній сфері: він допомагає знижувати операційні витрати, підвищувати ефективність управління та формувати персоналізовану взаємодію з кожним клієнтом. Згідно з даними IBM, чат-боти здатні самостійно обробляти близько 70 % типових запитів клієнтів у режимі 24/7, що значно зменшує навантаження на персонал і скорочує час відповіді. У великих готельних мережах, таких як Marriott або Hyatt, це дозволило знизити середній час вирішення стандартного запиту з 10–15 хвилин до менш ніж однієї хвилини (Balasubramanian et al., 2022; Lim et al., 2024).

Важливим інструментом стає і аналіз відгуків за допомогою машинного навчання. Автоматизовані системи здатні обробляти тисячі коментарів із платформ Booking.com або TripAdvisor, виокремлювати найбільш проблемні зони сервісу та формувати рекомендації для менеджменту. Це дає можливість швидко реагувати на критику і підтримувати позитивний рейтинг готелю (HSMAI, n.d.).

Таким чином, штучний інтелект перестав бути лише інструментом для автоматизації – він перетворився на стратегічний ресурс, який забезпечує баланс між ефективністю управління та якістю клієнтського досвіду.

Технології віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) відкривають нові можливості для взаємодії із клієнтами ще до їхнього прибуття у готель. Ймовірність бронювання після перегляду VR-туру зростає приблизно на 25 %. Це означає, що віртуальна презентація номерів, ресторанів або території є потужним інструментом підвищення конверсії в онлайн-букінгу (Buhalis et al., 2022).

Серед практичних прикладів можна виділити AR-навігацію: за допомогою смартфона гість може прокласти маршрут у великому готельному комплексі, знайти конференц-зал або отримати інформацію про роботу ресторану. Деякі курортні готелі також впроваджують AR-ігри та квести для дітей, що підвищує привабливість для сімейних туристів.

Окремо слід відзначити імерсивні розваги – VR-атракціони, інтерактивні культурні тури або навчальні програми, які пропонуються як додатковий сервіс. Це особливо актуально для покоління Z, яке очікує від готелів не лише зручності, а й інноваційних рішень, що відповідають їхньому цифровому стилю життя.

У підсумку, VR та AR формують новий рівень залучення гостей, розширюють канали комунікації і допомагають готелям створювати конкурентні переваги, орієнтовані на емоційний досвід. Основні напрями застосування інноваційних технологій у готельному бізнесі представлено у табл. 1.

Таблиця 1. Основні напрями застосування інноваційних технологій у готельному бізнесі

Table 1. Main areas of applying innovative technologies in the hotel business

№	Технологія	Приклади використання	Очікуваний ефект
	1	2	3
1	AI-чат-боти	Автоматизована обробка запитів гостей у режимі 24/7, відповіді на стандартні питання, підтримка бронювань і зворотного зв'язку	Скорочення часу відповіді на 60–70 %, зниження навантаження на персонал, підвищення рівня задоволеності клієнтів
2	Системи управління доходністю (Revenue Management Systems)	Використання алгоритмів динамічного ціноутворення на основі попиту, сезонності та дій конкурентів	Підвищення показників RevPAR на 7–12 %, оптимізація прибутковості номерного фонду
3	Рекомендаційні системи	Формування персоналізованих пропозицій для гостей – SPA-процедури, ресторани, додаткові послуги	Зростання обсягу крос-продажів на 15–20 %, зміцнення лояльності клієнтів
4	Аналіз відгуків і даних клієнтів (NLP, Big Data)	Автоматичне відстеження оцінок у OTA, виявлення проблем сервісу, сегментація настроїв клієнтів	Підвищення якості обслуговування, зростання рейтингу готелю на онлайн-платформах
5	Віртуальні тури (VR)	Віртуальні прогулянки готелем, огляд номерів та інфраструктури перед бронюванням	Підвищення конверсії онлайн-бронювань на 20–25 %, скорочення невідповідностей очікуванням гостей
6	Доповнена реальність (AR)	Мобільна AR-навігація територією готелю, інтерактивні меню, інформаційні шари про послуги	Підвищення зручності перебування, інтерактивна взаємодія з гостями
7	Імерсивні заходи (VR/AR-досвід, культурні активності)	VR-екскурсії, інтерактивні шоу, гейміфікація туристичного продукту	Зростання залученості гостей, формування унікального клієнтського досвіду

Джерело: узагальнено авторами на основі (Лелюк, 2020; Alyahya & McLean, 2022; Balasubramanian et al., 2022; Buhalis et al., 2022; Akhmedova, 2025; HSMIAI, n.d.)

Source: summarised by the authors, based on (Leliuk, 2020; Alyahya & McLean, 2022; Balasubramanian et al., 2022; Buhalis et al., 2022; Akhmedova, 2025; HSMIAI, n.d.)

Сучасний клієнт дедалі частіше обирає готель, виходячи не лише з ціни чи рівня сервісу, а й із цінностей компанії. Екологічність і сталий розвиток стають ключовими аспектами. Згідно з дослідження, понад 70 % мандрівників готові заплатити більше за проживання у готелі, який дотримується принципів екологічності (Каленська & Любченко, 2023). Основні напрями:

- скорочення використання одноразового пластику;
- енергоефективні системи освітлення та кондиціонування;

- співпраця з локальними постачальниками;
- підтримка культурних і соціальних проєктів.

Це формує емоційну лояльність, адже гості ідентифікують себе із брендом, що розділяє їхні цінності.

Український готельний бізнес має свою специфіку, зумовлену поєднанням воєнних викликів, економічної нестабільності та поступового відновлення туристичної активності. Війна істотно вплинула на структуру попиту, інвестиційну привабливість і споживчу поведінку.

По-перше, спостерігається поступове пожвавлення внутрішнього туризму, оскільки українці дедалі частіше обирають подорожі всередині країни. Це створює нові можливості для розвитку малих і середніх готелів у безпечніших регіонах.

По-друге, обмежені інвестиційні ресурси залишаються серйозним бар'єром для технологічного оновлення галузі. Багато готелів змушені відкладати впровадження цифрових рішень, автоматизації та елементів штучного інтелекту через фінансові труднощі і нестабільність ринку.

По-третє, посилюється попит на автентичність і локальний контент. Туристи все більше цінують українські традиції, регіональну кухню, культурні події та унікальну атмосферу місць. Це відкриває перспективи для поєднання інноваційних підходів із національною ідентичністю – створення гібридної моделі сервісу, де технології підсилюють культурну складову гостинності. Порівняння традиційних та інноваційних підходів у готельному бізнесі представлено у табл. 2.

Таблиця 2. Порівняння традиційних та інноваційних підходів у готельному бізнесі
Table 2. Comparison of traditional and innovative approaches in the hotel business

№	Критерій	Традиційні підходи	Інноваційні підходи
	1	2	3
1	Канали просування	Реклама у ЗМІ, буклети	Цифрові платформи, соцмережі, інфлюенсери, VR-презентації
2	Програми лояльності	Знижки, накопичувальні бали	Гейміфікація, партнерські мережі, соціальна інтеграція
3	Персоналізація	Стандартизований сервіс	Big Data, AI, smart-room технології
4	Обслуговування	Ресепшн, телефонні дзвінки	Чат-боти, мобільні додатки, голосові асистенти
5	Клієнтський досвід	Зручність проживання	Унікальні враження, VR/AR, культурна автентичність
6	Лояльність	Орієнтація на ціну	Орієнтація на емоції, цінності та довгострокові відносини
7	Соціальна відповідальність	Епізодичні акції	Системні стратегії сталого розвитку

Джерело: узагальнено авторами на основі (Каленська & Любченко, 2023; Лелюк, 2020; Buhalis et al., 2022; Akhmedova, 2025)

Source: summarised by the authors, based on (Kalenska & Lyubchenko, 2023; Leliuk, 2020; Buhalis et al., 2022; Akhmedova, 2025)

Загалом, війна стала каталізатором переосмислення пріоритетів готельної галузі – від прагнення швидкого прибутку до зосередження на стійкості, безпеці та людському досвіді. Отже, стратегія розвитку українських готелів має базуватися на поєднанні міжнародних практик з урахуванням місцевої специфіки.

Висновки та обговорення результатів

Інноваційні підходи у готельному бізнесі сьогодні визначають рівень конкурентоспроможності. Найбільш ефективними є ті стратегії, які базуються на поєднанні технологій, персоналізації, соціальної відповідальності та формуванні унікального клієнтського досвіду.

Застосування Big Data, штучного інтелекту, VR/AR, інтерактивних програм лояльності дозволяє не лише залучати нових гостей, але й формувати стійку довгострокову лояльність, що є запорукою стабільного розвитку підприємств.

Для України актуальним є питання адаптації світових інновацій до місцевих умов із урахуванням рівня цифрової готовності, економічних обмежень та унікальних культурних переваг.

Подальші дослідження варто спрямувати на аналіз ефективності VR/AR-технологій у реальних умовах готелів, вплив гейміфікації програм лояльності на поведінку клієнтів та розроблення моделей сталого розвитку для українського ринку.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Каленська, В. П., & Любченко, В. В. (2023). Зелений готельний бізнес: екологічна відповідальність. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*, 9(4), 30–37. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-4>
- Лелюк, О. В. (2020, 19 травня). Сучасні підходи до розвитку сфери гостинності. В *Інноваційний ринок індустрії туризму і сфери гостинності* [Матеріали конференції] (с. 18–21). Торговельно-економічний коледж Київського національного торговельно-економічного університету.
- Мітяєва, Т., & Горішевський, П. (2024). Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>
- Akhmedova, O. O. (2025). Innovative approaches and digital technologies in hotel and restaurant business management in Ukraine under contemporary challenges. In *Managerial practices and challenges in various economic sectors* (pp. 85–97). Higher School of Social and Economic.
- Alyahya, M., & McLean, G. (2022). Examining tourism consumers' attitudes and the role of sensory information in virtual reality experiences of a tourist destination. *Journal of Travel Research*, 61(7), 1666–1681. <https://doi.org/10.1177/00472875211037745>
- Balasubramanian, K., Kunasekaran, P., Konar, R., & Sakthivel, A. M. (2022). Integration of augmented reality (AR) and virtual reality (VR) as marketing communications channels in the hospitality and tourism service sector. In O. Adeola, R. E. Hinson, & A. M. Sakthivel (Eds.), *Marketing communications and brand development in emerging markets* (Vol. 2, pp. 55–79). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-95581-6_3

- Buhalis, D., Lin, M. S., & Leung, D. (2022). Metaverse as a driver for customer experience and value co-creation: Implications for hospitality and tourism management and marketing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(2), 701–716. <https://doi.org/10.1108/ijchm-05-2022-0631>
- HSMAI. (n.d.). *Strategic innovation in U.S. hotel companies*. EHL. Retrieved October 9, 2025, from https://info.ehl.edu/hubfs/Blog-EHL-Insights/Documents-EHL-Insights/HSMAI%20Special%20Report_Strategic%20Innovation%20in%20US%20Hotel%20Companies.pdf
- Lim, W. M., Jasim, K. M., & Das, M. (2024). Augmented and virtual reality in hotels: Impact on tourist satisfaction and intention to stay and return. *International Journal of Hospitality Management*, 116, Article 103631. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103631>
- Oladipo, D. (2024, September 3). *Travel industry to contribute record \$11 trillion to global GDP in 2024*. Reuters. <https://www.reuters.com/business/travel-industry-contribute-record-11-trillion-global-gdp-2024-2024-09-03/>

REFERENCES

- Akhmedova, O. O. (2025). Innovative approaches and digital technologies in hotel and restaurant business management in Ukraine under contemporary challenges. In *Managerial practices and challenges in various economic sectors* (pp. 85–97). Higher School of Social and Economic [in English].
- Alyahya, M., & McLean, G. (2022). Examining tourism consumers' attitudes and the role of sensory information in virtual reality experiences of a tourist destination. *Journal of Travel Research*, 61(7), 1666–1681. <https://doi.org/10.1177/00472875211037745> [in English].
- Balasubramanian, K., Kunasekaran, P., Konar, R., & Sakkthivel, A. M. (2022). Integration of augmented reality (AR) and virtual reality (VR) as marketing communications channels in the hospitality and tourism service sector. In O. Adeola, R. E. Hinson, & A. M. Sakkthivel (Eds.), *Marketing communications and brand development in emerging markets* (Vol. 2, pp. 55–79). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-95581-6_3 [in English].
- Buhalis, D., Lin, M. S., & Leung, D. (2022). Metaverse as a driver for customer experience and value co-creation: Implications for hospitality and tourism management and marketing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(2), 701–716. <https://doi.org/10.1108/ijchm-05-2022-0631> [in English].
- HSMAI. (n.d.). *Strategic innovation in U.S. hotel companies*. EHL. Retrieved October 9, 2025, from https://info.ehl.edu/hubfs/Blog-EHL-Insights/Documents-EHL-Insights/HSMAI%20Special%20Report_Strategic%20Innovation%20in%20US%20Hotel%20Companies.pdf [in English].
- Kalenska, V. P., & Liubchenko, V. V. (2023). Zelenyi hotelnyi biznes: ekolohichna vidpovidalnist [Green hotel business: Environmental responsibility]. *Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, 9(4), 30–37. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-4> [in Ukrainian].
- Leliuk, O. V. (2020, May 19). Suchasni pidkhody do rozvytku sfery hostynnosti [Modern approaches to the development of the hospitality industry]. In *Innovatsiyni rynok industrii turizmu i sfery hostynnosti* [Innovative market of the tourism and hospitality industry] [Conference proceedings] (pp. 18–21). College of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics [in Ukrainian].

- Lim, W. M., Jasim, K. M., & Das, M. (2024). Augmented and virtual reality in hotels: Impact on tourist satisfaction and intention to stay and return. *International Journal of Hospitality Management*, 116, Article 103631. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103631> [in English].
- Mitiaieva, T., & Horishevskyi, P. (2024). Viina ta hotelno-restoranna sfera: vyklyky ta adaptatsiia [War and the hotel and restaurant industry: Challenges and adaptation]. *Economy and Society*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146> [in Ukrainian].
- Oladipo, D. (2024, September 3). *Travel industry to contribute record \$11 trillion to global GDP in 2024*. Reuters. <https://www.reuters.com/business/travel-industry-contribute-record-11-trillion-global-gdp-2024-2024-09-03/> [in English].

UDC 640.4:[005.591.6:004.8/004.9

Olena Akhmedova,
Doctor of Public Administration,
Associate Professor,
Kyiv National University
of Technologies and Design,
Kyiv, Ukraine,
akhmedova.oo@knutd.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0003-1573-7710>

Danyil Semykopenko,
Master Student,
Kyiv National University
of Technologies and Design,
Kyiv, Ukraine,
semikopenko.dy@knutd.edu.ua
<https://orcid.org/0009-0007-4372-3312>

INNOVATIVE APPROACHES TO ATTRACTING AND RETAINING CUSTOMERS IN THE HOTEL BUSINESS

Topicality. Intense competition in the hospitality market and transformation of consumer behaviour under digitalisation require new systemic approaches to attracting and retaining guests. Traditional marketing tools, such as discounts, standard loyalty programmes and mass advertising, are losing efficiency as modern travellers expect personalised, technology-integrated, and emotionally engaging experiences. The relevance of this study grounds on identifying innovative mechanisms that combine technological and emotional-value factors in order to strengthen customer loyalty and hotel competitiveness. **Aim of the article and research methods.** The aim of this study is to identify and systematise innovative approaches to attracting and retaining customers in the hotel industry and to substantiate their influence on competitiveness. This research applies methods of analysis and synthesis, comparison, systematisation, modelling and forecasting, enabling the generalisation of domestic and international digital innovation practices in hospitality. **Results.** This study shows that the implementation of artificial intelligence, dynamic pricing systems, personalised CRM solutions and VR/AR technologies significantly increases guest satisfaction and hotel profitability. Loyalty programs of the new generation based on gamification, partnerships, and social integration help build long-term relationships between hotels and guests. It is emphasised that an effective innovation strategy should be grounded not only in digital tools but also in emotional and value-based interaction, which strengthens trust and customer

attachment. **Conclusions and discussion.** Innovative approaches have become a key driver of competitiveness in the modern hotel business. The scientific novelty of this research is the identification of interconnections between technological innovations and emotional-value factors in the customer experience formation. The practical significance grounds on applying the obtained results to optimise marketing strategies, improve customer loyalty management and support sustainable development of hospitality enterprises in Ukraine. Further research should focus on studying the influence of VR/AR technologies and gamified loyalty programmes on consumer behaviour in hospitality.

Keywords: hotel business, innovative approaches, customer experience, personalisation, loyalty programmes, digital technologies, sustainable development.

