

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«магістр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Інноваційні стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі ГРК «Едельвейс»)**

Виконав: студент VI курсу, групи БРМ-61
спеціальності 241

«Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

Мельничук В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Андрушків Б.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Стойко І.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Шерстюк Р.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Сороківська О.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2025

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та сферою
послуг

_____ Р.П. Шерстюк
«__» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня _____ магістр
за спеціальністю _____ 241 «Готельно-ресторанна справа»
студенту _____ Мельничуку Володимирі Васильовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи _____ Інноваційні стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі ГРК «Едельвейс») _____

Керівник роботи _____ д.е.н., Андрушків Богдан Миколайович
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від _____

2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____ 10.12. 2025 _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи) _____ Матеріали виробничо-господарської та фінансової діяльності ГРК «Едельвейс» _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____ Анотація. Вступ. Теоретико-методичний розділ. Аналітично-розрахунковий розділ. Проектно-рекомендаційний розділ. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях. Висновки. Список використаних джерел. _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____ Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи магістра в кількості 16од. _____

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Охорона праці</i>	<i>д.е.н., доц. Шерстюк Р.П.</i>		
<i>Безпека в надзвичайних ситуаціях</i>	<i>ст. викладач Стручок В.С.</i>		

7. Дата видачі завдання 10.11.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Розділ 1.Теоретико-методичний	10.11.2025	виконано
2	Розділ 2.Аналітично-розрахунковий	20.11.2025	виконано
3	Розділ 3. Проектно-рекомендаційний	01.12.2025	виконано
4	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	02.12.2025	виконано
5	Висновки	05.12.2025	виконано
6	Список використаних джерел	05.12.2025	виконано
7	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.12.2025	виконано

Студент Мельничук В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)Керівник роботи Андрушків Б.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мельничук В.В. Інноваційні стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу (на прикладі ГРК «Едельвейс»)

Кваліфікаційна робота магістра (102 с., 3 рис., 11 табл., 41 літ. джерел) за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2025.

У даній кваліфікаційній роботі магістра обґрунтовано інноваційні стратегії розвитку для сучасних підприємств готельно-ресторанного бізнесу. У контексті цього досліджено теоретико-методичні засади інноваційних стратегій розвитку готельно-ресторанних комплексів, проаналізовано виробничо-господарську діяльність ГРК «Едельвейс» та представлено оцінку конкурентного, зовнішнього та внутрішнього середовища ведення бізнесу, запропоновано цільову модель інноваційного розвитку готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» і систему його стратегічних цілей, представлено проєкт упровадження системи lean-менеджменту та цифрових рішень у ключові бізнес-процеси досліджуваного підприємства.

Ключові слова: діджиталізація, інноваційний розвиток, інноваційний проєкт, інноваційна стратегія, конкуренція, конкурентоспроможність, ринок готельно-ресторанних послуг, система lean-менеджменту.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблеми формування інноваційних стратегій розвитку підприємств індустрії гостинності, зокрема ГРК «Едельвейс» і можуть бути використані ним у процесі удосконалення його діяльності на майбутній період.

ANNOTATION

Melnychuk V.V. Innovative development strategies for hotel and restaurant enterprises (HRC “Edelweis” as a case of study)

Qualification work of the master (102 p., 3 fig., 11 tabl., 41 lit. sources) on a specialty 241 "Hotel and restaurant business". Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Faculty of Economics and Management. Ternopil, 2025.

In this master's qualification thesis, innovative development strategies for modern enterprises in the hotel and restaurant business are substantiated. Within the framework of the study, the theoretical and methodological foundations of innovative development strategies for hotel and restaurant complexes are examined; the production and economic activity of the hotel and restaurant complex “Edelweis” is analyzed; and an assessment of the competitive, external, and internal business environments is presented. A target model of innovative development for the hotel and restaurant complex “Edelweis” and a system of its strategic goals are proposed, along with a project for the implementation of a lean management system and digital solutions in the key business processes of the enterprise under study.

Keywords: digitalization, innovative development, innovation project, innovation strategy, competition, competitiveness, hotel and restaurant services market, lean management system.

Practical significance of the study. The results of the research provide a basis for further studies and for the practical solution of the problem of forming innovative development strategies for enterprises in the hospitality industry, in particular the hotel and restaurant complex “Edelweis,” and may be used by it in the process of improving its operations in the future period.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСІВ	11
1.1. Сутність і класифікація інноваційних стратегій розвитку підприємств індустрії гостинності.....	11
1.2. Принципи та інструменти Lean-менеджменту у готельно-ресторанному бізнесі	20
1.3. Цифрова трансформація готельно ресторанних комплексів і синергія з lean менеджментом.....	27
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ЕДЕЛЬВЕЙС».....	37
2.1 Організаційно-економічна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» і ринкове позиціонування.....	37
2.2 Аналіз організаційно-операційних та фінансових результатів діяльності готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс»	43
2.3. Оцінювання та аналіз конкурентного, зовнішнього та внутрішнього середовища готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс».....	52
Висновки до розділу 2	61
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ЕДЕЛЬВЕЙС» НА ЗАСАДАХ LEAN-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	65
3.1. Цільова модель інноваційного розвитку готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» і система стратегічних цілей.....	65
3.2. Проєкт упровадження lean-менеджменту та цифрових рішень у ключові бізнес-процеси готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс»	71

