

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 1. ISSN 2307-2105*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.83>**

**УДК 640.4:005.334**

*Т. М. Житомирська,*

*к. пед. н., доцент, заступник директора з навчально-виховної роботи,*

*Дунайський фаховий коледж Національного університету*

*"Одеська морська академія"*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7015-0819>*

*П. О. Хуторської,*

*к. е. н., доцент, викладач циклової комісії Управління в транспортній галузі,*

*Дунайський фаховий коледж Національного університету*

*"Одеська морська академія"*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1540-162X>*

*М. М. Карпата,*

*викладач циклової комісії Управління в транспортній галузі, Дунайський фаховий коледж Національного університету "Одеська морська академія"*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-7452-8083>*

*О. М. Стеценко,*

*викладач циклової комісії Управління в транспортній галузі,*

*Дунайський фаховий коледж Національного університету*

*"Одеська морська академія"*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-5925-5730>*

**СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

*T. Zhytomyrska,*

*PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Deputy Director for academic  
and educational work,*

*Danube College of the National University "Odesa Maritime Academy"*

*P. Khutorskoy,*

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Lecturer of the department of transport sector management,*

*Danube College of the National University "Odesa Maritime Academy"*

*M. Karapata,*

*Lecturer of the department of transport sector management,*

*Danube College of the National University "Odesa Maritime Academy"*

*O. Stetsenko,*

*Lecturer of the department of transport sector management,*

*Danube College of the National University "Odesa Maritime Academy"*

## **MODERN TECHNOLOGIES AND INNOVATIVE SOLUTIONS IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS**

*Метою статті є аналіз впливу сучасних технологій та інноваційних рішень на розвиток готельно-ресторанного бізнесу, а також визначення їхньої ролі у переході від конкурентної моделі «червоного океану» до моделі «блакитного океану». За результатами дослідження зроблено висновок, що завдяки використанню сучасних технологій у готельно-ресторанному бізнесі змінюються як логіка конкурентної боротьби, так і конфігурація ринкового середовища, які трансформуються відповідно до ринкової парадигми. Йдеться про максимально широкий комплекс цифрових, організаційних та сервісних рішень, які наближають формат бізнесу до таких характеристик, як інтеграція сервісів і продуктів у єдину клієнтську екосистему; формування нових сегментів ринку та каналів взаємодії зі споживачами; підвищення гнучкості бізнес-моделі й здатності оперативно адаптуватися до змін ринкового попиту. Саме тоді, коли формат бізнесу максимально*

відповідає окресленим ознакам, відбувається трансформація правил його взаємодії з іншими суб'єктами ринку. За результатами дослідження констатовано, що завдяки використанню інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі змінюється спосіб представлення та реалізації цінності готельного або ресторанного продукту. Йдеться про сукупність нових або вдосконалених продуктів, послуг, сервісів і операцій, які наближають формат створюваної цінності до таких ознак, як: адаптація до індивідуальних потреб, уподобань і поведінки клієнта; надання інтегрованого пакета продуктів і послуг, що поєднує різні сфери діяльності та створює синергію функціональної користі й емоційного досвіду; формування ціннісної пропозиції, яку неможливо або вкрай складно відтворити конкурентами. Саме тоді, коли формат цінності максимально відповідає окресленим ознакам, вона перестає бути класичною та набуває характеристик унікальної, складної для копіювання. Комплексне застосування цифрових, організаційних, сервісних технологій та інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі дозволяє формувати унікальну споживчу цінність, відкривати нові сегменти попиту, забезпечувати стійкі конкурентні переваги та довгострокову прибутковість. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні конкретних механізмів інтеграції сучасних технологій та інноваційних рішень у різних сегментах готельно-ресторанного бізнесу для створення унікальної цінності та підвищення його адаптивності до мінливого ринкового середовища

*The aim of the article is to analyze the impact of modern technologies and innovative solutions on the development of the hotel and restaurant business, as well as to determine their role in the transition from a competitive "red ocean" model to a "blue ocean" model. The study concludes that the use of technologies in the hotel and restaurant industry changes the logic of competition and the configuration of the market environment, which transforms depending on the prevailing market paradigm. This involves a broad set of digital, organizational, and service solutions that bring the business format closer to characteristics such*