Надійшла 10.10.2025

Прийнята 14.11.2025

Стаття була вперше опублікована онлайн 30.12.2025



This is an open access journal, and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution 4.0.

УДК 640.4:338.48]-025.28-056.26
DOI: 10.31866/2616-7468.8.2.2025.348722

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ У СВІТЛІ ПАРАДИГМИ БЕЗБАР'ЄРНОСТІ В ТУРИЗМІ

Катерина Доділова,
кандидатка географічних наук, доцентка,
Київський фаховий коледж туризму
та готельного господарства,
Київ, Україна,
didenko.kate@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0005-6520-4463>
© Доділова К., 2025

Юлія Земліна,
кандидатка педагогічних наук, доцентка,
Київський фаховий коледж туризму
та готельного господарства,
Київ, Україна,
kutep_julia@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0003-0194-9472>
© Земліна Ю., 2025

Вікторія Полуда,
кандидатка педагогічних наук, доцентка,
Київський фаховий коледж туризму
та готельного господарства,
Київ, Україна,
poludavv@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-0748-5720>
© Полуда В., 2025

Актуальність. У статті розглянуто процес трансформації індустрії гостинності під впливом парадигми безбар'єрності в туризмі, що набуває особливої актуальності в умовах глобального переходу до інклюзивних моделей розвитку. У контексті України цей процес реалізується через державні ініціативи, зокрема Національну стратегію безбар'єрності до 2030 року та програму Державного агентства розвитку туризму України, спрямовані на формування доступного туристичного середовища. Досліджено сутність безбар'єрного середовища як сучасної складової сталого розвитку туристичного сектору та визначено його роль у формуванні нових стандартів сервісу, управління і просторової організації туристичної інфраструктури. Особливу увагу приділено аналізу викликів і можливостей впровадження принципів інклюзивності у практику українських підприємств гостинності, що актуалізує потребу інтеграції безбар'єрних рішень у стратегічне планування та управлінські процеси галузі. **Метою** статті є аналіз трансформаційних процесів в індустрії гостинності під впливом парадигми безбар'єрності в туризмі, дослідження основних напрямків адаптації туристичної інфраструктури до принципів інклюзивності та визначення подальших шляхів інтеграції безбар'єрного підходу в систему управління туристичною сферою України. У процесі написання статті використано комплекс **загальнонаукових та спеціальних методів дослідження**, в тому числі аналітичний метод, порівняльний метод, системно-структурний підхід і метод узагальнення. У результаті **проведеного дослідження** було виявлено, що трансформація індустрії гостинності в умовах утвердження парадигми безбар'єрності є багаторівневим процесом, який охоплює архітектурно-просторові, організаційно-управлінські, соціокультурні та технологічні зміни. **Висновки та обговорення.** Проведене дослідження дозволило визначити, що впровадження принципів безбар'єрності в індустрію гостинності є не лише соціальною вимогою часу, а і стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності туристичного ринку. У цьому контексті

парадигма безбар'єрності формує нову якість розвитку індустрії гостинності, перетворюючи її на простір відкритості, рівних можливостей і соціальної відповідальності. Водночас безбар'єрність виступає інтегральною складовою сталого розвитку туризму, оскільки поєднує соціальну інклюзію, інновації та високі стандарти якості сервісу. **Наукова новизна та практичне значення дослідження** полягають в обґрунтуванні концептуальної ролі парадигми безбар'єрності як ключового чинника трансформації сучасної індустрії гостинності. Практичне значення дослідження зводиться у можливість застосування отриманих результатів для розроблення стратегій сталого розвитку підприємств індустрії гостинності, створення стандартів безбар'єрного сервісу та впровадження освітніх програм із підготовки фахівців у сфері інклюзивного туризму. Запропоновані підходи можуть бути використані органами державного управління, готельними мережами, туристичними операторами та громадами під час планування доступної туристичної інфраструктури.

Ключові слова: гостинність, туризм, безбар'єрність, інклюзивність, інфраструктура, сталий розвиток, barrier-free, безбар'єрний туризм, ланцюг безбар'єрності.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Сучасна індустрія гостинності перебуває у стані активної трансформації, зумовленої глобалізаційними процесами, зміною соціальних пріоритетів та значною конкуренцією на туристичному ринку. Однією із ключових тенденцій є впровадження принципів безбар'єрності, які передбачають рівний доступ до туристичних послуг для всіх категорій населення, включно з людьми з інвалідністю, літніми особами, сім'ями з дітьми та іншими соціально вразливими групами. Незважаючи на прогрес у розвитку стандартів доступності в багатьох країнах світу, в Україні питання інтеграції принципів безбар'єрності в індустрію гостинності та туристичної інфраструктури залишається недостатньо вивченим. Сучасні дослідження свідчать, що соціальні та економічні ефекти впровадження безбар'єрного середовища значно перевищують традиційні підходи до організації туристичного і готельного сервісу, оскільки включають формування нового рівня якості послуг, підвищення конкурентоспроможності підприємств та інтеграцію соціальної відповідальності у бізнес-моделі.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю системного аналізу трансформаційних процесів індустрії гостинності під впливом парадигми безбар'єрності, визначення ефективних стратегій організації доступного туристичного середовища та формування рекомендацій щодо оптимізації управлінських, інфраструктурних і сервісних рішень у контексті сталого розвитку туризму.

В Україні питання безбар'єрності в індустрії гостинності та туризму активно досліджується рядом науковців, зокрема у галузях туризмознавства, соціології, урбаністики й інклюзивного дизайну. Зокрема, праці М. Барни та І. Тучковської (2020) акцентують увагу на створенні доступного середовища для осіб з інвалідністю, дослідження Л. Безуглої та ін. (2022) вводять поняття інклюзивно-реабілітаційного туризму, розглядаючи його як інструмент психосоціальної адаптації. Зі свого боку, С. Острянин та ін. (2024) пропонують економічні стратегії розвитку туризму як форми реінтеграції ветеранів, наголошуючи на значенні соціального підприємництва. Теоретичне підґрунтя поняття «безбар'єрність» подає Л. Слободян (2024), розглядаючи його як цілісну концепцію доступу до культурних благ. Водночас у сфері індустрії гостинності питання безбар'єрності набувають особливої актуальності. Дослідження Г. Омельчак (2024) підкреслюють необ-

хідність інтеграції безбар'єрних рішень у туристичну інфраструктуру, враховуючи потреби всіх категорій населення. Загалом, ці дослідження формують основу для впровадження інклюзивного туризму як важливої складової гуманітарної політики в умовах повоєнного відновлення України. Одночасно спостерігається дефіцит міждисциплінарних досліджень, які поєднували б урбаністичний, соціально-культурний, правовий та економічний виміри проблеми. Недостатньо дослідженим залишається питання створення комплексної моделі впровадження безбар'єрності в туристичну політику України з урахуванням принципів сталого розвитку, що й зумовлює актуальність цього дослідження.

Сучасна індустрія гостинності України перебуває у стані трансформації, що зумовлено війною та її наслідками, зміною соціальних потреб, глобалізаційними процесами і підвищеною увагою до соціальної інклюзії. Одним із ключових напрямів розвитку галузі є формування безбар'єрного середовища, яке забезпечує рівний доступ до туристичних та готельних послуг для всіх категорій населення, включно з людьми з інвалідністю, літніми особами та сім'ями з дітьми, і яке прописано у відповідних документах (Верховна Рада України, 2005; Кабінет Міністрів України, 2021; Президент України, 2020). Впровадження принципів безбар'єрності у сферу гостинності сприяє не лише підвищенню якості обслуговування та конкурентоспроможності підприємств, а й розвитку інклюзивного туризму, реабілітації дітей і молоді від впливу бойових дій, який розглядається як ефективний інструмент соціальної інтеграції та психосоціальної адаптації (Кравченко, 2022; Скрипник & Кучеров, 2024).

Для подальшого дослідження важливо чітко окреслити термінологічний апарат у сфері доступного та інклюзивного туризму, адже поняття цієї сфери багатозначні й часто використовуються як взаємозамінні. Так, інклюзивний туризм розглядається як ширше поняття, що передбачає організацію туристичної діяльності та формування середовища таким чином, щоб усі категорії населення – люди з інвалідністю, маломобільні групи, літні особи, сім'ї з малими дітьми та люди з тимчасовими обмеженнями – могли подорожувати на рівних засадах із максимальною самостійністю, без дискримінації та задля повноцінного туристичного досвіду. Зі свого боку, доступний (accessible) туризм акцентує увагу на конкретних технічних або організаційних рішеннях, спрямованих на усунення бар'єрів (пандуси, адаптовані туалети, інформаційні матеріали у зрозумілих форматах), і хоча часто використовується як синонім інклюзивного туризму, має більш практичну та технічну спрямованість. Поняття barrier-free, або безбар'єрний туризм, підкреслює насамперед ліквідацію фізичних перешкод у просторах, зокрема архітектурну доступність об'єктів індустрії гостинності та туристичної інфраструктури. Це розрізнення має ключове значення для побудови дослідницької логіки: інклюзивність виступає як комплексний соціально-політичний підхід до розвитку туризму, тоді як доступність і безбар'єрність – його реалізаційні заходи, що забезпечують ефективну практичну інтеграцію принципів рівного доступу у сфері гостинності та туризму.

Розвиток інклюзивного туризму спирається на низку теоретичних підходів, що визначають його концептуальні засади та практичну реалізацію. Медична модель розглядає інвалідність як індивідуальний «дефіцит» або «проблему» і в туристичній сфері проявляється через спеціалізовані послуги для окремих категорій клієнтів, проте вона може сприяти сегрегації, оскільки не інтегрує людей з інвалідністю у загальний туристичний простір. Соціальна модель акцентує увагу на бар'єрах, створених суспільством, і орієнтує на трансформацію середовища для забезпечення рівного доступу всіх груп населення. У межах правозахисного

підходу інклюзивний туризм трактують як реалізацію фундаментальних прав на відпочинок, пересування та культурну участь, що потребує системних державних гарантій і нормативного забезпечення. Універсальний дизайн передбачає проєктування туристичної інфраструктури і туристичного продукту відразу доступними для максимально широкого кола користувачів, усуваючи поділ на «звичайні» та «спеціальні» послуги. Нарешті, підхід можливостей (capabilities approach) акцентує увагу на створенні умов, за яких людина може самостійно і вільно ухвалювати рішення щодо участі у туристичних практиках, формуючи автономію, само-реалізацію та соціальну інтеграцію (табл. 1).

Таблиця 1. Теоретичні підходи до розуміння інклюзивного туризму

Table 1. Theoretical approaches to considering inclusive tourism

Підхід	Основна ідея	Переваги	Обмеження	Прояв у туризмі
Медична модель	Інвалідність як індивідуальна проблема, що потребує лікування або реабілітації	Орієнтація на спеціалізовані програми та послуги	Сегрегація, маркування «особливих» клієнтів, відсутність інтеграції	Створення окремих турів або програм для людей з інвалідністю
Соціальна модель	Бар'єри створює суспільство, завдання – змінити середовище	Орієнтація на усунення перешкод, формування доступного простору	Потребує масштабних інфраструктурних змін, фінансових ресурсів	Адаптація інфраструктури, транспорту, готелів та культурних об'єктів
Правозахисний підхід	Туризм як реалізація прав людини: на мобільність, відпочинок, участь у культурному житті	Забезпечує державні гарантії, правову базу, міжнародні стандарти	Реалізація залежить від політичної волі та економічних можливостей держави	Впровадження законів, державних програм, участь у міжнародних ініціативах
Універсальний дизайн	Середовище створюється одразу для всіх, без потреби у спеціальних адаптаціях	Сталі рішення, інтеграція в єдиний простір, зручність для всіх	Потребує високих витрат на етапі проєктування та модернізації	Доступні транспортні системи, готелі, маршрути, інформаційні матеріали
Підхід можливостей (capabilities)	Розширення реальних можливостей і свободи вибору людини	Сприяє автономії, самореалізації та соціальній інтеграції	Вимагає комплексного підходу (інфраструктура + освіта + підтримка)	Турист має можливість самостійно обирати форму та формат відпочинку

Джерело: сформовано авторами на основі (Барна & Тучковська, 2020; Безугла та ін., 2022; Гапоненко та ін., 2025; Остриянин та ін., 2024)

Source: combined by the authors on the basis (Barna & Tuchkovska, 2020; Bezuhla et al., 2022; Haponenko et al., 2025; Ostrianyn et al., 2024)

Формування інклюзивного туристичного та готельного середовища потребує дотримання низки ключових принципів, що визначають його соціальну, інфраструктурну і сервісну спрямованість. Їхнє впровадження забезпечує рівний доступ до туристичних ресурсів і послуг у сфері гостинності, сприяє соціальній інтеграції та підвищує якість туристичного продукту. Ці принципи зображено на рис. 1.



Рис. 1. Принципи інклюзивного туризму
Джерело: систематизовано авторками

Fig. 1. Principles of inclusive tourism
Source: systematised by the authors

Сучасна концепція інклюзивного туризму передбачає не лише створення безбар'єрного середовища, а й системну оцінку рівня доступності туристичної інфраструктури та послуг. Ефективність цього процесу забезпечується комплексним підходом, що поєднує кількісні та якісні показники.

Кількісні індикатори відображають вимірювані характеристики доступності і дозволяють порівнювати об'єкти в часі та просторі. До них належать частка готелів з адаптованими номерами, кількість туристичних об'єктів з безбар'єрним доступом, відсоток громадського транспорту з пандусами і підйомниками, покриття міських маршрутів доступною інфраструктурою та наявність інформаційних ресурсів у доступних форматах. На основі цих показників формуються індекси доступності для рейтингової оцінки дестинацій.

Якісні індикатори фокусуються на досвіді користувачів та рівні сервісного обслуговування. Вони включають оцінку користувацького досвіду маломобільних туристів, готовність персоналу надавати допомогу, відповідність стандартам універсального дизайну та соціальну інклюзивність середовища, що дозволяє інтегрувати людей з особливими потребами у загальний потік туристів.

Для вимірювання доступності застосовуються методичні інструменти, такі як аудит доступності (check-list за стандартом ISO 21902:2021), метод «mystery shopping», GIS-аналіз просторового покриття, опитування та інтерв'ю із представниками маломобільних груп, а також аналіз нормативної бази для оцінки відповідності національних практик міжнародним стандартам. Такий комплексний підхід дозволяє оцінити не лише наявність інфраструктури, а й рівень комфорту, довіри та задоволення туристів у сфері гостинності.

Оцінка доступності туристичної інфраструктури та сервісу створює підґрунтя для дослідження всіх складових туристичної сфери, але передусім ми зупинимося на об'єктах сфери гостинності. Саме готелі, заклади харчування та інші об'єкти індустрії гостинності виступають ключовими елементами туристичного середовища, де реалізація принципів безбар'єрності набуває практичного значення. Впровадження адаптованих номерів, доступних входів, інформаційних матеріалів у зрозумілих форматах і навчання персоналу інклюзивним стандартам дозволяє не лише забезпечити рівний доступ, а й підвищити якість обслуговування та формувати соціально інтегроване туристичне середовище.

Проаналізуємо стан доступності складових сфери гостинності, а саме готельних підприємств України. Згідно з даними опитування, яке було присвячене аналізу рівня фізичної доступності засобів розміщення в різних регіонах країни і яке Державне агентство розвитку туризму України (2024) проводило спільно з обласними військовими адміністраціями, лише 19 % закладів розміщення в Україні мають входи зі сходами, обладнаними пандусами, ще 20,4 % – частково, що ускладнює доступ маломобільних відвідувачів. Водночас 60,9 % готелів не забезпечують жодного безбар'єрного доступу. Ліфтами оснащені 28 % об'єктів, проте лише 2 % з них передбачають звукові сигнали супроводу та позначення поверхів шрифтом Брайля, що вказує на недостатню увагу до потреб людей із порушеннями зору. Це свідчить про істотну розбіжність між нормативними вимогами та реальним станом виконання стандартів доступності. І хоча 27,7 % закладів мають безперешкодну територію входу, цей показник залишається нижчим за європейські стандарти.

У цьому дослідженні взяли участь 6394 суб'єкти туристичної діяльності, серед яких 3537 готелів, 2116 баз відпочинку, 261 курортний заклад та 445 мотелів і кемпінгів. Оцінювання інклюзивності проводилося за допомогою спеціально розробленого чек-листа, що містив 17 критеріїв доступності, визначених у «Методичних рекомендаціях з питань формування безбар'єрності в туризмі». Цей інструмент дозволив здійснити системну оцінку ступеня адаптації закладів розміщення до потреб осіб з інвалідністю та маломобільних груп населення. Серед інших параметрів дослідження варто зазначити, що, попри наявність поодиноких прикладів комплексного впровадження принципів універсального дизайну, лише 22,98 % закладів мають повністю облаштовані номери для осіб з інвалідністю, ще 32,4 % – частково адаптовані. Натомість 44,6 % закладів зовсім не передбачають спеціальних умов проживання для таких туристів. Аналогічна ситуація спостерігається із санітарно-гігієнічними приміщеннями: 25,5 % засобів розміщення мають доступну універсальну ванну та туалетну кімнату, тоді як у 51,9 % такі приміщення відсутні взагалі.