3.3 Економіко-математичне моделювання та економічне обґрунтування ефектів синергії lean-менеджменту і цифрових технологій у розвитку готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс»	76
Висновки до розділу 3	82
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	84
4.1. Стан охорони праці на досліджуваному підприємстві – готельно-ресторанному комплексі «Едельвейс»	84
4.2. Забезпечення гігієни та санітарії праці у готельно-ресторанному комплексі «Едельвейс»	87
4.3. Безпека в надзвичайних ситуаціях та локалізація небезпек для готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс»	90
Висновки до розділу 4	92
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98

ВСТУП

Актуальність теми. Готельно-ресторанні комплекси функціонують в умовах війни, трансформації туристичних потоків та зміни споживчих пріоритетів, що підвищує потребу у нових підходах до сервісу, організації бізнес-процесів і підтримання стабільності роботи. Сучасний ринок гостинності характеризується високою невизначеністю, нестійким попитом, зростанням операційних витрат та зростаючими вимогами до безпеки персоналу й відвідувачів. У таких умовах інноваційний розвиток набуває значення ключового механізму адаптації, забезпечує гнучкість управління та дає змогу формувати стійкі конкурентні позиції навіть за обмежених ресурсів воєнного і післявоєнного періоду.

Фактори, що визначають актуальність теми, пов'язані зі зростанням конкуренції на локальних ринках гостинності та зміною поведінки споживачів. Відвідувачі очікують вищої якості сервісу, швидкого та прозорого обслуговування, наявності цифрових рішень для комунікації та бронювання, екологічності послуг і дотримання сучасних стандартів безпеки. Одночасно галузь зазнає значного впливу технологічних змін, зокрема розвитку автоматизації, управлінських цифрових платформ, систем аналітики даних. Воєнні умови посилюють вимоги до цивільного захисту, охорони праці й санітарно-гігієнічних заходів, що потребує впровадження інноваційних управлінських рішень, здатних забезпечити безперервність діяльності, адаптивність та стійкість сервісних процесів.

Дослідження інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності спирається на широкий спектр наукових праць, які формують методологічну основу розуміння сучасних трансформацій у сфері сервісу. Класичні підходи до інновацій, конкуренції та стратегічного оновлення представлені у працях Й. Шумпетера, П. Друкера, М. Портера, Б. Санто та Б. Твісса, які визначили базові принципи інноваційного циклу, динаміки підприємницького розвитку та стратегічного позиціонування. У контексті ощадливого управління важливим є

внесок Е. Демінга, Т. Охно, Дж. Вумека та Д. Джонса, чії ідеї щодо усунення втрат, оптимізації потоків, стандартизації операцій і побудови культури постійних удосконалень стали основою сучасних моделей lean-менеджменту, застосовних і до готельно-ресторанної сфери.

Українські науковці також зробили значний внесок у розвиток інноваційної тематики та теорії управління підприємствами. У працях Б. Андрушківа, Л. Антонюк, В. Геєця, С. Ілляшенка, О. Кузьміна, Л. Малюти, В. Стадника, Н. Чухрай та інших дослідників розкрито закономірності інноваційного розвитку, механізми стратегічних змін і чинники підвищення конкурентоспроможності підприємств. У сфері готельно-ресторанного бізнесу проблематика сервісних інновацій, цифрових рішень та організаційної модернізації висвітлена у роботах В. Гросула, О. Декалюк, О. Колонтаєвського, О. Кравець, Л. Мельник, Г. Нагорняк, Г. Островської, Р. Шерстюка й інших учених. Представлені авторами концепції формують комплексний теоретичний фундамент для аналізу сервісних моделей та механізмів оновлення підприємств індустрії гостинності.

Таке поєднання класичної інноваційної теорії, lean-менеджменту та сучасних українських досліджень забезпечує всебічний методологічний базис, на якому ґрунтується аналіз діяльності готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс». Застосування цих підходів дає змогу оцінити його інноваційну спроможність, визначити ключові напрями розвитку та розробити практичні рекомендації, адаптовані до умов воєнного часу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження інноваційного розвитку готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» та обґрунтування напрямів підвищення його ефективності на основі lean-менеджменту, цифрових технологій та сучасних підходів до управління безпекою.

Для досягнення поставленої мети було визначено та розв'язано такі завдання:

- дослідити теоретичні засади інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності;

- проаналізувати концепції lean-менеджменту й цифрової трансформації та їх можливості у сфері готельно-ресторанного бізнесу;
- дати організаційно-економічну характеристику комплексу «Едельвейс» та оцінити результати його діяльності у 2022–2024 роках;
- визначити ключові проблеми управління процесами та сервісом;
- розробити цільову модель інноваційного розвитку комплексу;
- сформулювати проєкт упровадження lean-менеджменту та цифрових рішень;
- здійснити економіко-математичне моделювання ефектів від запропонованих інноваційних заходів;
- обґрунтувати напрями посилення системи охорони праці, санітарно-гігієнічної безпеки та готовності до надзвичайних ситуацій.

Об’єктом дослідження є діяльність готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс».

Предметом дослідження є інноваційні процеси, інструменти цифрової трансформації та можливості впровадження lean-менеджменту в управлінні готельно-ресторанним підприємством.

Теоретико-методичною та інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, аналітичні матеріали індустрії гостинності, внутрішні дані комплексу «Едельвейс» за 2022–2024 роки.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано системний і процесний підходи, методи аналізу й синтезу, логічний, економіко-статистичний та порівняльний аналіз, методи стратегічної діагностики, інструменти картування процесів, елементи lean-менеджменту, методику економіко-математичного моделювання операційного прибутку.