*as: the integration of services and products into a single customer ecosystem; the discovery of new market segments and channels of customer interaction; and the enhancement of business model flexibility and the ability to quickly adapt to changes in market demand. It is precisely when the business format aligns with these characteristics that the rules of interaction with other market participants change. The study also finds that the use of innovative solutions in the hotel and restaurant industry alters the way the value of a hotel or restaurant offering is presented and realized. This refers to a combination of new or improved products, services, and operations that bring the value format closer to features such as: adaptation to individual customer needs, preferences, and behaviors; delivery of an integrated package of products and services that combines different domains and creates synergy of utility and emotional experience; and offering value that cannot be replicated by competitors. When the value format fully corresponds to these characteristics, it ceases to be classical and becomes a unique value that is difficult to imitate. The comprehensive application of digital, organizational, and service technologies, along with innovative solutions in the hotel and restaurant industry, enables the creation of unique consumer value, the opening of new demand segments, the achievement of sustainable competitive advantages, and long-term profitability. Future research prospects lie in studying specific mechanisms for integrating modern technologies and innovative solutions across different segments of the hotel and restaurant industry to create unique value and enhance the adaptability of business models to rapidly changing market environments.*

**Ключові слова:** середовище «червоного океану»; формування «блакитного океану»; конкурентні переваги; прибутковість; інноваційні рішення; цифрові рішення; організаційні рішення; сервісні рішення.

**Keywords:** “red ocean” environment; “blue ocean” creation; competitive advantages; profitability; innovative solutions; digital solutions; organizational solutions; service solutions.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Сучасний готельно-ресторанний бізнес розвивається в умовах значної насиченості ринку та високого рівня стандартизації послуг, що формують для нього так званий «червоний океан» (за концепцією В. Чан Кіма, Р. Моборна) — конкурентний ринковий простір із чітко визначеними межами діяльності, у межах якого більшість продуктів і послуг є уніфікованими, а суб'єкти господарювання конкурують переважно за наявний попит орієнтуючись на зміст цінових переваг, локаційних чинників або незначних сервісних відмінностей [4]. Такий ринок характеризується жорсткою конкурентною боротьбою, у межах якої конкурентні позиції є нестабільними, а перерозподіл ринкових часток відбувається на користь суб'єктів із тимчасово вищою операційною ефективністю, що водночас посилює ризики витіснення менш адаптивних учасників. Наприклад, у популярних туристичних дестинаціях готелі та заклади харчування з подібним рівнем сервісу та ціновими пропозиціями вимушено застосовують короткострокові знижки, акційні пакетні пропозиції, оптимізацію витрат, що забезпечують лише тимчасове зростання завантаженості, але не формує стійкої клієнтської лояльності та довгострокових конкурентних переваг. Відтак у «червоному океані» класичні управлінські та технологічні підходи виявляються недостатньо ефективними — вони не гарантують набуття стійких конкурентних переваг і забезпечення довгострокової прибутковості.

У цьому контексті особливого значення набувають сучасні технології та інноваційні рішення, які за певних умов здатні виконувати не лише функцію операційної оптимізації, а й слугувати стратегічним інструментом трансформації моделей, через які суб'єкти готельно-ресторанного бізнесу створюють, надають та отримують цінність, досягаючи стійких, вигідних позицій на ринку, перевершуючи конкурентів [7]. Саме такі технології здатні забезпечити перехід від конкурентного протистояння в «червоному океані» до формування «блакитного океану» — ринкового простору у якому

створюється нова споживча цінність, формуються нові сегменти попиту та змінюються правила конкурентної гри.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій.*** Сучасні проблеми впровадження цифрових, організаційних та сервісних технологій і інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі досить системно досліджуються такими науковцями, як Машіка Г., Зеліч В., Кізюн А., Маслиган Р. [6], Завадинська О. [1], Осідач О. [8], Гросул В. та Балацька Н. [2]. Зокрема, зазначені дослідники комплексно висвітлили ключові аспекти впровадження цифрових технологій та інноваційних рішень у діяльність готельно-ресторанного бізнесу, зокрема окреслили їх різноманіття, особливості застосування в операційних та сервісних процесах, а також формалізували вплив на ефективність управлінських рішень і якість обслуговування.