Серед важливих позитивних моментів варто відзначити відносно високий рівень проінформованості персоналу – 66,4 % працівників обізнані із правилами та етикетом прийому маломобільних груп населення. Також 55,6 % об'єктів надають місця для паркування транспортних засобів осіб з інвалідністю, що можна розглядати як часткову реалізацію вимог універсального дизайну.

Особливо критичною залишається сфера інформаційної та цифрової доступності – адаптовані сайти мають лише 23,8 % закладів, що ускладнює планування подорожей особами з інвалідністю. Крім того, лише 21,3 % об'єктів застосовують вказівні таблички шрифтом Брайля, а 24 % використовують міжнародні символи доступності.

Загалом, за результатами аналізу, можна констатувати, що рівень інклюзивності індустрії гостинності в Україні перебуває на початковому етапі розвитку. Спостерігається домінування точкових заходів (установка пандусів, окремих адаптованих номерів) за відсутності системного підходу, що інтегрує архітектурну, інформаційну та сервісну складові. Така ситуація потребує переходу від декларативного до практичного рівня впровадження універсального дизайну – через обов’язкову сертифікацію готелів за критеріями доступності, державне стимулювання інклюзивних рішень і розвиток освітніх програм для працівників сфери гостинності.

Такі дані свідчать, що, попри певний прогрес у формуванні інклюзивної культури сервісу, переважна більшість об’єктів індустрії гостинності в Україні поки не забезпечують комплексної безбар’єрності на рівні міжнародних стандартів, навіть у великих туристичних центрах. Так, лише 12 % готелів у Києві мають повноцінну доступність для осіб з інвалідністю, включаючи пандуси, ліфти та адаптовані санвузли. У Львові цей показник становить 15 %, а в Одесі – 10 %. Зокрема, готелі «InterContinental Kyiv» та «Hilton Kyiv» є прикладами об’єктів, які намагаються впроваджувати елементи доступності. Однак навіть у цих закладах рівень доступності не завжди відповідає міжнародним стандартам і потребує подальшого вдосконалення.

Що стосується в цілому регіонального аналізу, то маємо наступну ситуацію (Державне агентство розвитку туризму України [ДАРТ], 2024). Аналіз просторового розподілу рівня доступності інфраструктури засобів розміщення в Україні засвідчує наявність вираженої регіональної поляризації. Така поляризація є не лише статистичним фактом, а й відображенням глибших соціально-економічних, управлінських та просторово-планувальних закономірностей у розвитку індустрії гостинності.

Найвищі показники безбар’єрності демонструють західні туристичні регіони – передусім Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області, які мають тривалу історію інтеграції європейських стандартів інклюзивності в туристичну політику. Високі значення за такими показниками, як наявність облаштованих номерів, безперешкодний вхід на територію, паркувальні місця для осіб з інвалідністю та обізнаність персоналу, свідчать про поступову адаптацію регіональної туристичної інфраструктури до сучасних вимог універсального дизайну. Це пояснюється кількома чинниками: активною участю місцевих громад у міжнародних програмах технічної допомоги, розвиненою туристичною економікою та інвестиційною привабливістю територій.

Водночас центральні, південні та східні регіони України, зокрема Дніпропетровська, Одеська, Миколаївська, Запорізька і Харківська області, також характеризуються значно нижчим рівнем фізичної доступності та найнижчими показниками технічної адаптації у сфері гостинності. У більшості випадків заходи з облаштування пандусів чи адаптованих санвузлів мають фрагментарний характер, не утворюючи цілісного «ланцюга безбар’єрності». Така ситуація вказує на відсутність стратегічного планування розвитку інклюзивної туристичної інфраструктури на рівні місцевих адміністрацій, а також на низький рівень координації між державними та приватними структурами у сфері впровадження стандартів доступності.

У більшості закладів цих регіонів інфраструктура доступності або відсутня, або реалізована частково. Так, частка засобів розміщення, які мають обладнані номери для осіб з інвалідністю, у середньому становить лише 9–12 %, а універсальні санітарні кімнати – близько 10–14 %. Для порівняння, у Львівській та Івано-Фран-

ківській областях цей показник перевищує 30–40 %. Ще критичнішою є ситуація з ліфтами, адаптованими під потреби маломобільних груп: у цих областях лише 1–3 % готелів обладнані ліфтами зі звуковими сигналами або позначенням поверхів шрифтом Брайля. Фактично це означає, що в більшості об'єктів вертикальна мобільність для осіб з інвалідністю неможлива без сторонньої допомоги.

Схожа картина спостерігається і щодо цифрової доступності. Лише 15–18 % готелів у південних і східних регіонах мають адаптовані вебсайти або розділи з інформацією про умови доступності. Це створює додаткові інформаційні бар'єри для туристів з інвалідністю, які часто планують подорож заздалегідь та потребують перевірених даних про інфраструктуру.

У Запорізькій та Дніпропетровській областях, що мали розвинену промислову економіку до повномасштабного вторгнення, але порівняно слабкий рекреаційний сектор, безбар'єрність залишається позатуристичним питанням. Більшість об'єктів готельного фонду – це колишні гуртожитки або радянські бази відпочинку, які не проходили модернізації, а тому не відповідають вимогам ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд» (ДАРТ, 2024).

Одеська область, попри належність до головних курортних регіонів України, демонструє лише часткову реалізацію принципів доступності. Значна кількість прибережних закладів розміщення є сезонними, а тому інвестори не зацікавлені у дорогих модернізаційних роботах. Як наслідок, пандуси й адаптовані номери мають радше символічний, ніж функціональний характер, часто не відповідаючи мінімальним вимогам щодо кута нахилу, ширини проходу або розміру санвузлів.

Миколаївська та Харківська області також перебувають серед регіонів із найнижчим рівнем безбар'єрності. Для Харківщини, що зазнала суттєвих руйнувань унаслідок воєнних дій, питання реконструкції інфраструктури сьогодні має передусім безпековий і гуманітарний пріоритет. Проте саме під час відбудови формується шанс впровадити принципи універсального дизайну «з нуля», інтегруючи інклюзивні рішення в нове планування готельних та санаторно-рекреаційних комплексів.

Загалом, географічна поляризація у сфері безбар'єрності є відображенням соціально-просторової диференціації регіонів за рівнем інвестицій у туризм, туристичними потоками, інституційною активністю та наявністю локальних ініціатив. Західні області України поступово формують «осередки інклюзивного туризму», тоді як центральні та південні регіони залишаються на початковому етапі адаптації до міжнародних стандартів.

Однією із ключових проблем, виявлених під час аналізу, є дисбаланс між технічною та сервісною складовими безбар'єрності. У більшості регіонів спостерігається недостатній рівень технічної адаптації інфраструктури – відсутність універсальних санітарних приміщень, ліфтів, що відповідають вимогам доступності (звукові сигнали, позначення шрифтом Брайля), а також дефіцит інформаційно-комунікаційних засобів (адапованих вебсайтів, візуальних навігаційних систем, цифрових карт доступних об'єктів).

Водночас, за результатами дослідження, у ряді регіонів спостерігається доволі високий рівень підготовленості персоналу. Найвищі результати спостерігаються у таких областях:

– Львівська область – понад 74 % закладів відзначили, що персонал проходив навчання або має досвід роботи з туристами з інвалідністю. Це пояснюється

активною діяльністю Львівської міської ради у межах ініціативи «Безбар'єрне місто» та реалізацією проектів спільно з ГО «Доступно.UA»;

- Івано-Франківська область – близько 71 % працівників обізнані з базовими принципами інклюзивного сервісу. Регіональна специфіка курортно-рекреаційного туризму (санаторії, гірськолижні комплекси) стимулює персонал адаптувати обслуговування під різні категорії клієнтів;

- Закарпатська область – 69 % закладів мають персонал, який пройшов спеціальні інструктажі з етики комунікації з маломобільними групами населення. На формування цього рівня вплинули прикордонні зв'язки із країнами ЄС і впровадження спільних освітніх програм з інклюзивного туризму;

- м. Київ – 68 % опитаних об'єктів зазначили, що співробітники знайомі з вимогами інклюзивного обслуговування. Столиця є центром реалізації державної програми «Україна без бар'єрів», у межах якої розроблялися навчальні тренінги для працівників готельно-ресторанного сектору;

- Одеська область – близько 65 % персоналу продемонстрували обізнаність, що пов'язано з активною участю морських курортів у міжнародних проєктах технічної допомоги та сезонною потребою у розширенні кола клієнтів.

Помітно нижчі результати (менше 50 %) зафіксовані у центральних та східних областях країни.

Однак така компенсація має лише тимчасовий характер і не може замінити повноцінну інфраструктурну інтеграцію. Без технічних засобів – пандусів, адаптованих санвузлів, ліфтів із тактильними позначеннями та евакуаційних шляхів – навіть найобізнаніший персонал не здатен гарантувати безпечне та безбар'єрне користування послугами. Це створює структурну асиметрію між сервісними намірами та матеріальними можливостями, що особливо відчутно в регіонах із низьким рівнем інвестицій у модернізацію готельного фонду.

Таким чином, проблема дисбалансу «техніка – персонал» є системною і вимагає комплексних рішень: поєднання кадрової підготовки із державними програмами реконструкції туристичних об'єктів, стандартизації вимог до будівельних норм і стимулювання бізнесу до впровадження принципів універсального дизайну.

Як бачимо, трансформація індустрії гостинності в Україні в контексті впровадження парадигми безбар'єрності є складним і багаторівневим процесом, що потребує узгодження нормативно-правових, інституційних та фінансових механізмів. На сучасному етапі формування інклюзивного туристичного середовища залишається фрагментованим: попри активізацію державної політики у сфері соціальної інклюзії, нормативно-правова база гостинності все ще не забезпечує цілісної реалізації принципів універсального дизайну та рівного доступу до туристичних послуг.

Попри ухвалення низки стратегічних документів, таких як Національна стратегія безбар'єрності (2021 р.), Державна стратегія розвитку туризму та курортів до 2030 року, Концепція Доступного середовища, відсутність міжгалузевої узгодженості суттєво гальмує впровадження інклюзивних стандартів у сфері гостинності. Регулювання питань доступності сьогодні здійснюється через розрізнені норми будівельних і соціальних стандартів (ДБН В.2.2-40:2018, ДСТУ ISO 21902:2024 тощо), що не утворюють єдиного правового поля.

Для ефективної трансформації індустрії гостинності необхідне створення комплексного законодавчого каркаса, який би визначав безбар'єрність не лише

як соціальну категорію, а як економічний і управлінський інструмент розвитку туризму. У цьому контексті особливої важливості набуває гармонізація українського законодавства з міжнародними документами – Конвенцією ООН про права осіб з інвалідністю (2006 р.) і Глобальним етичним кодексом туризму (UNWTO), які формують основу сучасної парадигми сталого та інклюзивного розвитку.

Інституційна спроможність держави є одним із визначальних чинників впровадження безбар'єрності в систему гостинності. Для реалізації комплексної моделі потрібна ефективна міжвідомча координація між Державним агентством розвитку туризму України, Міністерством розвитку громад та територій України, Міністерством соціальної політики, сім'ї та єдності України, Міністерством освіти і науки України і місцевими органами влади.

З метою децентралізації управлінських функцій доцільним є створення регіональних інклюзивних офісів або центрів координації, які забезпечуватимуть адаптацію національних стратегій до локального контексту – з урахуванням особливостей туристичних кластерів (курортних, сільських, приморських, рекреаційних). Це дозволить інтегрувати принципи безбар'єрності в місцеві програми розвитку туризму, архітектурне планування, підготовку персоналу та промоційні кампанії.

Крім того, важливим напрямом трансформації є зміна управлінської культури у сфері гостинності. Безбар'єрність має сприйматися не як додаткова соціальна опція, а як ключовий елемент конкурентоспроможності підприємства. Саме формування «інклюзивного менеджменту» системи управління, що враховує потреби всіх груп клієнтів, є новим етапом еволюції готельного бізнесу в Україні.

Реалізація принципів безбар'єрності у сфері гостинності є ресурсомістким процесом, що потребує стабільної фінансової підтримки. Державний та місцеві бюджети мають відігравати роль каталізаторів змін, а не єдиного джерела фінансування. Доцільним є створення цільових фондів інклюзивної модернізації, що спрямовуватимуть кошти на реконструкцію існуючих закладів, адаптацію номерів, встановлення пандусів, ліфтів, тактильних елементів навігації тощо.

Водночас важливим інструментом може стати механізм державно-приватного партнерства (ДПП). Готельні мережі, туристичні оператори, ресторатори та муніципалітети можуть об'єднувати ресурси для реалізації спільних проєктів – наприклад, створення безбар'єрних туристичних маршрутів або реконструкції історичних будівель під адаптовані об'єкти гостинності.

Доцільним є також запровадження податкових стимулів для підприємств, які впроваджують принципи універсального дизайну, сертифікують послуги за стандартами доступності або створюють робочі місця для осіб з інвалідністю. Такі фінансові інструменти вже довели ефективність у країнах ЄС (зокрема, у Польщі, Чехії та Німеччині), де інклюзивна модернізація індустрії гостинності розглядається як частина політики сталого зростання.

З огляду на фрагментарність реалізації безбар'єрних ініціатив, особливої актуальності набуває створення системи постійного моніторингу та публічної звітності. Пропонується формування Національного реєстру безбар'єрних об'єктів гостинності, інтегрованого з геоінформаційними сервісами, що дозволить туристам оцінювати рівень доступності у режимі реального часу.

Також важливим напрямом є цифровізація стандартів доступності – створення єдиної онлайн-платформи з базою сертифікованих закладів, навчальних курсів для персоналу, інтерактивних карт і методичних рекомендацій. Такий під-

хід забезпечить прозорість, підзвітність та конкурентність процесів інклюзивної трансформації.

Таким чином, парадигма безбар'єрності в туризмі виступає ключовим фактором структурної та управлінської трансформації індустрії гостинності України. Вона передбачає:

- переосмислення нормативно-правових засад через гармонізацію з міжнародними стандартами;
- інституційну модернізацію – створення регіональних офісів, систем моніторингу та координації;
- фінансову децентралізацію та стимулювання державно-приватного партнерства.

Імплементація цих принципів забезпечить перехід індустрії гостинності від декларативної інклюзивності до системної безбар'єрності, де кожен елемент – від архітектури до сервісу – сприятиме формуванню відкритого, конкурентоспроможного й соціально відповідального туристичного середовища.

Результати дослідження. Проведене дослідження дало змогу комплексно оцінити стан впровадження принципів безбар'єрності в індустрію гостинності України та виявити ключові структурні, територіальні й управлінські диспропорції, що визначають темпи її трансформації, а саме оцінити стан архітектурної доступності об'єктів гостинності, наявність значних територіальних диспропорцій, а також кореляцію між інклюзивністю та економічною активністю регіонів.

Висновки та обговорення результатів. Проведене дослідження засвідчило, що індустрія гостинності України перебуває на етапі поступової, але структурно нерівномірної трансформації під впливом парадигми безбар'єрності. Незважаючи на наявність стратегічних документів і позитивних локальних ініціатив, рівень фактичної доступності інфраструктури залишається недостатнім.

Виявлено чітку регіональну поляризацію: західні області демонструють відносно вищий рівень адаптації до потреб маломобільних груп, тоді як центральні, південні та східні регіони відзначаються технічною відсталістю і браком інвестицій. У більшості випадків безбар'єрність реалізується фрагментарно – через окремі архітектурні елементи або тренінги персоналу, без системного інтегрування у стратегію розвитку підприємств.

Результати підтверджують, що людський чинник відіграє компенсаторну роль: у тих регіонах, де рівень технічної доступності низький, вищими є показники підготовленості персоналу та якості комунікації із клієнтами. Це свідчить про потенціал «інклюзивного менеджменту» як інструменту підвищення конкурентоспроможності закладів гостинності.

Для переходу до системного рівня безбар'єрності необхідна консолідація державної, регіональної та бізнес-політики, гармонізація законодавчої бази з міжнародними стандартами (ISO 21902:2021, Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю), а також стимулювання державно-приватних партнерств і інвестицій у модернізацію інфраструктури.

Отже, безбар'єрність у сфері гостинності поступово перетворюється із соціального імперативу на стратегічний чинник сталого розвитку туризму, що визначає нову якість сервісу, підвищує інклюзивність і формує позитивний міжнародний імідж України як відкритої туристичної держави.