Апробація результатів Основні положення та результати дослідження були представлені на науково-практичних конференціях, зокрема на Другій Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сталий, інклюзивний, смарт розвиток: наукові підходи до вирішення сучасних глобальних і локальних викликів» у форматі тез (додаток А).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСІВ

1.1. Сутність і класифікація інноваційних стратегій розвитку підприємств індустрії гостинності

Індустрія гостинності належить до секторів економіки, де інновації безпосередньо трансформуються у якість сервісу, рівень задоволеності гостей та стійкість бізнесу до кризових шоків. Українські дослідження доводять, що в умовах війни, пандемічних шоків і структурної трансформації економіки інноваційний розвиток готельних та ресторанних підприємств стає не другорядним, а системоутворювальним чинником їхнього виживання та зростання. Поворознюк І. наголошує на тому, що інноваційні процеси у готельному господарстві забезпечують не лише оновлення послуг, а й глибокі якісні зміни у системі управління, бізнес-процесах і маркетинговій політиці підприємства [25]. Балацька Н. і Каленік К. трактують стратегії інноваційного розвитку в індустрії гостинності як довгострокову орієнтацію підприємства на створення й комерціалізацію нових послуг, технологій та організаційних рішень, що дозволяють досягати конкурентних переваг відповідно до міжнародних стандартів обслуговування [1].

Класична економічна теорія пов'язує інновації з процесом «нових комбінацій» ресурсів і факторів виробництва у розумінні Й. Шумпетера, який підкреслював роль підприємця інноватора як агента «творчого руйнування» усталених ринкових структур. Подальші підходи до стратегічного управління інноваціями, зокрема у роботах І. Ансоффа, М. Портера, Г. Тідда і Д. Бессанта, розглядають інновацію як елемент корпоративної стратегії, що задає траєкторію розвитку компанії через вибір ринків, продуктів, технологій і бізнес моделей, а також визначення довгострокових конкурентних переваг [12]. У межах ресурсного та динамічно-ресурсного підходів інноваційна стратегія тлумачиться

як спосіб формування, оновлення й комбінування унікальних ресурсів і компетенцій підприємства, які важко відтворити конкурентам, що особливо важливо для сервісних бізнесів. Розвиток сервіс орієнтованих концепцій, зокрема логіки сервісної домінанти та економіки вражень, додатково акцентує, що інновації у сфері послуг пов'язані не лише з технологіями, а й з переосмисленням ролі клієнта як співтворця цінності.

У межах індустрії гостинності інновації набувають специфічного змісту, адже основним продуктом виступає сервіс, досвід гостя, атмосфера взаємодії персоналу та клієнта, а також символічні й емоційні характеристики перебування у закладі. Автори українських праць з гостинності підкреслюють, що інноваційна спрямованість готельно ресторанних підприємств проявляється у здатності створювати унікальні послуги, поєднувати матеріальну складову обслуговування з нематеріальними враженнями, формувати стійкі відносини з гостями на основі персоналізації, довіри та інтерактивної комунікації, а також швидко адаптувати стандарти сервісу до змін попиту й безпекових умов.

У сучасних підходах інноваційна стратегія підприємства індустрії гостинності може бути визначена як узгоджена система довгострокових рішень щодо напрямів, масштабів та форм оновлення послуг, процесів, технологій і організаційних моделей, спрямована на підвищення конкурентоспроможності, стійкості та цінності для гостя. Така стратегія пов'язує бачення власників і менеджменту з конкретними програмами розвитку, портфелем інноваційних проєктів та механізмами управління ризиками. Д'яконова А та співавтори наголошують, що у готельно-ресторанному бізнесі інноваційна стратегія повинна враховувати не лише технологічні тренди, а й вимоги міжнародних стандартів, очікування туристів і потенціал інтеграції до глобального економічного простору [8].

Теоретичні підходи до змісту інноваційної стратегії у сфері гостинності пропонують кілька ключових функцій, які формують каркас стратегічного управління. По-перше, інтеграційна функція поєднує стратегічні цілі підприємства з узгодженими інноваційними програмами у сфері сервісу,

цифрових технологій, кадрового менеджменту та маркетингу, що дає змогу уникати ситуації фрагментарних, несумісних між собою рішень і забезпечувати інституційну цілісність розвитку готельно-ресторанного бізнесу [7]. Таке поєднання передбачає, що будь-яка інновація розглядається не як локальний проєкт, а як складова загальної стратегії, вбудована у систему цілей, показників результативності та політик управління персоналом і якістю послуг.

По-друге, адаптаційна функція забезпечує здатність готелю або ресторану швидко реагувати на зміни попиту, регуляторного середовища, безпекових умов, структурних шоків, включно з викликами повномасштабної війни. Дослідження трансформації індустрії гостинності в Україні підтверджують, що гнучка інноваційна стратегія дозволяє пом'якшувати вплив макроекономічних, демографічних та безпекових факторів через оперативну зміну форматів обслуговування, цінових пакетів, каналів збуту й організації сервісу. Адаптаційна функція включає управління ризиками, сценарне планування та готовність підприємства переходити до нових моделей роботи, наприклад, посилення внутрішнього туризму, розвитку довгострокового проживання або комбінованих форматів готель-коворкінг.

По-третє, креативно трансформаційна функція орієнтує персонал на постійне вдосконалення сервісу, впровадження нових форматів обслуговування, створення інноваційних пакетів послуг і форм комунікації з гостями. Вона пов'язана з розвитком внутрішньої культури інновацій, у межах якої працівники не лише виконують стандарти, а й виступають ініціаторами змін, беруть участь у генеруванні та тестуванні нових сервісних рішень. Сучасні дослідження наголошують, що ефективна інноваційна стратегія у сфері гостинності вимагає залучення людського, інтелектуального та соціального капіталу як ключових ресурсів креативної трансформації, а також формування сприятливого інституційного клімату для розвитку таких ініціатив [7].