Втім, характер впливу окреслених технологій та інноваційних рішень на трансформацію конкурентного середовища, формування нових ринкових сегментів і створення унікальної споживчої цінності практично не висвітлено у науковій літературі. Це формує низку проблем, серед яких: відсутність методологічно обґрунтованих показників ефективності технологічних інновацій у різних ринкових умовах; обмежене розуміння механізмів формування конкурентних переваг у готельно-ресторанному бізнесі; недостатня кількість практичних рекомендацій для підприємств щодо інтеграції цифрових та сервісних інновацій у бізнес-моделі. Відтак існує необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

***Формулювання цілей статті.*** Метою статті є аналіз впливу сучасних технологій та інноваційних рішень на розвиток готельно-ресторанного бізнесу, а також їх ролі у переході від конкурентної моделі «червоного океану» до моделі «блакитного океану».

***Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.*** У частині наукових досліджень технології та інноваційні зміни у готельно-ресторанному бізнесі

розглядаються крізь призму цифровізації, що проявляється у фокусі на автоматизації процесів, впровадженні інформаційних систем та цифрових сервісів (характерним прикладом є праці Завадинської О. [3] та Осідач О. [8]). Втім, більшість науковців (зокрема Машіка Г., Зеліч В., Кізюн А., Маслиган Р. та ін. [6]) трактують сучасні технології та інноваційні рішення не лише як чинники підвищення операційної ефективності готельно-ресторанних підприємств, а й як засоби трансформації самої природи конкуренції через формування нових форматів ціннісних пропозицій.

Оскільки класичний науковий підхід вимагає раціональної послідовності мислення на якій ґрунтується аналіз або дослідження, автори розглядають технології та інновації в готельно-ресторанному бізнесі як чинники його трансформації. У цьому контексті може бути окреслено декілька основних напрямів трансформацій бізнесу на їх основі, зокрема [1–2; 6]:

- перехід від стандартизованих послуг до персоналізованих, емоційно насичених та контекстно адаптованих сервісів;
- перехід від традиційних моделей конкуренції за ціною та масштабом до платформних, сервісно-орієнтованих і підписних бізнес-моделей;
- застосування аналітики, CRM та інтелектуальних систем для глибокого розуміння поведінки клієнтів і формування ціннісних пропозицій, складних для імітації конкурентами;
- залучення нових категорій споживачів через інноваційні формати послуг та сервісних взаємодій.

Окреслені напрями не є вичерпними, однак їх зміст дозволяє констатувати, що сучасні технології та інноваційні рішення у готельно-ресторанному бізнесі не зводяться лише до цифровізації, а виконують значно ширшу функцію, зокрема змінюють механізми створення цінності, логіку конкурентної боротьби, конфігурацію ринкового середовища.

Ця функція наочно проявляється у межах загальних положень концепції «червоного» та «блакитного океанів», що чітко розмежовує операційний та стратегічний виміри використання технологій та інноваційних рішень, що

підтверджується результатами досліджень Тодієрішко Є., Гоблик-Маркович Н., Машіка Г. [5].

Так, якщо розглядати цю функцію у традиційній логіці «червоного океану» — тобто конкурентного ринкового простору з високим рівнем насиченості, уніфікованими сервісними пропозиціями, жорсткою боротьбою за наявний попит, — різноманітні бізнес-технології та інноваційні рішення здебільшого використовуються як інструменти оптимізації витрат, автоматизації окремих операцій або підвищення якості обслуговування, не змінюючи при цьому базових правил конкурентної взаємодії. До прикладу, упровадження у цій парадигмі автоматизованих систем бронювання, електронних меню у готелях та закладах харчування спрямоване лише на скорочення операційних витрат (через прискорення обслуговування клієнтів), а сформовані на їх основі іновації не створюють принципово нової ціннісної пропозиції.