Наукова новизна. Наукова новизна отриманих результатів полягає у комплексному підході до аналізу трансформаційних процесів в індустрії гостинності під

впливом парадигми безбар'єрності, що розглядається не лише як соціальна, а й як економіко-управлінська категорія сталого розвитку туризму. Також виявлено регіональні відмінності у впровадженні безбар'єрних практик, що дало змогу окреслити геопросторову структуру інклюзивності в межах українського туристичного ринку та визначити зони пріоритетного розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їхнього використання у процесі формування державної, регіональної та корпоративної політики у сфері туризму і гостинності, спрямованої на впровадження принципів безбар'єрності та інклюзивності.

Перспективи подальших наукових досліджень. Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на поглибленому вивченні механізмів інтеграції принципів безбар'єрності у стратегічний розвиток індустрії гостинності, в тому числі вивчення впливу цифрових технологій на формування безбар'єрного середовища, зокрема створення смарт-рішень, інтерактивних карт доступності, систем онлайн-бронювання для маломобільних користувачів; моделювання просторових кластерів безбар'єрного туризму на регіональному рівні; дослідження поведінкових аспектів інклюзивного туризму, зокрема мотивації, очікувань і рівня задоволення маломобільних туристів, що сприятиме вдосконаленню сервісних стандартів.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Барна, М. Ю., & Тучковська, І. І. (2020). Безбар'єрне середовище для осіб з інвалідністю в туризмі. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, 61, 5–11. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/716>
- Безугла, Л. С., Белобородова, М. В., & Герасименко, Т. В. (2022). Формування інклюзивно-реабілітаційного туризму в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*, 2(6), 20–25. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(6.2022.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(6.2022.4)
- Верховна Рада України. (2005, 6 жовтня). *Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні* (Закон № 2961-IV). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#n16>
- Гапоненко, Г. І., Євтушенко, О. В., & Шамара, І. М. (2025). Безбар'єрне середовище як передумова сталого розвитку туризму в Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносин. Економіка. Країнознавство. Туризм*, 21, 178–193.
- Державне агентство розвитку туризму України. (2024). *Опитування ДАРТ щодо стану фізичної доступності засобів розміщення у регіонах України*. <https://drive.google.com/file/d/1oNpD5Y4dICvtYbpF099tmoJN0aPS24Ak/view>
- Кабінет Міністрів України. (2021, 14 квітня). *Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року* (Розпорядження № 366-р). Верховна Рада України. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80/conv#Text>
- Кравченко, О. (2022). Інклюзивний туризм як технологія соціально-психологічної реабілітації дітей та молоді внаслідок воєнних дій. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету*, 2, 155–165. <https://doi.org/10.31499/2307-4906.2.2022.262955>
- Омельчак, Г. В. (2024). Аналіз сучасного стану безбар'єрного туристичного середовища України. *Review of Transport Economics and Management*, 11(27), 50–57. <https://doi.org/10.15802/rtem2024/309812>
- Острянин, С. О., Безугла, Л. С., Белобородова, М. В., & Кулівар, В. В. (2024) Економічні стратегії розвитку інклюзивного туризму для реабілітації та реінтеграції ветеранів: су-

- часні виклики та перспективи. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 2, 184–196. <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.184>
- Президент України. (2020, 3 грудня). *Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні* (Указ № 533/2020). <http://www.president.gov.ua/documents/5332020-35809>
- Скрипник, А. Ю., & Кучеров, Г. Г. (2024). Інклюзивний туризм як засіб реабілітації осіб із особливими потребами: теоретичний складник проблеми. *Інклюзія і суспільство*, 3(8), 77–79. <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-3-10>
- Слободян, Л. Я. (2024). Концепт «безбар'єрність» як об'єкт дослідження. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-05>

REFERENCES

- Barna, M. Yu., & Tuchkovska, I. I. (2020). Bezbarierne seredovyshe dlia osib z invalidnistiu v turyzmi [A barrier-free environment for persons with disabilities in tourism]. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, 61, 5–11. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/716> [in Ukrainian].
- Bezuhla, L. S., Bieloborodova, M. V., & Herasymenko, T. V. (2022). Formuvannia inkliuzyvno-reabilitatsiinoho turyzmu v Ukraini [Formation of inclusive rehabilitation tourism in Ukraine]. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, 2(6), 20–25. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(6.2022.4](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(6.2022.4) [in Ukrainian].
- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021, April 14). *Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii iz stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku* [On approval of the National Strategy for the creation of barrier-free environment in Ukraine for the period until 2030] (Order No. 366-r). Verkhovna Rada of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80/conv#Text> [in Ukrainian].
- Haponenko, H. I., Yevtushenko, O. V., & Shamara, I. M. (2025). Bezbarierne seredovyshe yak peredumova staloho rozvytku turyzmu v Ukraini [Barrier-free environment as a prerequisite for sustainable tourism development in Ukraine]. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, 21, 178–193 [in Ukrainian].
- Kravchenko, O. (2022). Inkliuzyvnyi turyzm yak tekhnolohiia sotsialno-psykholohichnoi reabilitatsii ditei ta molodi vnaslidok voiennykh dii [Inclusive tourism as a technology of social and psychological rehabilitation of children and youth resulting from military action]. *Collection of Scientific Papers of Uman State Pedagogical University*, 2, 155–165. <https://doi.org/10.31499/2307-4906.2.2022.262955> [in Ukrainian].
- Omelchak, H. V. (2024). Analiz suchasnoho stanu bezbariernoho turystychnoho seredovyssha Ukrainy [Analysis of the current state of the barrier-free tourist environment of Ukraine]. *Review of Transport Economics and Management*, 11(27), 50–57. <https://doi.org/10.15802/rtem2024/309812> [in Ukrainian].
- Ostrianyn, S. O., Bezuhla, L. S., Bieloborodova, M. V., & Kulivar, V. V. (2024). Ekonomichni stratehii rozvytku inkliuzyvnoho turyzmu dlia reabilitatsii ta reintehratsii veteraniv: suchasni vyklyky ta perspektyvy [Economic strategies for the development of inclusive tourism for the rehabilitation and reintegration of veterans: Current challenges and prospects]. *Economics Bulletin of the Dnipro University of Technology*, 2, 184–196. <https://doi.org/10.33271/ebdut/86.184> [in Ukrainian].
- President of Ukraine. (2020, December 3). *Pro zabezpechennia stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini* [On ensuring the creation of a barrier-free environment in Ukraine] (Decree No. 533/2020). <http://www.president.gov.ua/documents/5332020-35809> [in Ukrainian].

- Skrypnyk, A. Yu., & Kucherov, H. H. (2024). Inkluzyvnyi turizm yak zasib rehabilitatsii osib iz osoblyvymy potrebamy: teoretychnyi skladnyk problemy [Inclusive tourism as a means of rehabilitation of persons with special needs: Theoretical component of the problem]. *Inclusion and Society*, 3(8), 77–79. <https://doi.org/10.32782/2787-5137-2024-3-10> [in Ukrainian].
- Slobodian, L. Ya. (2024). Kontsept "bezbariarnist" yak ob'ekt doslidzhennia [The concept of "barrier-free" as an object of research]. *Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration*, 11. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-05> [in Ukrainian].
- The State Agency for Tourism Development of Ukraine. (2024). *Opytuvannia DART shchodo stanu fizychnoi dostupnosti zasobiv rozmishchennia u rehionakh Ukrainy* [SATD survey on the state of physical accessibility of accommodation facilities in the regions of Ukraine]. <https://drive.google.com/file/d/1oNpD5Y4dICvtYbpF099tmoJN0aPS24Ak/view> [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2005, October 6). *Pro rehabilitatsiiu osib z invalidnistiu v Ukraini* [On the rehabilitation of persons with disabilities in Ukraine] (Law No. 2961-IV). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#n16> [in Ukrainian].

UDC 640.4:338.48]-025.28-056.26

Kateryna Dodilova,

PhD in Geographical Sciences, Associate Professor,
Kyiv Professional College of
Tourism and Hospitality Management,
Kyiv, Ukraine,
didenko.kate@gmail.com,
<https://orcid.org/0009-0005-6520-4463>

Yuliia Zemlina,

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Kyiv Professional College of
Tourism and Hospitality Management,
Kyiv, Ukraine,
kutep_julia@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0003-0194-9472>

Viktoriia Poluda,

PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Kyiv Professional College of
Tourism and Hospitality Management,
Kyiv, Ukraine,
poludavv@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-0748-5720>

TRANSFORMATION OF THE HOSPITALITY INDUSTRY IN THE CONTEXT OF THE BARRIER-FREE PARADIGM IN TOURISM

Topicality. The article studies the process of transformation of the hospitality industry under the influence of the barrier-free paradigm in tourism, which is becoming particularly relevant under circumstances of the global transition to inclusive development models. While talking about Ukraine, this process is being implemented via state initiatives, in particular the

National Barrier-Free Strategy till 2030 and the programmes of the State Agency for Tourism Development in Ukraine aimed at creating an accessible touristic environment. The essence of a barrier-free environment as a modern component of sustainable development in the tourism industry is studied; its role in the formation of new standards of service, management and spatial organisation of tourism infrastructure is determined. Special attention is paid to the analysis of challenges and opportunities for implementing principles of inclusiveness in the practice of Ukrainian hospitality enterprises, which highlights the need in integrating barrier-free solutions into strategic planning and management processes in this sphere. **The aim of the article** is to analyse the transformation processes in the hospitality industry under the impact of the paradigm of barrier-free tourism, to study main directions of adapting the tourism infrastructure to principles of inclusiveness, as well as to determine further ways of integrating a barrier-free approach into Ukrainian tourism management system. In the process of this study, a set of general scientific and special **research methods** is used, including an analytical method, comparative method, systemic-structural approach and generalisation. **Conclusions and discussion.** This research demonstrates that introducing accessibility principles into the hospitality industry is not only a social requirement of our time, but also a strategic factor in increasing the competitiveness of the tourism market. In such a context, the barrier-free paradigm shapes a new quality of development in the hospitality sphere, transforming it into a space of openness, equal opportunities and social responsibility. At the same time, the barrier-free access is an integral part of sustainable tourism development, as it combines social inclusion, innovation and high standards of service quality. *The scientific novelty and practical significance* of the study grounds on substantiating the conceptual role of the barrier-free paradigm as a key factor in the modern hospitality industry's transformation. The practical significance of this study lies in the possibility of applying the results obtained in order to develop strategies for the sustainable development of hospitality industry enterprises, create standards for barrier-free service and implement educational programmes for training specialists in the sphere of inclusive tourism. The offered approaches can be used by government agencies, hotel chains, tour operators and communities when planning available tourism infrastructure.

Keywords: hospitality, tourism, availability, inclusiveness, infrastructure, sustainable development, barrier-free, barrier-free tourism, barrier-free chain.

Надійшла 11.09.2025

Прийнята 13.10.2025

Стаття була вперше опублікована онлайн 30.12.2025



This is an open access journal, and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution 4.0.

УДК 640.43:004.8]:005.346
DOI: 10.31866/2616-7468.8.2.2025.348725

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ ПОСЛУГ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У РЕСТОРАННІЙ СПРАВІ

Сергій Красовський,
кандидат культурології, доцент,
Київський національний університет
культури і мистецтв,
Київський університет культури,
Київ, Україна,
krasovskiis89@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9314-7594>
© Красовський С., 2025

Марина Братіцел,
кандидатка культурології, доцентка,
Київський національний університет
культури і мистецтв,
Київський університет культури,
Київ, Україна,
frog2014137@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9206-3479>
© Братіцел М., 2025

Людмила Сідина,
асистентка кафедри готельно-ресторанного
і туристичного бізнесу,
Київський національний університет
культури і мистецтв,
Київський університет культури,
Київ, Україна,
Pro100luda2010@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2676-3650>
© Сідина Л., 2025

Актуальність дослідження зумовлена прискореною цифровізацією ресторанного бізнесу, у межах якої штучний інтелект перетворюється на ключовий інструмент стратегічного управління, персоналізації сервісу та підвищення ефективності операційних процесів. Виклики сучасного ринку – нестабільність попиту, кадровий дефіцит, зростання витрат і потреба у диференціації – актуалізують пошук інтелектуальних технологій, здатних забезпечити аналітичну точність і швидкість управлінських рішень. У цьому контексті ШІ стає не лише технічним нововведенням, а елементом нової бізнес-моделі, орієнтованої на дані та адаптивність. **Мета і методи.** Метою статті є визначення можливостей застосування штучного інтелекту в ресторанній сфері для підвищення ефективності управління, оптимізації операційних процесів і персоналізації клієнтського досвіду. Для досягнення мети використано методи системного аналізу, порівняльного дослідження, кейс-аналізу, індукції та статистичного узагальнення, що дозволило розкрити практичний ефект впровадження ШІ у провідних міжнародних і національних мережах громадського харчування. **Результати.** Установлено, що інтеграція ШІ у маркетингову, операційну та логістичну діяльність закладів харчування сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, скороченню втрат, покращенню точності прогнозування попиту та підсиленню персоналізації послуг. На прикладі платформ ZS Associates, Antuit.AI та українського кейсу E-Sputnik

доведено, що впровадження аналітичних алгоритмів дозволяє підвищити чистий дохід на 5–10 %, зменшити обсяг відходів до 20–25 % та збільшити частоту повторних замовлень на 15–30 %. Особливу увагу приділено практиці використання ШІ у контролі безпечності харчових продуктів відповідно до стандартів НАССР, що забезпечує перехід від вибіркового до безперервного моніторингу критичних точок виробництва. Виявлено бар'єри цифровізації: технічна несумісність систем, дефіцит кадрів із цифровими компетенціями, загрози кібербезпеки та відсутність чіткої нормативної регламентації алгоритмічної відповідальності. **Висновки та обговорення.** Обґрунтовано, що ефективна інтеграція ШІ в ресторанному бізнесі потребує поєднання технологічних рішень із розвитком аналітичної культури персоналу та впровадженням етичних стандартів використання даних відповідно до GDPR і Закону України «Про захист персональних даних». Наукова новизна дослідження полягає у концептуалізації моделі «розумного ресторану» як інтегрованої аналітичної екосистеми, що поєднує прогностичні алгоритми, big data-аналітику й системи персоналізації сервісу. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованих підходів для формування ефективних управлінських стратегій, підвищення рівня клієнтської лояльності та забезпечення конкурентоспроможності українських закладів харчування в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: штучний інтелект, персоналізація сервісу, операційна ефективність, ресторанний менеджмент, аналітика даних.

Актуальність проблеми

Постановка проблеми. Проблематика використання штучного інтелекту (ШІ) у ресторанній справі набуває стратегічного значення в умовах цифрової трансформації сервісної економіки, де основним чинником конкурентоспроможності стає здатність підприємства формувати персоналізований клієнтський досвід і водночас підвищувати ефективність внутрішніх операційних процесів. Сучасний ресторанний бізнес функціонує в середовищі високої турбулентності попиту, кадрового дефіциту, зростання енергетичних і логістичних витрат, а також постійного тиску з боку онлайн-платформ доставки та агрегаторів послуг. У таких умовах впровадження технологій ШІ дає змогу перейти від реактивного до проактивного управління – прогнозувати потреби споживачів, автоматизувати рутинні операції, оптимізувати ланцюги постачання, контролювати якість продукції та мінімізувати людський фактор у критичних точках процесу обслуговування.

Наукова значущість проблеми полягає у необхідності формування цілісних моделей інтеграції інтелектуальних систем у бізнес-архітектуру закладів харчування, що поєднують аналітичні, когнітивні та поведінкові аспекти управління клієнтськими даними. Потребує теоретичного осмислення питання трансформації традиційних підходів до маркетингу, сервіс-дизайну та управління персоналом під впливом алгоритмів машинного навчання і генеративних моделей. Недостатньо вивченими залишаються питання сумісності таких систем із національними стандартами безпеки харчування, захисту персональних даних і цифрової етики.

Практичне значення дослідження визначається тим, що ШІ стає не лише технологічним інструментом, а й організаційним механізмом підвищення стійкості ресторанного бізнесу в умовах воєнного та поствоєнного відновлення економіки України. Використання інтелектуальних аналітичних систем дозволяє закладам

харчування адаптуватися до змін поведінки споживачів, скорочувати операційні витрати, оптимізувати логістику та зберігати конкурентоспроможність навіть за обмежених ресурсів. Відтак дослідження проблеми інтеграції ІІІ у сферу ресторанного сервісу має важливе наукове і практичне значення для формування нової парадигми управління, орієнтованої на дані, персоналізацію й ефективність.