По-четверте, ресурсна функція передбачає раціональний розподіл інвестицій між різними типами інновацій, оптимізацію витрат і підвищення віддачі від капіталу. Мова йде не лише про класичні капітальні вкладення у

матеріально-технічну базу, а й про інвестиції у цифрову інфраструктуру, системи управління знаннями та розвиток компетенцій персоналу. Стратегічні пріоритети у використанні ресурсів мають будуватися на основі аналізу довгострокового ефекту від тих чи інших інновацій, їх внеску у конкурентоспроможність і стійкість підприємства та узгодженості з національними і галузевими пріоритетами розвитку індустрії гостинності [25]. У цьому контексті доцільно говорити також про інституційну функцію інноваційної стратегії, що спрямована на формування сприятливого середовища для взаємодії формальних і неформальних інститутів, включно з нормами безпеки, етичними стандартами, корпоративною культурою й очікуваннями клієнтів

Сутність інноваційної стратегії в індустрії гостинності набуває особливого змісту в контексті цифровізації, оскільки цифрові технології перетворюються на базову інфраструктуру сервісу. Лисюк із співавторами доводять, що ключовим вектором інноваційної стратегії стає діджиталізація бізнес процесів, впровадження інформаційних систем управління готелями та ресторанами, використання аналітики даних для персоналізації сервісу, а також розвиток онлайн комунікацій з гостями [16].

Інноваційна стратегія у цифровому вимірі має на меті не стільки накопичення окремих технологічних новацій, скільки формування узгодженої архітектури цифрових рішень, які підтримують стратегічні цілі підприємства. Дослідження наголошують, що без системного стратегічного підходу цифрові рішення можуть виявитися несумісними, надмірно затратними, неадекватними потребам готельно ресторанного бізнесу та створювати неприйнятні ризики залежності від окремих технологічних постачальників або ключового персоналу [17].

Сервісні інновації, пов'язані з цифровими меню, інтерактивними системами замовлень, використанням QR кодів, сенсорних дисплеїв і мобільних застосунків, розглядаються дослідниками як ядро сучасної інноваційної стратегії ресторанів, оскільки формують сприйняття бранда відвідувачами і

безпосередньо впливають на зручність, швидкість і емоційний вимір обслуговування [8].

Праці, присвячені побудові інноваційної стратегії на підприємстві, додатково підкреслюють, що цифровізація має поєднуватися з переосмисленням бізнес моделей, маркетингових підходів та системи взаємодії з клієнтом, а не зводиться до механічної заміни паперових носіїв електронними [23]. Для готельно ресторанних комплексів стратегічний підхід до цифрових інновацій означає перехід від випадкового впровадження окремих технологій до цілісного проєктування цифрового клієнтського шляху, інтегрованих систем управління та інтелектуальних механізмів підтримки управлінських рішень.

Узагальнена структура інноваційної стратегії підприємства індустрії гостинності з урахуванням функцій, цифрового виміру та класифікаційних критеріїв подана на рисунку 1.1

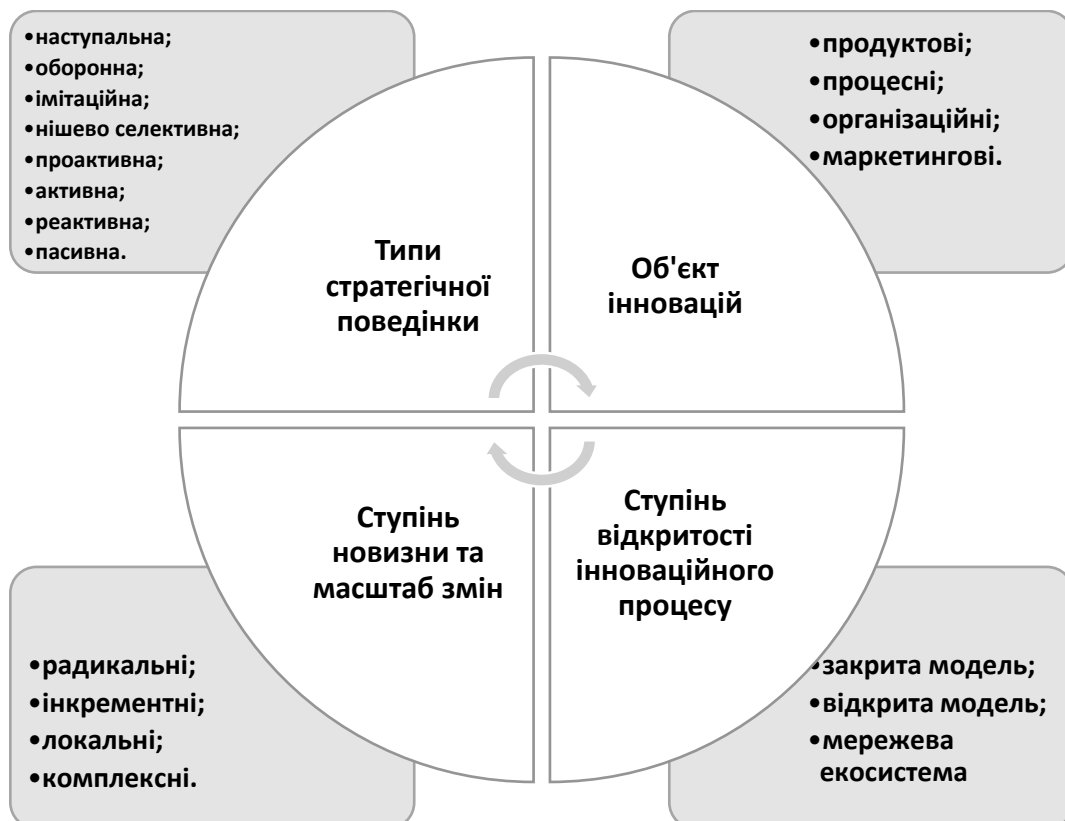


Рис. 1.1. Структура та класифікаційні виміри інноваційної стратегії підприємства індустрії гостинності