Натомість у разі застосування технологій та інноваційних рішень у парадигмі «блакитного океану» — тобто в конфігурації ринку через створення нової споживчої цінності та формування нового попиту — вони здатні формувати неконкурентний ринковий простір. У термінах теорії «блакитного океану» це означає ринок нового типу, де суб'єкт бізнесу працює без прямих конкурентів [4-5].

Так, розмежовуючи операційний і стратегічний виміри використання технологій готельно-ресторанного бізнесу, слід орієнтуватися на максимально широкий комплекс цифрових, організаційних та сервісних рішень, серед яких: системи управління на основі великих даних і штучного інтелекту; автоматизовані платформи бронювання, системи управління взаємовідносинами з клієнтами та Інтернет речей, безконтактні сервіси та мобільні додатки, «зелені» та енергоощадні технології.

Такий формат зумовлений тим, що кожна з виділених технологій має вплив на логіку конкурентної боротьби та конфігурацію ринкового середовища, що трансформується залежно від ринкової парадигми [6-7].

Системи управління на основі великих даних і штучного інтелекту типологічно охоплюють аналіз попиту та завантаженості закладів, клієнтського досвіду та внутрішніх операцій. Відтак, за функціональністю окреслених технологій — аналітичною, прогностичною та оптимізаційною — у «червоному океані» вони виконують роль засобу аналізу та підтримки ефективності в межах наявної моделі бізнесу, тоді як у «блакитному океані» їх застосування розширюється від простого аналізу до підтримки рішень із реконфігурації ринкового середовища.

Автоматизовані платформи бронювання типологічно охоплюють хмарні платформи та комплексні рішення для готелів і хостелів з попереднього замовлення та підтвердження можливостей отримання послуг (номера в готелі, столик в ресторані, харчування). За функціональністю ці технології поєднують фіксацію зобов'язання сторін «послуга-оплата», управління каналами продажу, CRM, синхронізують інформацію на різних онлайн-ресурсах і інтегрують CRM, OTA-канали та мобільні сервіси. Саме тому, у «червоному океані» вони здебільшого коригують швидкість обслуговування та розширюють зручності для клієнтів, а у «блакитному океані» — інтегруються з додатковими сервісами та стають інструментом постачання нових ціннісних пропозицій і персоналізованого клієнтського досвіду.

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та Інтернет речей (IoT) у готельно-ресторанному бізнесі тісно взаємопов'язані (дані, зібрані IoT-пристроями, можуть надходити в CRM для аналізу, персоналізації сервісів, підвищення лояльності гостей), проте кожна система виконує власні функції. Зокрема, CRM включає рішення для збору і системного аналізу даних про гостей, автоматизації маркетингових кампаній, підвищення лояльності клієнтів та персоналізації сервісів. IoT у готельній та ресторанній інфраструктурі забезпечує автоматизацію освітлення, клімат-контролю, мультимедійних сервісів, економію ресурсів та інтеграцію з мобільними додатками й CRM. Відтак, за функціональністю цих технологій у «червоному океані» вони виконують роль інструментів для розширення функціональності

готельної та ресторанної інфраструктури, а у «блакитному океані» набувають стратегічного значення, адже формують нові формати взаємодії з клієнтами — наприклад, через розумні номери з адаптованими сервісами, інтерактивні меню та персоналізовані пакети послуг.

Безконтактні сервіси та мобільні додатки охоплюють цифрові технології, що дозволяють гостям взаємодіяти з бізнесом без фізичного контакту, підвищуючи комфорт, швидкість обслуговування. Зокрема вони дозволяють: безконтактно оплачувати послуги; робити замовлення їжі через QR-коди на столах або у номері готелю; здійснювати управління замовленнями та оплату послуг зі смартфона; управляти номером через додаток на смартфоні. За функціональністю окреслених технологій у «червоному океані» вони прискорюють обслуговування та покращують зручності замовлення, у «блакитному океані» сприяють інтеграції нових сервісів, персоналізованих рекомендацій у клієнтські екосистеми.