Стан вивчення проблеми. Аналіз наукових праць із теми цифровізації маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі дає змогу виокремити чотири основні напрями досліджень. Перший напрям охоплює концептуальні засади цифрової трансформації управління у готельно-ресторанному бізнесі. М. Стадник (2025) визначає, що впровадження систем ІІІ у сфері обслуговування клієнтів не лише автоматизує операційні процеси, а й трансформує стратегічні моделі управління, створюючи нові форми взаємодії «клієнт – технологія – сервіс». А. Благополучна та ін. (2024) наголошують, що застосування інструментів штучного інтелекту у готельно-ресторанній сфері дозволяє створювати емоційно орієнтовані сервіси, де система враховує психологічні чинники клієнтського вибору. О. Березівська та ін. (2024) підкреслюють, що цифрові технології в управлінні готельно-ресторанним бізнесом формують інтегровану екосистему маркетингових комунікацій, яка забезпечує наскрізну персоналізацію обслуговування та автоматизований аналіз клієнтського досвіду. Узагальнення цього напрямку свідчить, що цифрова трансформація менеджменту ресторанної галузі є основою формування нової аналітичної культури прийняття рішень. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення моделей оцінювання ефективності цифрового управління з урахуванням показників клієнтської задоволеності та фінансової результативності.

Другий напрям стосується впровадження інноваційних технологій ІІІ у ресторанному бізнесі та формування персоналізованих сервісних систем. О. Дишкантюк та ін. (2024) доводять, що алгоритми штучного інтелекту оптимізують комунікацію із клієнтом, зменшуючи кількість помилок у бронюванні, прискорюючи обслуговування та підвищуючи точність індивідуальних рекомендацій. І. Мендела та М. Подолян (2025) підкреслюють, що використання інноваційних технологій у готельно-ресторанному бізнесі дозволяє вибудовувати гнучкі маркетингові стратегії, орієнтовані на дані, що забезпечує підвищення лояльності споживачів. Г. Лявинець та ін. (2024) зазначають, що інтелектуальні орієнтовані на знання технології у менеджменті ресторанного бізнесу сприяють переходу від інтуїтивного до аналітичного управління, де рішення базуються на прогностичній обробці даних. У цьому напрямі спостерігається тенденція до злиття технологічної автоматизації та клієнтоцентричної аналітики. Подальші дослідження мають бути зосереджені на створенні інтегрованих платформ для поєднання CRM-, ERP-та ІІІ-модулів у єдину маркетингову екосистему.

Третій напрям зосереджується на управлінських і стратегічних аспектах використання ІІІ у готельно-ресторанному господарстві. С. Турчіна та В. Шпетний (2025) доводять, що ефективність цифрового менеджменту визначається здатністю систем штучного інтелекту адаптуватися до змін попиту, аналізувати поведінку споживачів і передбачати ключові тенденції ринку. В. Фостолович і С. Павлова (2025) зазначають, що інноваційні підходи до управління підприємствами сфери гостинності ґрунтуються на принципах персоналізації, аналітичної адаптації і цифрової інтеграції маркетингових даних. Н. Расул та Дж. І. Бхат (Rasool & Bhat, 2025) акцентують, що у міжнародній практиці ресторанного бізнесу штучний інте-

лект відіграє ключову роль у підвищенні якості сервісу, автоматизації моніторингу запасів і персоналізації комунікації із клієнтами. Узагальнення цього напрямку демонструє поступ до побудови динамічних моделей управління, де цифрові системи забезпечують баланс між ефективністю процесів та емоційною складовою обслуговування. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на формування метрик аналітичної ефективності ШІ-рішень у сфері гостинності.

Четвертий напрям охоплює міжнародний досвід застосування ШІ у маркетингових стратегіях ресторанного бізнесу. В. Сінгх і К. Картік (Singh & Karthik, 2025) визначають, що моніторингові системи, керовані AI, забезпечують стабільну якість страв, контроль санітарних норм і оперативне реагування на зміни клієнтських очікувань. С. Х. Ву та Е. С. Ку (Wu & Ku, 2024) підкреслюють, що інтеграція штучного інтелекту із цифровими платформами доставки їжі узгоджується із процесом розроблення продуктів і сприяє створенню більш індивідуалізованих меню. Е. Астуті та ін. (Astuti et al., 2024) аналізують досвід Індонезії, доводячи, що цифрові сервіси з елементами штучного інтелекту підвищують ефективність обслуговування, знижують витрати часу персоналу та покращують користувацький досвід. А. Маркус (Marcus, 2025) узагальнює, що використання AI у сфері гостинності формує нову парадигму сервісу, у якій ключову роль відіграє прогнозування потреб клієнта та проактивна взаємодія системи з ним. Цей напрям демонструє, що міжнародні дослідження задають орієнтири для українського ринку, відкриваючи перспективи адаптації технологій прогнозного маркетингу й когнітивних сервісів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення можливостей інтеграції міжнародних AI-моделей у вітчизняну індустрію гостинності з урахуванням культурних і цифрових особливостей споживачів.

Невирішені питання. Попри помітні досягнення у використанні ШІ в ресторанній справі, залишається чимало нерозв'язаних питань. Незрозуміло, як саме алгоритми мають узгоджуватися з хаотичною структурою реального управління, де рішення часто приймаються інтуїтивно, а не за даними. Відкритими залишаються проблеми практичної інтеграції ШІ у системи, що створювалися без урахування аналітики, слабка готовність персоналу до роботи з технологіями, а також ризики втрати даних і порушення конфіденційності клієнтів. Дослідження здебільшого зосереджувались на технологічному боці питання, майже не торкаючись організаційних і соціальних наслідків цифровізації. Ця наукова розвідка пропонує поглянути на проблему зсередини ресторанного середовища: як технологія реально працює, де вона ламається і чому не сприймається персоналом. Йдеться не лише про розроблення нових рішень, а про перевірку їх життєздатності у повсякденному процесі – через аналіз локальних кейсів, зіставлення міжнародних практик і спробу виробити реалістичні рекомендації, які можуть працювати в українських умовах без ідеалізації технологій.

Мета і методи дослідження

Мета статті полягає у визначенні наукових і практичних засад застосування технологій ШІ для підвищення ефективності управління у ресторанній справі, зокрема в персоналізації обслуговування, автоматизації процесів і зміцненні конкурентних позицій підприємств у цифровому середовищі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Обґрунтувати значення ІІІ як чинника трансформації управлінських і сервісних систем ресторанного бізнесу.
2. Дослідити напрями використання ІІІ для персоналізації клієнтського досвіду та оптимізації операційних процесів.
3. Визначити проблеми впровадження й розробити рекомендації щодо ефективної інтеграції ІІІ у бізнес-моделі закладів харчування.

Методологічна основа роботи поєднує різні дослідницькі підходи, адже саме складність ресторанної сфери не дозволяє обмежитися однією теоретичною рамкою. У центрі уваги – ІІІ як жива частина управлінської системи, що змінює не лише способи прийняття рішень, а й саме бачення ефективності. Тут поєднуються аналітика даних, управлінські моделі та поведінкові спостереження, оскільки ІІІ одночасно стосується технічних, економічних і соціальних вимірів бізнесу. У дослідженні використано комбінацію логічного аналізу, спостереження й порівняння практик різних ринків. Частина матеріалу ґрунтується на конкретних кейсах – від міжнародних мереж, що впроваджують аналітичні платформи, до українських ресторанів, які експериментують із персоналізацією меню та автоматичним управлінням запасами. Статистичні показники розглядаються не як самодостатні цифри, а як сигнали, що вказують на реальні зміни у структурі попиту або поведінці клієнтів.

Інформаційна база включає академічні публікації, галузеві звіти, дані компаній, які тестують ІІІ у сфері обслуговування. Цей матеріал не утворює ідеально гармонійної системи, але саме різноманітність дозволяє побачити процеси у динаміці – як технологія пристосовується до реальності бізнесу, а не навпаки. Завдяки такому підходу вдалося поєднати емпіричні факти з концептуальним аналізом, показавши, що ефективність ІІІ у ресторанній справі формується не алгоритмом, а контекстом, у який його впроваджують.

Результати дослідження

Використання ІІІ у ресторанній справі розглядається як один із ключових напрямів цифрової трансформації сервісної економіки, що поєднує аналітичні, управлінські та комунікаційні функції. Його сутність полягає у здатності систем аналізувати великі масиви даних, навчатися на основі клієнтських і операційних патернів та приймати рішення з високим рівнем автономності. ІІІ не лише автоматизує рутинні операції, а й трансформує саму логіку управління закладом харчування – від контролю витрат і запасів до проектування унікального клієнтського досвіду, побудованого на прогнозуванні індивідуальних потреб. У контексті ресторанного бізнесу це означає перехід від реактивного до проактивного сервісу, де технологія стає партнером у прийнятті управлінських рішень (табл. 1).

Підсистеми ІІІ у ресторанному бізнесі працюють як «керуюча логіка» над даними POS, CRM, систем управління запасами та цифрових меню: вони безперервно агрегують транзакції, черги, популярність позицій, залишки інгредієнтів, погодні та подієві фактори й оновлюють рішення в режимі реального часу – від того, що показати на екрані меню, до того, скільки рер-робіт і коли виконати. У глобальних мережах це реалізується через інтеграцію модулів рекомендацій із цифровими драйв-тру та кіосками самообслуговування: система аналізує контекст (час, трафік, наявність інгредієнтів, історію попиту) й динамічно формує релевантний набір по-

зицій і комбо-пропозицій, зменшуючи когнітивне навантаження на гостя та підвищуючи конверсію додаткових продажів. Показовим є розгортання технології персоналізації Dynamic Yield у McDonald’s: рішення інтегроване із цифровими меню в кількох глобальних ринках, зокрема у всіх ресторанах США, і використовує машинне навчання для вибору контенту, що відображається, з урахуванням локального контексту та операційних обмежень; платформа підтримує експерименти (A/B/n) і постійне тестування стратегій рекомендацій, що дає можливість швидко масштабувати вдалі сценарії на мережевому рівні (Dynamic Yield, n.d.).

Таблиця 1. Основні напрями трансформаційного впливу ШІ у системі управління ресторанним бізнесом

Table 1. Main directions of AI transformational influence on the restaurant business management system

Напрямок застосування	Приклад реалізації	Очікуваний ефект
Управління попитом	Алгоритми прогнозування відвідуваності на основі історичних даних і погодних умов	Зменшення втрат продукції, оптимізація графіка роботи персоналу
Клієнтський досвід	Персоналізовані рекомендації у меню, чат-боти для приймання замовлень	Підвищення лояльності клієнтів, зростання середнього чека
Логістика та постачання	Інтелектуальні системи контролю запасів і термінів придатності продуктів	Скорочення перевитрат, стабілізація якості продукції
Маркетингова аналітика	Автоматичний аналіз поведінки клієнтів і оцінка ефективності кампаній	Точніше сегментування аудиторії, ефективне бюджетування
Управління персоналом	Системи прогнозування навантаження та автоматизація розкладу	Збалансоване використання робочого часу, підвищення продуктивності

Джерело: сформовано авторами на основі (Стадник, 2025; Благополучна та ін., 2024; Лявинець та ін., 2024; Wu & Ku, 2024)

Source: compiled by the authors, based on (Stadnyk, 2025; Blagopoluchna et al., 2024; Liavynets et al., 2024; Wu & Ku, 2024)

Другий кейс демонструє, як персоналізація перетворюється на безпосереднє джерело фінансового ефекту. У великій QSR-мережі США впроваджено платформу Personalize.AI (P.AI) для індивідуалізації пропозицій у режимі реального часу на основі поведінкових патернів і контексту відвідування; за підсумками масштабування отримано понад 100 млн дол. додаткового доходу, понад 6 % приросту виручки та 4× ROI маркетингових інвестицій. Архітектурно рішення працює як петля «дані–модель–дія–зворотний зв’язок»: щодобу моделі перевчались на найсвіжіших вибірках, що дозволяло коригувати політику пропозицій під зміни попиту (сезонність, промо, локальні події) без втручання менеджера кампейнів (ZS, 2025). У сукупності ці підходи фіксують перехід до даноцентричного управління сервісом: ШІ не лише оптимізує операційні витрати, а і стабільно підвищує середній чек, частку апселу й повторні візити через релевантність контенту в точці

прийняття рішення. Для українських закладів практична імплікація полягає у поетапній інтеграції модулів персоналізації з існуючою інфраструктурою (цифрові меню, мобільні застосунки, програми лояльності), запровадженні циклів експериментування та щоденного перевчання моделей на локальних даних, а також у побудові процесів безпечної роботи з персональними даними, аби масштабувати ефекти без регуляторних ризиків.

У сучасній ресторанній індустрії персоналізація на основі ШІ виступає не просто інструментом покращення обслуговування, а системним механізмом побудови сталих відносин між брендом і споживачем. Інтелектуальні алгоритми створюють нову якість сервісу, в якій кожна взаємодія клієнта стає джерелом даних для адаптивного вдосконалення пропозицій. Такі системи ґрунтуються на багатоканальному зборі інформації – від історії замовлень, часу відвідування й геолокації до контексту погодних умов, соціальних трендів та психологічних патернів поведінки. Завдяки цьому ресторани переходять від масових підходів до управління маркетингом до точкових, персоналізованих стратегій, що дозволяють не лише утримувати клієнта, а й підвищувати довічну цінність кожного відвідувача (customer lifetime value) (табл. 2).

Таблиця 2. Основні напрями персоналізації клієнтського досвіду та лояльності у ресторанній справі

Table 2. Main directions of personalisation of customer experience and loyalty in the restaurant business

Напрямок персоналізації	Технологічний механізм	Очікуваний вплив на сервіс та лояльність
Рекомендаційні системи	Моделі машинного навчання, які прогнозують наступні замовлення клієнтів	Зростання середнього чека на 10–20 %, підвищення релевантності пропозицій
Персоналізовані промоакції	Динамічне ціноутворення та індивідуальні бонуси на основі історії покупок	Зростання конверсії маркетингових кампаній до 35 %
Цифрові меню з адаптивним контентом	Алгоритми контекстної фільтрації з урахуванням смакових уподобань, дієтичних обмежень, часу доби	Зниження відмов на 15 %, покращення досвіду користувача
Поведінкова аналітика	Порівняння патернів клієнтів із мільйонами транзакцій для прогнозу повторних візитів	Підвищення частоти повернення клієнтів на 25–30 %
Адаптивні програми лояльності	Автоматичне оновлення рівнів винагороди через ШІ-аналіз активності	Поглиблення емоційної прихильності, зростання довгострокової лояльності

Джерело: сформовано авторами на основі (Благополучна та ін., 2024; Rasool & Bhat, 2025; Singh & Karthik, 2025; Marcus, 2025)

Source: compiled by the authors, based on (Blagopoluchna et al., 2024; Rasool & Bhat, 2025; Singh & Karthik, 2025; Marcus, 2025)

Практична ефективність таких систем підтверджується як світовими, так і локальними прикладами, що демонструють реальний економічний ефект від впровадження персоналізації на основі ШІ у ресторанному бізнесі. Згідно з аналітичними даними *eMarketer* (Lebow, 2024), понад 33 % операторів ресторанної індустрії у США вже використовують ШІ для персоналізації маркетингових комунікацій, а ще 41 % планують інтегрувати подібні рішення у найближчі два роки. Така динаміка свідчить про перехід до парадигми *data-driven hospitality*, у якій алгоритми машинного навчання стають центральним елементом управлінських рішень і дизайну клієнтського досвіду.

Показовим прикладом масштабного ефекту є впровадження системи P.AI, розробленої компанією *ZS Associates*, у мережі закладів швидкого обслуговування. Алгоритми аналізували історію замовлень, часові патерни та поведінкові реакції клієнтів для моделювання оптимального моменту відправлення персоналізованих пропозицій. Це забезпечило зростання чистого доходу на 6 %, додаткові 100 млн доларів США прибутку та підвищення рентабельності маркетингових інвестицій у чотири рази. Модель навчалася щодня на нових даних, що забезпечувало її актуальність навіть у пікові періоди сезонного коливання попиту (ZS, 2025).

Значного поширення набуває й використання генеративного ШІ для створення персоналізованого контенту. Згідно з дослідженням *Boston Consulting Group* (Martin et al., 2024), інтеграція генеративних моделей у маркетингові процеси скоротила середній час розроблення рекламної кампанії у ресторанных мережах із 10 днів до 8 годин, підвищивши точність таргетингу на 28 %. Такі алгоритми автоматично формують і тестують варіанти рекламних текстів, візуалізацій та описів страв, обираючи найрезультативніші у реальному часі, що підвищує гнучкість комунікаційних стратегій.