Джерело: Побудовано автором

Класифікація інноваційних стратегій розвитку підприємств індустрії гостинності може здійснюватися за кількома взаємопов'язаними критеріями, що відображають характер стратегічної поведінки, об'єкт інновацій, ступінь новизни змін і організацію інноваційного процесу. Один із базових підходів спирається на тип стратегічної поведінки підприємства на ринку. Виділяють наступальні інноваційні стратегії, орієнтовані на лідерство у впровадженні нових послуг, технологій і форматів сервісу, коли підприємство прагне першим зайняти нові ринкові ніші, сформувані власні стандарти обслуговування й використати інноваційний імідж як ключову конкурентну перевагу. Оборонні стратегії зосереджені на підтриманні досягнутого рівня конкурентоспроможності через вибіркові інновації, які покликані зберегти лояльність основної клієнтської бази, оптимізувати витрати, адаптувати сервіс до змін попиту без радикальної перебудови бізнес-моделі. Імітаційні стратегії передбачають швидке запозичення успішних інноваційних рішень лідерів ринку з подальшою адаптацією до власних ресурсних можливостей, структури персоналу та локальних особливостей ринку, що знижує ризики та дозволяє уникати значних витрат на розроблення власних технологій. Нішеві або селективні стратегії концентрують зусилля на вузьких сегментах ринку, де підприємство створює особливу цінність, наприклад у сфері зеленого, медичного, гастрономічного або подієвого туризму, формуючи глибоко диференційований сервіс і спираючись на локальну автентичність. Дослідження Небаби Н. та співавторів демонструють, що подібні поведінкові профілі корелюють з чотирма базовими типами інноваційних стратегій підприємства проактивною, активною, реактивною та пасивною, які відрізняються співвідношенням радикальних і поступових інновацій, рівнем витрат, прийнятним ризиком і роллю зовнішніх джерел знань [23]. Це вимагає від керівництва готельно-ресторанних підприємств усвідомленого вибору стратегічного профілю з урахуванням фінансового стану, інституційних обмежень, готовності персоналу до змін і чутливості основних клієнтських сегментів до інновацій.

Наступний критерій класифікації пов'язаний з об'єктом інновацій. У межах підходу, наближеного до положень Керівництва Осло, доцільно розрізняти продуктові, процесні, організаційні та маркетингові інноваційні стратегії, що у сфері гостинності набувають специфічного наповнення. Для готельно-ресторанних підприємств продуктова стратегія передбачає розроблення нових форматів номерного фонду, концепцій харчування, тематичних пакетів розміщення та дозвілля, які забезпечують унікальний досвід гостя й дозволяють змістити конкуренцію з рівня базових послуг на рівень комплексних вражень. Процесна стратегія пов'язана з упровадженням нових технологій обслуговування, автоматизацією фронт- та бекофісних процесів, інтеграцією систем бронювання, управління доходами, контролю якості сервісу, використанням інструментів lean для усунення втрат часу, ресурсів і непродуктивних операцій. Організаційна стратегія концентрується на зміні структури управління, посиленні горизонтальної взаємодії між службами, впровадженні гнучких графіків роботи, багатофункціональності персоналу, розвитку корпоративної культури інновацій та залученості працівників до генерування ідей [8].

Маркетингова стратегія зосереджується на цифрових каналах просування, системах управління взаємовідносинами з клієнтами, програмах лояльності, роботі з онлайн репутацією, створенні брендингових історій, що підсилюють впізнаваність підприємства на перенасичених ринках і забезпечують сталість попиту. Узагальнення зарубіжних та українських досліджень свідчить, що найбільш ефективні інноваційні стратегії гостинності будуються як комбінації зазначених напрямів, коли продуктові новації підтримуються процесними та організаційними змінами, а маркетингові інновації транслиують цю новизну у сприйняття бренда споживачами.

Важливий вимір класифікації інноваційних стратегій стосується ступеня новизни та масштабу змін. У цьому контексті виділяють радикальні стратегії, спрямовані на створення принципово нових форматів сервісу чи бізнес-моделей, і інкрементні стратегії, що ґрунтуються на послідовних покращеннях існуючих

послуг і процесів. Дослідження сервісних інновацій у ресторанному бізнесі показують, що радикальні інновації, наприклад повний перехід від паперових до електронних меню, створення віртуальних ресторанів без фізичного залу, інтеграція роботизованих систем обслуговування, здатні змінювати структуру ринку, підвищувати вимоги до цифрових компетентностей персоналу й формувати нові стандарти взаємодії з гостями [23].