«Зелені» та енергоощадні технології (зокрема, енергоощадні системи, енерго- та ресурсощадні рішення, відновлювані джерела енергії, екологічно чисті матеріали та сервіси) дозволяють готельно-ресторанним бізнесам знижувати витрати на ресурси та формувати екологічно відповідальний імідж. Так, за функціональністю окреслених технологій у «червоному океані» вони використовуються для операційної економії та відповідності базовим стандартам, а у «блакитному океані» — для стратегічної диференціації, що дозволяє створювати нові формати послуг, залучати свідомих споживачів та відкривати нові ринкові сегменти.

Відтак, можна констатувати, що у «червоному океані» цифрові, організаційні та сервісні технології виконують операційну роль, тоді як у «блакитному океані» ті самі технології набувають стратегічного значення, оскільки якісно реконфігурують ринкове середовище підприємств готельно-ресторанного бізнесу (див. табл. 1).

**Таблиця 1. Аналіз впливу сучасних технологій на розвиток готельно-ресторанного бізнесу**

Аспект значущості	Червоний океан	Блакитний океан
Основна мета використання технологій	Підвищення операційної ефективності, автоматизація процесів, скорочення витрат	Створення унікальної ціннісної пропозиції, генерація нового попиту, формування неконкурентного ринкового простору
Характер впливу на бізнес-модель	Локальна оптимізація наявних процесів, без зміни базових правил конкуренції	Системна трансформація бізнес-моделі, переосмислення сервісних і продуктових пропозицій, інтеграція нових форматів взаємодії зі споживачем
Тип технологій та рішень	CRM, стандартні системи бронювання, електронні меню, автоматизація бухгалтерії та обслуговування	Великі дані та штучний інтелект для персоналізації, IoT для нових сервісних рішень, мобільні додатки, «зелені» технології, платформні бізнес-моделі
Вплив на конкурентну позицію	Обмежений, враховуючи залежність від цінової конкуренції, короткострокову ефективність.	Значний, враховуючи можливості створення нових сегментів ринку
Приклади застосування	Автоматизація бронювання номерів, цифрові меню, стандартні CRM-системи для обліку клієнтів	Персоналізовані сервіси, платформи взаємодії з клієнтами та постачальниками, унікальні сервісні концепції, інтеграція «зелених» технологій та IoT для створення нових послуг

*Джерело: сформовано на основі [4-5; 7]*

Наскільки якісною була конфігурація бізнесу, можна оцінити за такими ознаками: інтеграція сервісів та продуктів у єдину клієнтську екосистему; відкриття нових сегментів ринку та каналів взаємодії зі споживачами; підвищення гнучкості бізнес-моделі та здатності швидко адаптуватися до змін ринкового попиту. Саме при наявності цих ознак змінюються правила взаємодії підприємств на ринку, оскільки:

- суб'єкти бізнесу перестають боротися лише за наявних клієнтів, оскільки створюють нові сегменти або ринки, де конкуренція мінімальна;
- з'являються нові канали, способи доставлення, персоналізації та автоматизації, що змінюють саму природу ринку.

Розмежовуючи операційний і стратегічний виміри від використання інноваційних рішень, автори орієнтувалися на нові або вдосконалені

рішення, які впливають на процес створення цінності для клієнтів (див. табл. 2).