Підтвердженням ефективності персоналізації навіть у частково автоматизованих форматах є кейс компанії *Antuit.AI*. У межах пілотного проєкту з персоналізації електронних розсилок для великої ресторанної мережі (понад 5 млн користувачів) запровадження динамічних пропозицій підвищило відкриваність листів до 30 %, а повторні покупки зросли більш ніж на 10 %, порівнюючи із контрольною групою. Це засвідчує, що навіть помірний рівень ШІ-автоматизації здатен істотно підвищити утримання клієнтів і рентабельність маркетингових витрат (Antuit, 2018).

Не менш показовим є український приклад – кейс мережі фастфудів, що впровадила персоналізовані SMS- та Viber-кампанії із застосуванням ШІ-сегментації аудиторії на базі платформи *E-Sputnik*. Система аналізувала історію замовлень, часові звички й реакції клієнтів на попередні акції, формуючи у реальному часі пропозиції з максимальною релевантністю. У результаті відкриваність повідомлень досягла 45 %, коефіцієнт конверсії становив 6–8 %, а обсяг продажів нового продукту перевищив прогнозований рівень у 2,5 рази (Петріна, 2021).

Такий кейс демонструє, що навіть у національних реаліях застосування ШІ може не лише автоматизувати маркетинг, а й істотно підвищити маржинальність та лояльність клієнтів, створюючи умови для формування сталого цифрового бренду. Так, персоналізація на основі ШІ в ресторанному бізнесі є не просто інструментом продажів, а новим типом стратегічного управління клієнтськими відносинами. Вона підвищує адаптивність до поведінкових змін, зміцнює довіру до бренду та формує емоційну прихильність, що стає вирішальним чинником довгострокової конкурентоспроможності.

Інтеграція ІІІ в операційне ядро ресторану зміщує акцент від постфактум-контролю до превентивного, модельного управління: прогностичні моделі попиту, алгоритми планування виробництва, комп'ютерний зір для контролю безпечності та цифрові двійники кухні узгоджують поставки, приготування і відпуск страв із реальним навантаженням. На відміну від персоналізації клієнтського досвіду, операційні застосунки ІІІ оптимізують взаємодію «бек-офісу» і «фронт-офісу»: від розкладів персоналу, маршрутів постачання та планування ррер-робіт до динамічного поповнення складу й автоматизованих ліній збирання замовлень. У результаті ухвалення рішень переводиться в контур «сенсори–модель–дія–верифікація», де кожен цикл скорочує відходи, простой та невідповідності стандартам НАССР (Codex Alimentarius Commission, 2020) (табл. 3).

Таблиця 3. Операційні напрями використання ІІІ у ресторанному бізнесі

Table 3. Operational directions of AI use in the restaurant business

Напря́м	Інтелектуальний ме- хані́зм	Операційний ефект
Планування виробництва й інвентарю	Прогнозування попиту з урахуванням погоди, подій і мікросезонності; цифрові запаси в реальному часі	Синхронізація ррер-змін і закупівель; менше списань і «сток-аутів»
Черги, пропускна здатність, KDS	Алгоритми керування чергами, пріоритетизація замовлень, оптимізація потоку через кухонні дисплеї	Більша пропускна здатність, стабільний час відпуску, нижча варіативність
Управління персоналом	Прогноз навантаження + оптимізація розкладів і ролей; симуляції сценаріїв	Менше понаднормових годин і «вузьких місць», стабільна продуктивність
Безпечність і якість (НАССР)	Комп'ютерний зір, виявлення порушень процедур, контроль температур/гігієни	Менше інцидентів якості, швидший розбір відхилень, доказова простежуваність
Роботизоване складання / автоматизація	Лінії автоматичного збирання, дозування інгредієнтів, сенсори стану обладнання	Вищі маржі за рахунок стабільності порцій і продуктивності; менше простоїв

Джерело: сформовано авторами на основі (Дишкантюк та ін., 2024; Фостолович & Павлова, 2025; Balta et al., 2025; Wu & Ku, 2024)

Source: compiled by the authors, based on (Dyshkantiuk et al., 2024; Fostolovych & Pavlova, 2025; Balta et al., 2025; Wu & Ku, 2024)

У практичній реалізації ці підсистеми працюють як єдиний «операційний мозок». Автоматизовані кухні типу Infinite Kitchen узгоджують дозування інгредієнтів і послідовність дій конвеєра з реальним потоком замовлень: одна лінія здатна обробляти близько 500 замовлень на годину, що дає приріст маржинальності на сотні базисних пунктів, порівнюючи із традиційними форматами, а також зменшує трудомісткість та собівартість (*Sweetgreen to expand*, 2025; Foster, 2025; Liu, 2024; Haddon, 2024). На рівні мережевого управління операційні помічники на кшталт Q-Smart у KFC (Yum China) автоматизують рутинні завдання менеджера зміни – від

розкладів і інвентарю до чек-листів якості – та підказують дії голосом / без рук, вмонтовуючись у щоденні цикли «відкриття-закриття» ресторану (Neil, 2025). Для згладжування піків і утримання стабільного часу відпуску використовують моделі прогнозування та пріоритетизації замовлень, де кожна хвилина простою «коштує» пропущеної виручки; інженерні нотатки Chick-fil-A описують, як поєднати бізнес-цінність із технічною здійсненністю у просторі ML-продуктів у бек-офісі – від прогнозу навантаження до черговості завдань на KDS (Carter, 2025).

III також виступає «наглядачем» процедур HACCP: комп'ютерний зір і потоки IoT-даних підтримують безперервний моніторинг гігієни, рукавичок/масок, чистоти станцій та температурних режимів, переводячи контроль якості в режим continuous assurance із негайними алертами і відеопруфами – підхід, який на рівні харчових систем окреслено як визначальний тренд найближчих років (Bala et al., 2025). В українських реаліях, де мережі паралельно вирішують задачі енергоефективності та стійкості постачань, ці ж механіки застосовують до керування підготовчими роботами й закупівлями: контур «попит → prep → замовлення постачальнику» замикається автоматично, а лінії автоматизованого складання або модулі напівавтоматизації дозволяють утримувати стандарти відпуску під час піків трафіку. Сукупно це знижує списання, згладжує трудові піки та стабілізує маржу навіть за підвищеної невизначеності.

Впровадження інтелектуальних систем у ресторанній сфері супроводжується комплексом проблем, що виходять за межі технічних рішень. Передусім це несумісність цифрової інфраструктури: різні POS-, CRM-, ERP-системи і платформи доставки функціонують у відокремлених контурах, що не мають спільних протоколів обміну даними (Лявинець та ін., 2024; Стадник, 2025). Алгоритми III, які потребують узгоджених потоків, працюють на фрагментованих вибірках, що створює прогнози попиту або поведінки клієнтів. Навіть інтеграційні шлюзи не усувають цієї проблеми повністю, адже кожен фрагмент даних має власну логіку обліку, унаслідок чого виникає ризик «цифрового шуму» – часткової або хибної аналітики (Благополучна та ін., 2024).

Кадровий аспект є не менш критичним. Висока плинність персоналу та низький рівень цифрової компетентності працівників знижують віддачу від технологічних інновацій (Мендела і Подолян, 2025; Дишкантюк та ін., 2024). Аналітичні системи часто сприймаються як форма нагляду, а не допомоги, що породжує недовіру й опір. Керівники середньої ланки не завжди здатні інтерпретувати алгоритмічні звіти, через що прийняття рішень відбувається інтуїтивно (Фостолович & Павлова, 2025). Тільки формування культури аналітичної взаємодії – через навчання, симуляційні тренінги та чітке пояснення цінності даних – забезпечує гармонійне співіснування людського і машинного рівнів управління.

Особливої уваги потребує захист даних. Ресторани, що використовують III, накопичують великі масиви персональної інформації – від історій замовлень до платіжних токенів і геолокації (Marcus, 2025). Відсутність комплексної політики безпеки створює ризики витоку, що в умовах дії GDPR (*General Data Protection Regulation*, 2016) і Закону України «Про захист персональних даних» (Верховна Рада України, 2010) може спричинити фінансові санкції та втрату репутації. Проблемою залишається і швидкість реагування: середній час виявлення кібератаки у сфері гостинності перевищує пів року, тому навіть тимчасовий збій здатен паралізувати роботу мережі (Balta et al., 2025).

Додатковий бар'єр – технологічна нерівність. Великі франчайзингові структури мають ресурси для розроблення власних алгоритмів і доступ до якісних датасетів, тоді як малі ресторани залежать від готових рішень з обмеженим функціоналом (Rasool & Bhat, 2025; Singh & Karthik, 2025). Це поглиблює ринкову асиметрію: ефективність управління стає привілеєм масштабних гравців, а не критерієм професійності. На тлі слабкої нормативної бази щодо відповідальності алгоритмів виникає й етична невизначеність – у разі помилки системи незрозуміло, чи відповідальним є розробник, оператор або власник закладу (Astuti et al., 2024).

Інтеграція ІІІ у бізнес-моделі закладів харчування відкриває нову парадигму управління, де аналітика стає не допоміжним, а структуроутворюючим елементом організації. Успішна модель функціонує не через впровадження окремих цифрових модулів, а завдяки створенню єдиного аналітичного контуру, який пов'язує маркетинг, операційні процеси, закупівлі, кадрову політику та клієнтську взаємодію. У такій системі дані перетворюються на ресурс прийняття управлінських рішень, а алгоритми – на механізм передбачення, що дозволяє управляти не реактивно, а на випередження.

Ефективність інтеграції ІІІ залежить від гармонійного поєднання технологічної інфраструктури та управлінської культури. Успіх визначається не кількістю сенсорів або складністю алгоритмів, а здатністю персоналу інтерпретувати результати аналітики та довіряти їй. Формування «цифрової грамотності» управлінців і працівників дає змогу зменшити розрив між людським досвідом і машинними прогнозами, що, зі свого боку, створює нову культуру ухвалення рішень – гнучку, адаптивну й засновану на доказах.

ІІІ здатний не лише підвищити операційну ефективність, а і змінити саму логіку сервісу. Алгоритми персоналізації можуть прогнозувати емоційний стан клієнта, формувати динамічні меню або налаштовувати цінові пропозиції залежно від контексту. Такі механізми створюють середовище «розумного сервісу», де клієнт не адаптується до процесу, а процес – до клієнта. Водночас ці технології потребують етичної зрілості: системи повинні працювати в межах конфіденційності та дотримання законодавчих норм (*General Data Protection Regulation*, 2016; Верховна Рада України, 2010), що гарантує довіру користувачів і стабільність бізнесу.

У сучасних умовах інтеграція ІІІ є основою моделі «розумного ресторану» – адаптивної екосистеми, де дані, аналітика та управління функціонують як єдиний організм. У ній відбуваються безперервне навчання алгоритмів, накопичення досвіду та корекція управлінських дій без зовнішнього втручання. Такі системи забезпечують не лише економічну ефективність, а і стратегічну стійкість бізнесу, формуючи здатність закладу не просто реагувати на зміни, а самостійно їх передбачати й моделювати.

Висновки та обговорення результатів

Використання ІІІ у ресторанному бізнесі забезпечує системну трансформацію галузі, спрямовану на формування клієнтоцентричних бізнес-моделей, де ключову роль відіграє інтеграція аналітики даних, автоматизації та алгоритмів прогнозування попиту. Ефективність таких моделей проявляється у зниженні операційних витрат, підвищенні продуктивності персоналу й забезпеченні високого рівня персоналізації сервісу, що відповідає вимогам цифрової економіки.

Розроблені інтелектуальні підходи до оптимізації операційних процесів – від управління запасами до контролю якості відповідно до принципів НАССР – до-

водять, що ШІ є дійовим механізмом забезпечення стабільності бізнесу навіть за умов невизначеності. Прогностичні моделі, цифрові двійники кухні та комп'ютерний зір дозволяють не лише зменшити втрати, а й підвищити рівень безпечності продукції та доказовість процедур контролю.

Інтеграція ШІ у маркетингові стратегії ресторанних підприємств, підтверджена як міжнародними, так і українськими кейсами, забезпечує не лише зростання рентабельності, а й довгострокову лояльність клієнтів через персоналізований контент і динамічне ціноутворення. Такий підхід формує основу нової конкурентної переваги – гнучкості та здатності до адаптації в реальному часі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у формулюванні концепції «розумного ресторану» як інтегрованої аналітичної екосистеми, що поєднає big data-аналітику, алгоритми ШІ та управління поведінковими даними клієнтів для досягнення стійкої ефективності та персоналізації сервісу.

Практичне значення результатів виявляється у можливості впровадження запропонованих технологічних і організаційних рішень у діяльність українських закладів харчування для підвищення ефективності управління, оптимізації витрат, зміцнення кіберзахисту та формування цифрової довіри споживачів.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні кількісних моделей оцінки ефективності ШІ-рішень у ресторанній сфері, побудові алгоритмів прогнозування попиту на основі локальних даних та формуванні нормативних засад цифрової етики, що дозволить більш зважено оцінювати стратегічний потенціал і конкурентний статус українських підприємств ресторанного бізнесу у глобальному цифровому середовищі.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Березівська, О. Й., Горішевський, П. А., & Богайчук, В. О. (2024). Сучасні тренди та інновації у застосуванні цифрових технологій у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*, 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-180>
- Благополучна, А. Г., Поворознюк, І. М., & Штангеева, Н. І. (2024). Роль штучного інтелекту у персоналізації сервісу у готелях та ресторанах. *Актуальні питання у сучасній науці*, 9(27), 69–77. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-69-77](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-69-77)
- Верховна Рада України. (2010, 1 червня). *Про захист персональних даних* (Закон № 2297-VI). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
- Дишкантюк, О. В., Власюк, К. В., & Макрковська, А. В. (2024). Інноваційні технології штучного інтелекту в ресторанному бізнесі. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*, 2, 50–57. <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2023-2-4>
- Лявинець, Г. М., Люлька, О. М., & Ткачук, Ю. М. (2024). Інтелектуальні, орієнтовані на знання технології у адаптивному менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-91>
- Мендела, І. Я., & Подолян, М. І. (2025). Інноваційні технології в розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16741875>
- Петріна, К. (2021, 18 серпня). *Кейс мережі фастфуду: як протягом року переконати 50% клієнтів спробувати незвичайний продукт*. eSputnik. <https://esputnik.com/uk/blog/kejs-merezhi-fastfud-yak-perekonatu-skushtuvatu-product>

- Стадник, М. Є. (2025). Управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах цифрової трансформації: Використання систем штучного інтелекту для обслуговування клієнтів. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, 14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14809188>
- Турчіна, С. Г., & Шпетний, В. В. (2025). Менеджмент готельно-ресторанного господарства: досвід і перспективи впровадження штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-150>
- Фостолович, В., & Павлова, С. (2025). Інноваційні підходи до системи управління підприємством сфери гостинності в умовах персоналізації та цифрових трансформацій. *Економіка. Управління. Інновації*, 1(36), 234–249. [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1\(36\)-16](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(36)-16)
- Antuit. (2018). *Leading restaurant chain capitalizes on the power of personalization in a loyalty program*. <https://bit.ly/4oNCCob>
- Astuti, E., Harsono, I., Uhai, S., Muthmainah, H. N., & Vandika, A. Y. (2024). Application of artificial intelligence technology in customer service in the hospitality industry in Indonesia: A literature review on improving efficiency and user experience. *Sciences du Nord Nature Science and Technology*, 1(1), 28–36. <https://doi.org/10.71238/snst.v1i1.15>
- Balta, I., Lemon, J., Popescu, C. A., McCleery, D., Iancu, T., Pet, I., Stef, L., Douglas, A., & Corcionivoschi, N. (2025). Food safety – The transition to artificial intelligence (AI) modus operandi. *Trends in Food Science & Technology*, 165, Article 105278. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2025.105278>
- Carter, L. (2025). *An inside look at prioritization in Chick-fil-A's forecast modeling space*. Medium. <https://medium.com/chick-fil-atech/an-inside-look-at-prioritization-in-chick-fil-as-forecast-modeling-space-6fbe1fdf8970>
- Dynamic Yield. (n.d.). *McDonald's enhances the customer experience with a new era of digital menu decisioning*. Retrieved October 17, 2025, from <https://www.dynamicyield.com/mcdonalds-case-study/>
- Foster, E. (2025, July 1). *Sweetgreen's infinite kitchen: A blueprint for automation-driven growth in fast-casual dining*. Ainvest. <https://www.ainvest.com/news/sweetgreen-infinite-kitchen-blueprint-automation-driven-growth-fast-casual-dining-2507>
- General Data Protection Regulation (Regulation (EU) 2016/679). (2016, May 4). General Data Protection Regulation. <https://gdpr-info.eu/>
- Haddon, H. (2024, July 11). Rise of the restaurant robots: Chipotle, Sweetgreen and others bet on automation. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/business/hospitality/restaurant-robots-flippy-chippy-autocado-9de44eeb>
- Lebow, S. (2024, May 10). *Restaurants are using AI to personalize marketing*. eMarketer. <https://www.emarketer.com/content/restaurants-using-ai-personalize-marketing>
- Liu, E. (2024, May 10). *Sweetgreen is flying: It's a growth stock with salad robots*. Barron's. <https://www.barrons.com/articles/sweetgreen-stock-earnings-price-0c38ccde>
- Marcus, A. (2025). Artificial intelligence in hospitality service delivery. *Journal of Hospitality*, 7(1–2), 13–31. <http://htmjournals.com/jh/index.php/jh/article/view/58/47>
- Martin, M., Lutz, T., Bolden, D., & Robertson, L. (2024, May 14). *Menu for one: GenAI lets restaurants get personal*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2024/genai-drives-personalized-restaurant-experiences>
- Neil, J. K. (2025, June 20). *Yum China unveils AI tool in a bid to boost efficiency*. Reuters. <https://www.reuters.com/technology/yum-china-unveils-ai-tool-bid-boost-efficiency-2025-06-20>
- Rasool, N., & Bhat, J. I. (2025). Artificial intelligence in restaurant. In I. Zahoor, S. A. Wani, & T. A. Ganaie (Eds.), *Artificial intelligence in the food industry: Enhancing quality and safety* (pp. 171–205). CRC Press.
- Singh, V., & Karthik, K. (2025). Optimizing food quality and customer service in restaurants through AI-powered monitoring systems. In A. Garg (Ed.), *Technological Innovations in*