Водночас додаткові, або інкрементні, інновації пов'язані з удосконаленням окремих елементів сервісу, оновленням меню, незначною модернізацією номерного фонду, оптимізацією логістики обслуговування, що вимагає менших інвестицій і сприймається клієнтами як природний розвиток сервісу. У роботах Коваленко Н., присвячених інноваційним напрямам розвитку індустрії гостинності, наголошується, що для українських підприємств оптимальним є поєднання цих підходів, коли радикальні інновації спрямовуються на формування нової ціннісної пропозиції й цифрової інфраструктури, а інкрементні покращення підвищують ефективність використання наявних ресурсів та якість обслуговування [14]. У період воєнної та післявоєнної відбудови така гібридна модель дозволяє поступово трансформувати готельно-ресторанні комплекси, не створюючи надмірних фінансових і операційних ризиків.

Окремий аспект класифікації стосується ступеня відкритості інноваційного процесу. Концепція відкритих інновацій розглядає підприємство як елемент ширшої мережевої екосистеми, де інноваційні ідеї, технології та управлінські рішення циркулюють між компаніями, науковими установами, технологічними партнерами та споживачами. У межах закритої моделі інноваційна стратегія готельно-ресторанного підприємства спирається переважно на власні ресурси та внутрішні розробки, що забезпечує більший контроль, але обмежує швидкість доступу до нових рішень і підвищує вартість помилок. Відкрита модель передбачає інтеграцію з мережами партнерів, туристичними операторами, онлайн платформами бронювання, ІТ-компаніями, освітніми закладами, постачальниками обладнання, що дозволяє скоротити цикл

розроблення й тестування інновацій, диверсифікувати ризики та підвищити результативність інвестицій у нововведення. Українські дослідження з управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі показують, що саме мережеві форми співпраці з ІТ сектором, кластерами гостинності, консалтинговими, фінансовими та освітніми структурами стають передумовою формування комплексних інноваційних стратегій, орієнтованих на диджиталізацію сервісу, персоналізацію взаємодії з гостями та впровадження сучасних стандартів якості [26]. У такій логіці класифікація інноваційних стратегій за ступенем відкритості набуває практичного значення, оскільки визначає не лише внутрішню структуру інноваційної діяльності, а й конфігурацію зовнішніх зв'язків готельно-ресторанного комплексу, його здатність інтегруватися у глобальні ланцюги створення цінності й залучати зовнішні джерела знань та фінансування.

Узагальнення теоретичних підходів дає підстави трактувати інноваційну стратегію розвитку підприємств індустрії гостинності як багатовимірну систему рішень, у якій поєднуються логіка творчого руйнування за Й. Шумпетером, ресурсно орієнтований погляд на унікальні компетенції та сервісно домінантне бачення клієнта співтворцем цінності [12]. Сутність такої стратегії розкривається через функціональний каркас інтеграційну, адаптаційну, креативно трансформаційну, ресурсну й інституційну складові, а також через цифровий вимір, що перетворює інформаційні системи, аналітику даних і онлайн комунікації на базову інфраструктуру сервісу. Класифікація інноваційних стратегій за типом стратегічної поведінки, об'єктом інновацій, ступенем новизни та відкритістю інноваційного процесу формує концептуальну матрицю, яка дає змогу співвідносити радикальні й інкрементні зміни, внутрішні й зовнішні джерела інновацій із конкретними цілями готельно ресторанного підприємства. У воєнних і післявоєнних умовах така матриця набуває прикладного значення, оскільки дозволяє поєднувати стратегії виживання і стратегії випереджального розвитку, оптимізуючи використання обмежених ресурсів та мінімізуючи ризики. Сформований теоретико методологічний базис створює підґрунтя для

подальшого аналізу реальних готельно ресторанних комплексів, зокрема «Едельвейсу», з позицій узгодженості їх фактичної моделі інноваційного розвитку із сучасними науковими уявленнями про інноваційні стратегії в індустрії гостинності.

1.2. Принципи та інструменти Lean-менеджменту у готельно-ресторанному бізнесі

Lean у готельно ресторанній діяльності постає відповіддю на поєднання кількох глибинних викликів сучасного господарювання підвищення вимог до якості обслуговування, зростання вартості ресурсів, загострення конкуренції та нестабільності попиту. Огляд наукових праць свідчить, що попри значні успіхи цієї концепції в інших сферах послуг, дослідження у сфері гостинності ще залишають помітні прогалини, а застосування підходів lean часто обмежується окремими прийомами, такими як побудова карти потоку створення цінності чи впорядкування робочих місць, без системного охоплення всіх процесів закладів розміщення і харчування. Перші ґрунтовні емпіричні роботи показують, що адаптація виробничих практик lean до умов послуг дає змогу підвищувати результативність, однак потребує переосмислення ролі персоналу, участі гостей у створенні цінності, а також узгодження з цифровими засобами підтримки управлінських рішень.

Зміст lean у класичній інтерпретації пов'язують з еволюцією виробничої системи корпорації Тойота, яка стала еталоном ощадливого та водночас високоякісного виробництва. Саме у межах виробничої системи Тойота було послідовно сформовано підходи до усунення втрат, вирівнювання завантаження, автономізації процесів, розгортання філософії безперервних поліпшень, що пізніше були узагальнені в п'ять базових засад lean визначення цінності з погляду споживача, окреслення потоку створення цінності, забезпечення безперервного руху цього потоку, організація роботи за логікою «витягування» відповідно до реального попиту та безперервне прагнення до досконалості. У центрі уваги

опиняється не просте скорочення витрат, а системне усунення всіх видів втрат, які не створюють корисності для споживача надмірні запаси, очікування, зайві переміщення, перероблення, надвиробництво, брак, надмірно складна обробка інформації. Lean трактується як цілісна виробничо управлінська філософія, у межах якої стандартизована робота, наочне управління, структуровані методи аналізу проблем та активна участь працівників в удосконаленнях формують єдине соціально технічне середовище, здатне стабільно підтримувати високу якість і гнучко реагувати на зміни попиту.