**Таблиця 2. Аналіз впливу інноваційних рішень на розвиток готельно-ресторанного бізнесу**

Аспект значущості	Червоний океан	Блакитний океан
Основна мета використання	Оптимізація наявних продуктів, послуг і процесів; скорочення витрат; підвищення ефективності	Створення унікального клієнтського досвіду; задоволення нових або раніше ігнорованих потреб; формування неконкурентного ринкового простору
Характер впливу на бізнес-модель	Локальні удосконалення та автоматизація процесів; без зміни основних правил конкуренції	Системна трансформація бізнес-моделі; інтеграція нових продуктів, послуг та сервісів; формування клієнтських екосистем
Тип інноваційних рішень	Меню з сезонними локальними продуктами, модернізовані процедури обслуговування, короткострокові тематичні акції, поліпшення фізичного середовища, мініперсоналізація сервісу	Персоналізовані туристичні пакети, інтегровані CRM + AI-сервіси, IoT для «розумних» номерів, мобільні додатки, «зелені» та енергоефективні технології, нові концепції обслуговування
Вплив на конкурентну позицію	Обмежений; оптимізацію наявних продуктів, послуг, сервісів та операцій	Високий; унікальна цінність для клієнта, яку неможливо скопіювати конкурентам
Приклади застосування	Додавання нових страв з локальних продуктів за незмінності основної концепції та сервісу, зміна послідовності подачі страв, оптимізація кухонного workflow, впровадження чек-листів для підвищення швидкості.	Персоналізовані туристичні пакети (проживання + екскурсії + гастрономічний досвід), інтеграція IoT у «розумні» номери, мобільні додатки для замовлень і персоналізації, екологічні послуги та сервіси, нові формати обслуговування

*Джерело: сформовано на основі [4-5; 7]*

Відтак у «червоному океані» інноваційні рішення здебільшого спрямовані на оптимізацію наявних продуктів, послуг, сервісів та операцій, що формує класичну цінність для клієнтів, аналогічну до тієї, яку пропонують конкуренти [6; 8]. Наприклад, ресторан може додавати нові страви з локальних продуктів, проте зберігає основну концепцію та стандартний рівень обслуговування. Фактично відбувається адаптація

продукту до актуальних трендів і споживчих вподобань без зміни базової цінності.

Натомість у «блакитному океані» інноваційні рішення спрямовані на створення унікальної цінності для клієнтів, що дозволяє задовольняти нові або раніше ігноровані потреби ринку та формувати стійкі конкурентні переваги. Це може проявлятися, наприклад, через створення персоналізованих туристичних пакетів. Зокрема Well-Being & Wellness Package (для туриста комбінується пакет «проживання, спа-процедури, фітнес-терапії, дієтичне меню, медитаційні сесії на природі, консультації спеціаліста»), сформований на основі даних про здоров'я, вподобань і цілей гостя або Adventure & Culture Experience комбінується пакет «проживання, активні екскурсії (треки, веломаршрути, рафтинг тощо), майстер-класи з місцевих ремесел, гастрономічні дегустації», сформований на основі інтересів (культура/екстрим/історія) та демографічних даних. Ці туристичні пакети не просто оптимізують стандартні номери чи харчування — вони розширюють спектр потреб клієнта, створюючи новий тип пропозиції, яку складно порівняти з конкурентами. Крім того, клієнт отримує комплексний і персоналізований сервіс, що поєднує кілька сфер (здоров'я, активності, гастрономію, культуру), а не просто проживання + сніданок.

Наскільки унікальною є створена цінність для клієнтів можна виявити за її належністю до наступних ознак: прилаштування під індивідуальні потреби, вподобання та поведінку клієнта; отримання клієнтом інтегрованого пакета продуктів та послуг, що поєднує різні сфери і створює синергію користі та емоційного досвіду; пропонування цінності, що є неможливо відтворити конкурентами. Зауважимо, що коли створена цінність максимально відповідає зазначеним ознакам, вона набуває характеру унікальної пропозиції для клієнта, яку важко відтворити конкурентам і яка відчутно відрізняється від традиційних ринкових пропозицій.

***Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.*** За результатами дослідження встановлено, що комплексне

застосування сучасних технологій та інноваційних рішень є ключовим інструментом переходу готельно-ресторанного бізнесу з «червоного океану» у «блакитний океан». На цій основі авторами сформульовано такі висновки:

1. Завдяки використанню технологій в готельно-ресторанному бізнесі змінюються логіка конкурентної боротьби та конфігурація ринкового середовища (вони трансформуються залежно від ринкової парадигми). Йдеться про максимально широкий комплекс цифрових, організаційних та сервісних рішень, які наближають формат бізнесу до таких характеристик, як інтеграція сервісів і продуктів у єдину клієнтську екосистему; формування нових сегментів ринку та каналів взаємодії зі споживачами; підвищення гнучкості бізнес-моделі й здатності оперативного адаптуватися до змін ринкового попиту. Саме тоді, коли формат бізнесу максимально відповідає окресленим ознакам, відбувається трансформація правил його взаємодії з іншими суб'єктами ринку.