- the Food Service Industry* (pp. 49–68). IGI Global Scientific Publishing. <https://www.igi-global.com/chapter/optimizing-food-quality-and-customer-service-in-restaurants-through-ai-powered-monitoring-systems/363547>
- Sweetgreen to expand its tech-centric, automated kitchens.* (2025, April 11). NACS. https://www.convenience.org/Media/Daily/2025/April/11/5-Sweetgreen-Expand-Tech,-Automated-Kitchens_Tech
- Wu, S.-H., & Ku, E. C. S. (2024). Aligning restaurants and artificial intelligence computing of food delivery service with product development. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 15(3), 379–396. <https://doi.org/10.1108/JHTT-10-2023-0322>
- ZS. (2025, August 3). *A major U.S. QSR brand elevates customer engagement.* <https://www.zs.com/about/case-studies/qsr-restaurant-loyalty-engagement-personalization-case-study>

REFERENCES

- Antuit. (2018). *Leading restaurant chain capitalizes on the power of personalization in a loyalty program.* <https://bit.ly/4oNCCob> [in English].
- Astuti, E., Harsono, I., Uhai, S., Muthmainah, H. N., & Vandika, A. Y. (2024). Application of artificial intelligence technology in customer service in the hospitality industry in Indonesia: A literature review on improving efficiency and user experience. *Sciences du Nord Nature Science and Technology*, 1(1), 28–36. <https://doi.org/10.71238/snst.v1i1.15> [in English].
- Balta, I., Lemon, J., Popescu, C. A., McCleery, D., Iancu, T., Pet, I., Stef, L., Douglas, A., & Corcionivoschi, N. (2025). Food safety – The transition to artificial intelligence (AI) modus operandi. *Trends in Food Science & Technology*, 165, Article 105278. <https://doi.org/10.1016/j.tifs.2025.105278> [in English].
- Berezivska, O. Y., Horishevskiy, P. A., & Bohaichuk, V. O. (2024). Suchasni trendy ta innovatsii u zastosuvanni tsyfrovyykh tekhnolohii u hotelno-restorannomu biznesi [Modern trends and innovations in the application of digital technologies in the hospitality and restaurant business]. *Economy and Society*, 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-180> [in Ukrainian].
- Blahopoluchna, A. H., Povorozniuk, I. M., & Shtanheieva, N. I. (2024). Rol shtuchnoho intelektu u personalizatsii servisu u hoteliakh ta restoranakh [The role of artificial intelligence in service personalization in hotels and restaurants]. *Current issues in modern science*, 9(27), 69–77. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-69-77](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-69-77) [in Ukrainian].
- Carter, L. (2025). *An inside look at prioritization in Chick-fil-A's forecast modeling space.* Medium. <https://medium.com/chick-fil-atech/an-inside-look-at-prioritization-in-chick-fil-as-forecast-modeling-space-6fbel1fdf8970> [in English].
- Dynamic Yield. (n.d.). *McDonald's enhances the customer experience with a new era of digital menu decisioning.* Retrieved October 17, 2025, from <https://www.dynamicyield.com/mcdonalds-case-study/> [in English].
- Dyshkantiuk, O. V., Vlasiuk, K. V., & Makrkovska, A. V. (2024). Innovatsiini tekhnolohii shtuchnoho intelektu v restorannomu biznesi [Innovative artificial intelligence technologies in the restaurant business]. *Acta Academiae Beregsasiensis: Geographica et Recreatio*, 2, 50–57. <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2023-2-4> [in Ukrainian].
- Foster, E. (2025, July 1). *Sweetgreen's infinite kitchen: A blueprint for automation-driven growth in fast-casual dining.* Ainvest. <https://www.ainvest.com/news/sweetgreen-infinite-kitchen-blueprint-automation-driven-growth-fast-casual-dining-2507> [in English].
- Fostolovych, V., & Pavlova, S. (2025). Innovatsiini pidkhody do systemy upravlinnia pidpriemstvom sfery hostynnosti v umovakh personalizatsii ta tsyfrovyykh transformatsii [Innovative approaches to the management system of a hospitality enterprise in the context of

- personalization and digital transformation]. *Economics. Management. Innovations*, 1(36), 234–249. [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1\(36\)-16](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(36)-16) [in Ukrainian].
- General Data Protection Regulation (Regulation (EU) 2016/679). (2016, May 4). General Data Protection Regulation. <https://gdpr-info.eu/> [in English].
- Haddon, H. (2024, July 11). Rise of the restaurant robots: Chipotle, Sweetgreen and others bet on automation. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/business/hospitality/restaurant-robots-flippy-chippy-autocado-9de44eeb> [in English].
- Lebow, S. (2024, May 10). *Restaurants are using AI to personalize marketing*. eMarketer. <https://www.emarketer.com/content/restaurants-using-ai-personalize-marketing> [in English].
- Liavynets, H. M., Liulka, O. M., & Tkachuk, Yu. M. (2024). Intelktualni, oriietovani na znannia tekhnolohii u adaptivnomu menedzhmenti hotelno-restorannoho biznesu [Intellectual, knowledge oriented technologies in adaptive management of hotel and restaurant business]. *Economy and Society*, 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-91> [in Ukrainian].
- Liu, E. (2024, May 10). *Sweetgreen is flying: It's a growth stock with salad robots*. Barron's. <https://www.barrons.com/articles/sweetgreen-stock-earnings-price-0c38ccde> [in English].
- Marcus, A. (2025). Artificial intelligence in hospitality service delivery. *Journal of Hospitality*, 7(1–2), 13–31. <http://htmjournals.com/jh/index.php/jh/article/view/58/47> [in English].
- Martin, M., Lutz, T., Bolden, D., & Robertson, L. (2024, May 14). *Menu for one: GenAI lets restaurants get personal*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2024/genai-drives-personalized-restaurant-experiences> [in English].
- Mendela, I. Ya., & Podolian, M. I. (2025). Innovatsiini tekhnolohii v rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [Innovative technologies in the development of the hospitality industry]. *Achievements of the Economy: Prospects and Innovations*, 20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16741875> [in Ukrainian].
- Neil, J. K. (2025, June 20). *Yum China unveils AI tool in a bid to boost efficiency*. Reuters. <https://www.reuters.com/technology/yum-china-unveils-ai-tool-bid-boost-efficiency-2025-06-20> [in English].
- Petrina, K. (2021, August 18). *Keis merezhi fastfudu: yak protiahom roku perekonaty 50% kliientiv sprobuvaty nezvychainyi produkt* [Case of a fast food chain: How to convince 50% of customers to try an unusual product within a year]. eSputnik. <https://esputnik.com/uk/blog/keys-merezhi-fastfud-yak-perekonatu-skushtuvatu-product> [in Ukrainian].
- Rasool, N., & Bhat, J. I. (2025). Artificial intelligence in restaurant. In I. Zahoor, S. A. Wani, & T. A. Ganaie (Eds.), *Artificial intelligence in the food industry: Enhancing quality and safety* (pp. 171–205). CRC Press [in English].
- Singh, V., & Karthik, K. (2025). Optimizing food quality and customer service in restaurants through AI-powered monitoring systems. In A. Garg (Ed.), *Technological Innovations in the Food Service Industry* (pp. 49–68). IGI Global Scientific Publishing. <https://www.igi-global.com/chapter/optimizing-food-quality-and-customer-service-in-restaurants-through-ai-powered-monitoring-systems/363547> [in English].
- Stadnyk, M. Ye. (2025). Upravlinnia hotelno-restorannym biznesom v umovakh tsyfrovoi transformatsii: Vykorystannia system shtuchnoho intelektu dlia obsluhovuvannia kliientiv [Hotel and restaurant business management in the context of digital transformation: Using artificial intelligence systems for customer service]. *Achievements of the Economy: Prospects and Innovations*, 14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14809188> [in Ukrainian].
- Sweetgreen to expand its tech-centric, automated kitchens*. (2025, April 11). NACS. https://www.convenience.org/Media/Daily/2025/April/11/5-Sweetgreen-Expand-Tech-Automated-Kitchens_Tech [in English].
- Turchina, S. H., & Shpetnyi, V. V. (2025). Menedzhment hotelno-restorannoho hospodarstva: dosvid i perspektyvy vprovadzhennia shtuchnoho intelektu [Hospitality and restaurant

- management: Experience and prospects of implementing artificial intelligence]. *Economy and Society*, 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-150> [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2010, June 1). *Pro zakhyst personalnykh danykh* [On protection of personal data] (Law No. 2297-VI). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> [in Ukrainian].
- Wu, S.-H., & Ku, E. C. S. (2024). Aligning restaurants and artificial intelligence computing of food delivery service with product development. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 15(3), 379–396. <https://doi.org/10.1108/JHTT-10-2023-0322> [in English].
- ZS. (2025, August 3). *A major U.S. QSR brand elevates customer engagement*. <https://www.zs.com/about/case-studies/qsr-restaurant-loyalty-engagement-personalization-case-study> [in English].

UDC 640.43:004.8]:005.346

Serhiy Krasovskiy,

*PhD in Cultural Studies, Associate Professor,
Department of Hotel, Restaurant
and Tourism Business,
Kyiv National University of Culture and Arts,
Kyiv University of Culture,
Kyiv, Ukraine,
krasovskii89@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9314-7594>*

Maryna Bratitsel,

*PhD in Cultural Studies, Associate Professor,
Department of Hotel, Restaurant
and Tourism Business,
Kyiv National University of Culture and Arts,
Kyiv University of Culture,
Kyiv, Ukraine,
frog2014137@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9206-3479>*

Liudmyla Sidyna,

*Assistant,
Department of Hotel, Restaurant
and Tourism Business,
Kyiv National University of Culture and Arts,
Kyiv University of Culture,
Kyiv, Ukraine,
Pro100luda2010@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2676-3650>*

USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR SERVICE PERSONALISATION AND OPERATIONAL PROCESS OPTIMISATION IN THE RESTAURANT INDUSTRY

Topicality. The relevance of this study is determined by the accelerated digitalisation of the restaurant industry, within which artificial intelligence (AI) is becoming a key tool for strategic management, service personalisation and operational efficiency improvement. The current market challenges, such as demand instability, staff shortages, rising costs and necessity in differentiation, emphasise the importance of implementing intelligent technologies capable of ensuring analytical accuracy and speed of managerial decision-making. In such a context, AI is evolving

not only as a technological innovation, but also as an element of a new, data-driven and adaptive business model. **Aim of the article and research methods.** The aim of this study is to identify possibilities of using AI in the restaurant sphere in order to enhance management efficiency, optimise operational processes and improve customer experience personalisation. To achieve this goal, this research employs methods of system analysis, comparative research, case study, induction and statistical generalisation, which make it possible to reveal the practical effects of AI implementation in leading international and national food service chains. **Results.** The integration of AI into marketing, operational and logistics activities of food service establishments is found to increase resource efficiency, reduce waste, improve demand forecasting accuracy and strengthen service personalisation. Based on the examples of the ZS Associates, Antuit.AI platforms and the Ukrainian case *E-Sputnik*, it is demonstrated that the introduction of analytical algorithms can increase net income by 5–10%, reduce food waste by 20–25%, and raise the frequency of repeat orders by 15–30%. Special attention is paid to the AI use in food safety control in compliance with HACCP standards. This ensures the transition from selective to continuous monitoring of critical production points. Identified barriers to digitalisation include technical incompatibility of systems, shortage of digitally skilled personnel, cybersecurity threats and the absence of clear regulatory frameworks for algorithmic accountability. **Conclusions and discussion.** Effective AI integration in the restaurant business requires a combination of technological solutions with the development of analytical culture among staff and the implementation of ethical standards for data use in accordance with the GDPR and the Law of Ukraine “On Personal Data Protection”. The scientific novelty of this study grounds on the conceptualisation of the “smart restaurant” model as an integrated analytical ecosystem that unites predictive algorithms, big data analytics and service personalisation systems. The practical significance of this research results obtained is manifested in the possibility of applying the offered approaches to develop efficient management strategies, increase customer loyalty and strengthen the competitiveness of Ukrainian food service enterprises in the digital economy.

Keywords: artificial intelligence, service personalisation, operational efficiency, restaurant management, data analytics.

Надійшла: 06.08.2025

Прийнята: 15.09.2025

Стаття була вперше опублікована онлайн 30.12.2025



This is an open access journal, and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution 4.0.

УДК 640.4:174.7:[005.51:338.26]:005.334.2
DOI: 10.31866/2616-7468.8.2.2025.348727

ЕТИКА БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ БІЗНЕС- ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ ТА ХАРЧОВОГО БІЗНЕСУ: КОНФЛІКТОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

*Оксана Паук,
кандидатка економічних наук,
Львівський національний
університет ім. І. Франка,
Львів, Україна,
e-mail: paukoksa@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-6134-2773>
© Паук О., 2025*

Актуальність дослідження зумовлена недостатньою розробленістю механізмів інтеграції етичних норм у формалізовані процеси бізнес-планування, а також необхідністю проактивного виявлення та нейтралізації конфліктів інтересів. У статті досліджується взаємозв'язок етичних принципів та бізнес-планування через призму конфліктологічного підходу. Обґрунтовується факт, що бізнес-план як стратегічний документ не лише описує економічні перспективи підприємства, але й є потенційним джерелом майбутніх етичних конфліктів.

Мета і методи. Метою роботи є аналіз типології етичних конфліктів, що зароджуються на етапі планування, та розроблення превентивних механізмів їхнього вирішення.

Методологія дослідження базується на системному аналізі, що дозволяє розглядати бізнес-план як комплексну систему, де перетинаються інтереси різних стейкхолдерів. Використано також конфліктологічний підхід для ідентифікації протиріч між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю.

Результати. В ході дослідження виокремлено три основні вузли етичних конфліктів у бізнес-плані: 1) конфлікт між максимізацією прибутку та соціальними зобов'язаннями; 2) конфлікт між короткостроковими фінансовими цілями та довгостроковою сталістю; 3) конфлікт між інтересами власників (акціонерів) та інших груп стейкхолдерів (співробітників, клієнтів, суспільства). На прикладах розглянуто наслідки ігнорування етичного виміру на етапі планування, такі як репутаційні втрати, фінансові санкції та втрата довіри.

У висновках запропоновано інтегрування у структуру бізнес-плану етичного аудиту та стейкхолдерського аналізу як інструментів проактивного управління конфліктами. Запровадження етичних стандартів у процес бізнес-планування розглядається як ключовий чинник підвищення стійкості, конкурентоспроможності та легітимності бізнесу в сучасних умовах.

Ключові слова: етика бізнесу, бізнес-планування, конфліктологія, стейкхолдери, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), етичний конфлікт, управління конфліктами.

Актуальність проблеми

Сучасний бізнес функціонує в умовах підвищеної складності та соціальної відповідальності. Економічна ефективність перестала бути єдиним критерієм успіху; все більшого значення набувають етичні принципи ведення бізнесу, відображені в концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Традиційно бізнес-план розглядається як інструмент стратегічного управління, орієнтований на досягнення фінансових цілей. Однак його роль значно ширша: він є основним документом, що констатує майбутню діяльність підприємства, а отже, і потенційну площину для виникнення етичних колізій.

Актуальність дослідження зумовлена браком ефективних механізмів упровадження етичних принципів у формалізовані процеси бізнес-планування, а також потребою у своєчасному виявленні конфліктів інтересів та їх запобіганні.