Поширення підходів lean на сферу послуг зумовило формування окремого напрямку, в межах якого цінність визначається не матеріальним продуктом, а послідовністю процесів і вражень споживача. У такій логіці акцент переноситься на потоки інформації, взаємодію працівників, які безпосередньо контактують з відвідувачами, узгодженість дій різних підрозділів, надійність та передбачуваність нематеріальних складових обслуговування. Наукові дослідження підкреслюють, що застосування lean у послугах не може зводитися до механічного перенесення виробничих прийомів, оскільки одночасність надання й споживання послуги, висока мінливість запитів гостей та значна роль емоційного досвіду вимагають гнучкішого і більш чутливого до поведінкових аспектів підходу.

Відтак, lean-менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі розглядають як цілісну філософію організації сервісних процесів, у межах якої зростання цінності для гостя поєднується зі системним скороченням усіх видів втрат, стандартизацією операцій та розвитком культури безперервних удосконалень. Огляд досліджень з lean у готелях свідчить, що застосування цієї концепції дозволяє одночасно підвищувати якість обслуговування, скорочувати тривалість циклів оброблення замовлень, оптимізувати використання номерного фонду та зменшувати операційні витрати, однак потребує адаптації інструментарію до специфіки сервісу, високої варіативності попиту та значної участі персоналу у створенні цінності для гостя [40].

У фундаментальних роботах з lean-сервісів наголошується, що базові принципи цієї концепції зберігають універсальний характер незалежно від галузі. Визначення цінності з погляду клієнта, картування потоку створення цінності, забезпечення безперервного потоку, організація системи попиту за принципом витягування та прагнення до досконалості залишаються методологічним ядром і для готельно-ресторанного бізнесу. Водночас перехід від виробничих процесів до сервісних зумовлює зміщення акценту з матеріальних потоків на потоки гостей, інформації, бронювань, комунікацій, а також розширює поняття втрат за рахунок таких явищ, як надмірна тривалість чекіну, черги в ресторані, дублювання операцій персоналу фронт-офісу, помилки в бронюванні, неузгодженість дій різних служб [37].

Емпіричні дослідження впровадження lean-методів у готелях показують, що найбільш результативними виявляються інструменти, які поєднують структурну перебудову процесів із візуальним та поведінковим управлінням. У роботах Е. Рауха та співавторів доведено, що застосування картування потоку створення цінності, 5S, візуального менеджменту, стандартизованої роботи, методів вирівнювання завантаження дає змогу скоротити час оброблення замовлень, знизити кількість помилок обліку, зменшити простої персоналу й підвищити передбачуваність сервісу [41]. Паралельно формується інша конфігурація ролей працівників, які виступають не лише виконавцями інструкцій, а й учасниками команд вдосконалення, що генерують і апробують пропозиції змін у реальних процесах обслуговування.

Специфічний вимір lean-менеджменту у готельно-ресторанному секторі пов'язаний із управлінням ресурсними потоками, передусім продовольчими. Дослідження підходу lean до скорочення втрат у HoReCa демонструють, що поєднання інструментів аналізу потоку створення цінності, класифікації втрат, візуалізації показників, стандартизації процесів на кухні та у залі дозволяє суттєво зменшити харчові відходи, перевиробництво страв, надлишкові запаси і пов'язані витрати на утримання запасів і утилізацію [36]. Такий підхід водночас

підсилює екологічну та соціальну складову діяльності закладу, створюючи підґрунтя для інтеграції lean з концепціями зеленої та циркулярної економіки.

Сучасні огляди досліджень lean у готельній сфері підкреслюють, що класичний набір принципів доповнюється сервісно орієнтованими вимогами. До них належать фокус на емоційному досвіді гостя, прозорість ланцюга обслуговування від бронювання до виїзду, інтеграція цифрових технологій у процеси чекіну, бронювання, зворотного зв'язку, а також використання даних про поведінку клієнтів для виявлення втрат і проектування більш ціннісних сценаріїв сервісу [40]. Lean-менеджмент у готельно-ресторанному бізнесі поступово еволюціонує від інструментарію локальної оптимізації операцій до стратегічної системи управління сервісом, яка пов'язує операційні рішення з цілями якості, стійкості та інноваційного розвитку.

Узагальнення теоретичних і прикладних досліджень дає змогу виділити ключові принципи lean-менеджменту та відповідний набір інструментів, адаптованих до умов готельно-ресторанного бізнесу (табл. 1.1).

Запропонована система принципів і інструментів lean менеджменту у готельно ресторанному бізнесі демонструє, що йдеться не про набір технічних прийомів, а про цілісну логіку організації діяльності підприємства. Кожен з виділених принципів має власне предметне поле, однак реальний управлінський ефект виникає лише за умови їх поєднання. Орієнтація на цінність для гостя без картування потоку створення цінності ризикує залишитися декларативною, адже управлінський персонал не бачить, у яких саме точках процесу виникають затримки, дублювання дій чи помилки. Безперервний потік обслуговування не може бути досягнутий без упорядкування робочих місць, стандартизованих операцій і вирівнювання завантаження служб. Прагнення до досконалості вимагає наявності формалізованих процедур виявлення проблем, аналізу першопричин та реалізації пропозицій персоналу, інакше культура удосконалень залишається фрагментарною та прив'язаною до окремих ентузіастів.