2. За результатами дослідження констатовано, що завдяки використанню інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі змінюється спосіб представлення та реалізації цінності готельних та ресторанных продуктів. Йдеться про сукупність нових або вдосконалених продуктів, послуг, сервісів і операцій, які наближають формат створюваної цінності до таких ознак, як: адаптація до індивідуальних потреб, уподобань і поведінки клієнта; надання інтегрованого пакета продуктів і послуг, що поєднує різні сфери діяльності та створює синергію функціональної користі й емоційного досвіду; формування ціннісної пропозиції, яку неможливо або вкрай складно відтворити конкурентами. Саме тоді, коли формат цінності максимально відповідає окресленим ознакам, вона перестає бути класичною та набуває характеристик унікальної, складної для копіювання.

Комплексне застосування цифрових, організаційних, сервісних технологій та інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі дозволяє формувати унікальну споживчу цінність, відкривати нові сегменти попиту, забезпечувати стійкі конкурентні переваги та довгострокову прибутковість.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні конкретних механізмів інтеграції сучасних технологій та інноваційних рішень у різних сегментах готельно-ресторанного бізнесу для створення унікальної цінності та підвищення його адаптивності до мінливого ринкового середовища.

### Література

1. Воляник Г., Колінько Н., Шутка С. Інноваційні цифрові технології електронної комерції у готельній індустрії. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2024. № 2 (12). С. 28-33.
2. Гросул В., Балацька Н. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11-20. С. 7-12.
3. Завадинська О. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2018. № 2. С. 93-102.
4. Kim, W.C., Mauborgne, R. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston: Harvard Business School Press, 2005, 256 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02756660510608521>.
5. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>
6. Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al. *Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: a monograph*. Odesa: KUPRIENKO S.V. 2023. 131 p.
7. Todierishko E., Goblyk-Markovych N., Mashika H. Blue and red oceans in the tourism industry: boundaries and competition rules. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 6. С. 140-144.
8. Осідач О. Методичні основи формування інноваційних бізнес-моделей. *Вісник Львівського університету. Серія: Економічна*. 2015. № 52. С. 127-134.

## References

1. Volyanyk, G. Kolinko, N. and Shutka, S. (2024), "Innovative digital technologies of e-commerce in the hotel industry", *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, vol. 2 (12), pp. 28-33.
2. Grosul, V. and Balatska, N. (2020), "Digital marketing as an effective tool for anti-crisis development of a restaurant business enterprise during the pandemic and its recession", *Pidpryyemnytstvo ta innovatsiyi*, vol. 11-20, pp. 7-12.
3. Zavadynska, O. (2018), "Innovative management technologies in the restaurant business", *Restorannyi i hotel'nyy konsal'tynh. Innovatsiyi*, vol. 2. С. 93-102.
4. Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston, USA. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/02756660510608521>
5. Todierishko, E. Goblyk-Markovych, N. and Mashika, H. (2023), "Blue and red oceans in the tourism industry: boundaries and competition rules", *Інвестиції: практика та досвід*, vol. 6, pp. 140-144.
6. Lysyuk, T. Tereshchuk, O. and Pasichnyk, M. (2022), "Innovative technologies in the hotel and restaurant industry", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>.
7. Mashika, H. Zelic, V. Kiziun, A. and Maslyhan, R. (2023), *Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: monohrafiya [a monograph]*. KUPRIENKO S.V., Odesa, Ukraine.
8. Osidach, O. (2015), "Methodological foundations of the formation of innovative business models", *Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriya: Ekonomichna*, vol. 52, pp. 127-134.

*Стаття надійшла до редакції 13.01.2026 р.*