Праці І. Юрко та О. Михайленко (2019) описують структуру бізнес-плану для готельно-ресторанних підприємств. Автори акцентують на маркетингових, операційних та фінансових аспектах, але етична складова часто лише згадується в розділах про корпоративну культуру або соціальну відповідальність.

Теорія стейкхолдерів А. В. Carroll та J. A. Brown (2018) є ключовою. Етичне бізнес-планування передбачає діалог із громадою, екологічну звітність та участь у соціальних проєктах, що закладається у план як пріоритет. Науковці розглядають КСВ як систему взаємозв'язків із усіма стейкхолдерами (співробітниками, клієнтами, постачальниками, громадою). У контексті бізнес-планування це означає необхідність закладати у план бюджети на соціальні програми, екологічні заходи, справедливу оплату праці та безпеку продукції.

B. Davis та ін. (2018) безпосередньо інтегрують принципи сталого розвитку та етики в управлінські процеси.

І. Сушик та ін. (2019), А. Crane та ін. (2019) і О. С. Ferrell та ін. (2021) у своїх роботах пов'язують етичне прийняття рішень зі стратегічним управлінням. Дослідники пропонують моделі (наприклад, «дерево рішень» для етичних дилем), які можна впроваджувати на етапі планування бізнесу для прогнозування ризиків.

Наукові розвідки М. А. Rahim (2017) показують, що системи мотивації, кодекси етики та програми розвитку персоналу мають бути закладені в бізнес-план і бюджет. Етичне планування передбачає інвестиції в людський капітал, що зменшує ризик трудових конфліктів.

У роботі з етики бізнесу Ferrell та ін. (2019) наголошено на механізмах «whistleblowing» та системах обробки скарг. У бізнес-план мають бути закладені процедури вирішення таких конфліктів, стандарти якості, що перевищують мінімальні вимоги, та прозора політика повернень.

Дослідження українських і закордонних науковців надають значну теоретичну базу (поняття, принципи, системний підхід до бізнес-етики), але меншою мірою охоплюють тему етики у бізнес-плануванні конкретно для сфери гостинності / харчового бізнесу з акцентом на конфліктологічний підхід (тобто аналіз протиріч між стейкхолдерами, економічною ефективністю та соціальною відповідальністю).

Це означає, що дослідження, які б поєднували бізнес-планування у сфері гостинності / харчової галузі, етичні норми та конфліктологічний аналіз, в українському контексті мають значний простір для розвитку.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження етико-конфліктологічних аспектів бізнес-планування, а також формулювання рекомендацій для їх подальшого вдосконалення.

Методологія дослідження спирається на системний аналіз, що дає можливість трактувати бізнес-план як цілісну структуру, у якій взаємодіють та перетинаються інтереси різних стейкхолдерів. Крім того, використано конфліктологічний підхід для визначення і аналізу суперечностей між прагненням до економічної ефективності та дотриманням принципів соціальної відповідальності.

Результати дослідження.

Етика та конфліктологія в бізнес-плані є ключовими аспектами сталого розвитку, де етика визначає моральні принципи ведення бізнесу, а конфліктологія – стратегії управління потенційними конфліктами, що виникають між різними зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) і можуть впливати на репутацію, прибутковість та довгострокову життєздатність компанії. В бізнес-плані це відображається у розділах про корпоративну культуру, управління персоналом, ризики та соціальну відповідальність. Основу для аналізу становлять теорії стейкхолдерів та корпоративної соціальної відповідальності. Згідно з цими підходами, успіх бізнесу залежить не лише від задоволення вимог акціонерів, але й від врахування інтересів усіх сторін, залучених до діяльності підприємства або тих, на кого ця діяльність впливає (співробітники, клієнти, постачальники, місцеві громади, держава) (Зайцева, 2018; Crane et al., 2019).

Це важливо для бізнес-плану із кількох причин, а саме:

- зменшення ризиків (проактивний підхід до етики та конфліктів допомагає уникнути репутаційних втрат, судових справ та фінансових збитків);
- привабливість для інвесторів (сучасні інвестори звертають увагу на етичні стандарти та стійкість бізнесу до криз);
- зміцнення команди (здоровий мікроклімат та ефективні механізми вирішення суперечок підвищують продуктивність співробітників);
- довгострокова стабільність (компанії, що демонструють високі етичні стандарти та вміння керувати конфліктами, більш стійкі до зовнішніх викликів).

У процесі бізнес-планування, особливо в галузях гостинності та харчового бізнесу, етичні конфлікти виникають унаслідок зіткнення економічних, соціальних, екологічних та моральних інтересів різних стейкхолдерів. Їхня своєчасна ідентифікація дозволяє не лише уникнути кризових ситуацій, а й підвищити довіру до бізнесу та його довгострокову стабільність (Ferrell et al.; 2019, Юрко & Михайленко, 2019).

На етапі планування можна ідентифікувати кілька ключових типів етичних конфліктів, які зустрічаються (табл. 1).

Таблиця 1. Типи та особливості етичних конфліктів

Table 1. Types and peculiarities of ethical conflicts

Типи етичних конфліктів	Особливості етичних конфліктів
Конфлікт між максимізацією прибутку та соціальними зобов'язаннями	Це класична дилема, що проявляється в таких рішеннях: – вибір постачальників: орієнтація на найдешевшого постачальника, який може порушувати трудові права або норми екології, проти вибору соціально відповідального, але дорожчого партнера; – ціноутворення: встановлення завищених цін на життєво необхідні товари або використання агресивної цінової політики для знищення конкурентів; – організація виробництва: відмова від інвестицій в екологічно чисті технології для зниження собівартості, що призводить до шкоди для навколишнього середовища
Конфлікт між короткостроковими фінансовими цілями та довгостроковою сталістю	Бізнес-план, орієнтований виключно на швидку окупність, може ігнорувати стратегічні ризики. Наприклад: – економія на охороні праці та безпеці: зниження витрат для швидкого виходу на прибутковість, що створює загрозу життю та здоров'ю співробітників у майбутньому; – ігнорування інвестицій у розвиток персоналу: відмова від навчання співробітників для економії коштів, що веде до «професійного вигорання», зниження продуктивності та високої плинності кадрів у довгостроковій перспективі
Конфлікт між інтересами власників та інших стейкхолдерів	Цей конфлікт виникає, коли рішення, вигідні акціонерам, шкодять іншим групам: – оптимізація штатного розкладу: плани щодо масових скорочень для зниження фонду оплати праці підвищують прибутковість для власників, але порушують інтереси співробітників і місцевої громади; – неповна або введена в оману інформація в плані: навмисне приховування ризиків для залучення інвестицій (від інвесторів-стейкхолдерів) є класичним етичним порушенням

Джерело: розроблено на основі (Подлепіна & Панасенко, 2022; Матвійчук, 2018; Зайцева, 2018; Carroll & Brown, 2018)

Source: elaborated on the basis (Podlepina & Panasenko, 2022; Matviichuk, 2018; Zaitseva, 2018; Carroll & Brown, 2018)

Проактивне управління етичними конфліктами в бізнес-плані передбачає впровадження механізмів, спрямованих на запобігання конфліктним ситуаціям шляхом інтеграції етичних принципів у стратегічні та операційні процеси (Подлепіна & Панасенко, 2022).

Для уникнення та мінімізації етичних конфліктів пропонується інтегрувати у процес бізнес-планування наступні інструменти:

1. Стейкхолдерський аналіз. На початковому етапі необхідно чітко ідентифікувати всіх стейкхолдерів, визначити їхні інтереси, очікування та потенційний вплив на бізнес. Це дозволить прогнозувати зони конфліктів.

2. Етичний аудит розділів бізнес-плану. Кожен розділ плану (маркетинговий, фінансовий, виробничий) повинен бути оцінений із погляду відповідності етичним кодексам і законодавству. Наприклад, чи передбачає маркетингова стратегія маніпулятивні методи? Чи враховані у фінансовому плані резерви на екологічні заходи?

3. Сценарне планування з урахуванням етичних ризиків. Розроблення альтернативних сценаріїв розвитку подій, що враховують реалізацію тих або інших етичних ризиків, та план дій щодо їх подолання.

Висновки

Таким чином, бізнес-планування не може розглядатися як суто технічний процес. Воно є важливим етапом формування етичного фундаменту майбутньої діяльності підприємства. Ігнорування конфліктологічного аспекту на етапі планування створює системні ризики, реалізація яких у майбутньому може звести нанівець усі економічні переваги підприємств гостинності та харчового бізнесу.

Інтеграція конфліктологічного та етичного підходів у бізнес-план дозволяє перетворити його з інструменту опису бізнесу на інструмент управління його легітимністю і стійкістю. Запропоновані інструменти – стейкхолдерський аналіз, етичний аудит і спеціальний розділ про КСВ – створюють механізм проактивного виявлення та вирішення потенційних конфліктів, що сприяє формуванню довіри з боку всіх груп стейкхолдерів і закладає основу для сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на кількісну оцінку впливу етичних факторів у бізнес-плані на фінансові результати компанії.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

- Зайцева, В. М. (Ред.). (2018). *Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації*. Запорізький національний технічний університет. <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1a07a32e-4108-43a7-b1d9-7793c3244c8c/content>
- Матвійчук, Т. Ф. (2018). *Конфліктологія*. ГАЛИЧ-ПРЕС.
- Подлепіна, П. О., & Панасенко, Г. С. (2022, 14–15 квітня). Особливості конфліктів та конфлікт-менеджменту на підприємствах індустрії гостинності. В *Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації* [Матеріали конференції] (с. 283–286). Видавничий центр КНУКіМ. <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi69/0050601.pdf#page=283>
- Сушик, І. В., Сушик, О. Г., Мартинюк, Я. М., & Вісин, В. В. (2019). *Етика бізнесу*. Редакційно-видавничий відділ Луцького національного технічного університету. <https://bit.ly/4omsmCX>
- Юрко, І. В., & Михайленко, О. М. (2019). *Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві*. Полтавський університет економіки і торгівлі. <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8691/1/173-689.pdf>

- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). Corporate social responsibility: A review of current concepts, research, and issues. In J. Weber & D. M. Wasieleski (Eds.), *Business and society 360: Vol. 2. Corporate social responsibility* (pp. 39–69). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920180000002002>
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (5th ed.). Oxford University Press.
- Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P., & Pantelidis, I. S. (2018). *Food and beverage management* (6th ed.). Routledge.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2019). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (12th ed.). Cengage Learning.
- Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Routledge.

REFERENCES

- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). Corporate social responsibility: A review of current concepts, research, and issues. In J. Weber & D. M. Wasieleski (Eds.), *Business and society 360: Vol. 2. Corporate social responsibility* (pp. 39–69). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920180000002002> [in English].
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., & Spence, L. J. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (5th ed.). Oxford University Press [in English].
- Davis, B., Lockwood, A., Alcott, P., & Pantelidis, I. S. (2018). *Food and beverage management* (6th ed.). Routledge [in English].
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2019). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (12th ed.). Cengage Learning [in English].
- Matviichuk, T. F. (2018). *Konfliktolohiia* [Conflictology]. HALYCh-PRES [in Ukrainian].
- Podlepina, P. O., & Panasenko, H. S. (2022, April 14–15). Osoblyvosti konfliktiv ta konflikt-menedzhmentu na pidpriemstvakh industrii hostynnosti [Peculiarities of conflicts and conflict management at hospitality industry enterprises]. In *Hostynnist, servis, turyzm: dosvid, problemy, innovatsii* [Hospitality, service, tourism: Experience, problems, innovations] [Conference proceedings] (pp. 283–286). KNUCA Publishing Centre [in Ukrainian].
- Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Routledge [in English].
- Sushyk, I. V., Sushyk, O. H., Martyniuk, Ya. M., & Visyn, V. V. (2019). *Etyka biznesu* [Business ethics]. Redaktsiino-vydavnychiy viddil Luts'koho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. <https://bit.ly/4omsmcx> [in Ukrainian].
- Yurko, I. V., & Mykhailenko, O. M. (2019). *Biznes-planuvannia v hotelno-restorannomu hospodarstvi* [Business planning in the hotel and restaurant industry]. Poltava University of Economics and Trade. <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8691/1/173-689.pdf> [in Ukrainian].
- Zaitseva, V. M. (Ed.). (2018). *Ctratehichne upravlinnia hotelnymy pidpriemstvamy v umovakh hlobalizatsii* [Strategic management of hotel enterprises in the context of globalization]. National University Zaporizhzhia Polytechnic. <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1a07a32e-4108-43a7-b1d9-7793c3244c8c/content> [in Ukrainian].

UDC 640.4:174.7:[005.51:338.26]:005.334.2

Oksana Pauk,
PhD in Economic Sciences
Ivan Franko National
University of Lviv,
Lviv, Ukraine,
email: paukoksa@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-6134-2773>

BUSINESS ETHICS IN THE CONTEXT OF BUSINESS PLANNING OF HOSPITALITY AND FOOD ENTERPRISES: CONFLICTOLOGICAL ASPECT

The topicality of this study is determined by the insufficient development of mechanisms for integrating ethical norms into formalised business planning processes, as well as by the need for proactive identification and neutralisation of conflicts of interest. The article studies the relationship between ethical principles and business planning through the lens of a conflictological approach. It is grounded that as a strategic document, a business plan not only outlines the economic perspectives of enterprises but also serves as a potential source of future ethical conflicts. **Aim and research methods.** The aim of the study is to analyse the typology of ethical conflicts that emerge at the planning stage, as well as to develop preventive mechanisms for their resolution. The research methodology grounds on a systemic analysis that allows the business plan to be viewed as a complex system where the interests of various stakeholders intersect. A conflictological approach is also applied in order to identify contradictions between economic efficiency and social responsibility. **Results.** The study identifies three main nodes of ethical conflicts within a business plan: 1) a conflict between profit maximisation and social obligations; 2) a conflict between short-term financial goals and long-term sustainability; 3) a conflict between the interests of owners (shareholders) and other stakeholder groups (employees, clients, society). The conducted analysis illustrates the consequences of neglecting the ethical dimension at the planning stage, such as reputational losses, financial sanctions and erosion of trust. **Conclusions and discussion.** It is offered to integrate ethical auditing and stakeholder analysis into the structure of a business plan as tools for proactive conflict management. The implementation of ethical standards in the business planning process is viewed as a key factor in enhancing the resilience, competitiveness and legitimacy of business in current conditions.

Keywords: business ethics, business planning, conflictology, stakeholders, corporate social responsibility (CSR), ethical conflict, conflict management.

Надійшла 28.08.2025

Прийнята 30.09.2025

Стаття була вперше опублікована онлайн 30.12.2025



This is an open access journal, and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution 4.0.

Наукове видання

РЕСТОРАННИЙ І ГОТЕЛЬНИЙ КОНСАЛТИНГ. ІННОВАЦІЇ

Науковий журнал

Том 8 № 2
2025

Засновник і видавець –
Київський національний університет культури і мистецтв

Виходить із 2018 р.

Редагування та коректура
Катерина Спрогіс

Редактор англomовних текстів
Світлана Гурбанська

Бібліографічне редагування
Яна Буряк

Дизайн обкладинки
Євгеній Дорошенко

Технічне редагування
В'ячеслав Лук'яненко

Комп'ютерна верстка
Олена Щербина

Менеджер журналу
Лариса Рибка

*Редакція залишає за собою право на редагування текстів, яке не змінює позиції автора.
Автор несе відповідальність за фактичний виклад матеріалу.*

Scientific publication

RESTAURANT AND HOTEL CONSULTING. INNOVATIONS

Scientific Journal

Vol. 8 No 2

2025

The founder and publisher –
Kyiv National University of Culture and Arts

Founded in 2018

Literary editor

Kateryna Sprogis

English text editor

Svitlana Hurbanska

Bibliographic editor

Yana Buriak

Cover design

Yevhenii Doroshenko

Technical editing

Viacheslav Lukianenko

Computer layout

Olena Shcherbyna

Journal Manager

Larysa Rybka

The editorial board reserves the right to edit text that do not change the authors position.

The author is responsible for the actual presentation of the material.

Підписано до друку 30.12.2025. Формат 70 x 100 $\frac{1}{16}$
Друк офсетний. Папір офсетний-15. Гарнітура PT Serif.
Ум. друк. арк. 13,56. Обл. вид. арк. 11,27
Наклад 300 прим. Зам. № 5415

Віддруковано з оригінал-макета на видавничо-поліграфічній базі КНУКіМ
м. Київ, вул. Д. Дорошенка, 14

Свідоцтво про внесення суб'єкта до державного реєстру видавців,
виготовників, розповсюджувачів видавничої продукції
серія ДК № 4776 від 09.10.2014