У готельно ресторанному бізнесі особливого значення набуває взаємодія між орієнтацією на цінність для гостя та скороченням втрат. Для виробничих

компаній класичними видами втрат є надлишкові запаси, зайві переміщення, очікування, перероблення, брак продукції.

Таблиця 1.1

**Принципи та інструменти lean-менеджменту
у готельно-ресторанному бізнесі**

Принцип	Зміст у термінах сервісу	Прояв у готельно-ресторанному бізнесі	Основні інструменти
Орієнтація на цінність для гостя	Зосередження ресурсів на операціях, які створюють відчутну користь і позитивний досвід гостя	Скорочення непотрібних процедур під час бронювання, заїзду, розрахунку; фокус на швидкості, комфорті, безпеці та персоналізації	опитування гостей, аналіз скарг і відгуків, картування шляху гостя, показники рівня задоволеності
Картування потоку створення цінності	Виявлення послідовності кроків від запиту гостя до надання послуги з виділенням операцій, що не створюють цінності	Детальний аналіз процесів бронювання, прибирання номерів, подачі страв, розрахунку; окреслення точок затримок, дублювання, помилок	карту потоку створення цінності, діаграми черг, хронометраж операцій, аналіз вузьких місць
Безперервний потік	Організація процесів так, щоб послуга надавалась без зайвих перерв, очікувань і повернень назад	Зменшення часу чекіну, оптимізація послідовності операцій на кухні, синхронізація роботи ресторану та служби прийому й розміщення	стандартизована робота, вирівнювання завантаження, перепланування маршрутів персоналу, візуальні інструкції
Система витягування	Орієнтація виробничих і сервісних процесів на реальний попит, а не на прогнозовані обсяги	Приготування страв у ресторані за фактичними замовленнями, гнучке управління номерним фондом з урахуванням бронювань, динамічне ціноутворення	картки замовлень, електронні системи замовлень, інтегровані PMS та POS, інструменти управління доходами
Прагнення до досконалості	Безперервне виявлення й усунення втрат через участь персоналу та аналіз даних	Регулярні сесії вдосконалення з персоналом, впровадження пропозицій щодо покращення сервісу, робота з показниками якості та продуктивності	кайдзен, PDCA цикли, дошки вдосконалень, системи пропозицій, аналіз кореневих причин
Скорочення втрат	Ідентифікація та мінімізація усіх видів втрат часу, ресурсів, енергії та зусиль персоналу	Усунення надлишкових переміщень персоналу, зниження харчових відходів, попередження помилок у бронюванні й розрахунках, скорочення простоїв	класифікація втрат, 5S, візуальний менеджмент, рока-уoke, статистичний аналіз відхилень, система обліку відходів
Залучення персоналу	Формування культури, у якій працівники беруть участь у виявленні проблем і розробленні рішень	Створення міжфункціональних команд удосконалення, навчання lean-підходам, визнання ініціатив працівників, відкриті обговорення проблем сервісу	навчальні програми, командні сесії аналізу процесів, внутрішній коучинг, візуалізація результатів удосконалень

Джерело: Побудовано автором на основі [4; 13; 14; 25]

У готелях і ресторанах перелік втрат доповнюється специфічними сервісними проявами зайві контакти з адміністратором під час поселення, довгі черги біля рецепції або каси, надмірні бюрократичні процедури, помилки в бронюваннях, повторне введення одних і тих самих даних, хаотичні переміщення персоналу, невиправдані очікування у залі. Будь яка така втрата безпосередньо відображається на суб'єктивній оцінці якості обслуговування, а отже принцип «цінність для гостя» стає ключовим критерієм пріоритезації заходів скорочення втрат. Акцент на сервісному досвіді гостя вимагає, щоб проєкти lean в готелях і ресторанах завжди включали компонент аналізу клієнтського шляху від моменту пошуку інформації до виїзду із закладу і формування вражень.

Картування потоку створення цінності у готельно ресторанному бізнесі набуває форми детального опису процесів бронювання, заїзду, проживання, користування додатковими послугами та виїзду. На відміну від класичної виробничої карти потоку, тут до схеми доцільно включати не лише операції персоналу, а й дії гостя, точки прийняття ним рішень, елементи цифрової взаємодії. Завдяки цьому виявляються неочевидні вузькі місця напружені часові інтервали під час заїзду груп, конфлікти між графіками прибирання номерів і поселення, затримки, зумовлені ручним введенням даних, перевантаженість телефонних ліній. Практика показує, що навіть один цикл глибокого картування з участю міжфункціональної команди дозволяє виявити і швидко усунути частину втрат за рахунок зміни послідовності операцій, перерозподілу обов'язків або впровадження незначних цифрових рішень, наприклад спрощених форм онлайн реєстрації.

Принцип безперервного потоку у готельно ресторанній діяльності пов'язаний не лише з організацією фізичного руху гостей, працівників та матеріальних ресурсів, а й з узгодженістю інформаційних потоків. Для готелю критичною є здатність забезпечити плавний перехід гостя між етапами бронювання, заїзду, проживання, користування рестораном, додатковими сервісами, розрахунку та виїзду без повторення інформації і без «провалів» у

відповідальності між різними службами. Будь який розрив потоку, наприклад відсутність оперативної інформації про особливі побажання гостя на кухні або у службі покоївок, створює додаткові втрати часу та зусиль, а також негативно впливає на сприйняття якості обслуговування. Отже, lean підхід потребує одночасного перегляду маршрутів руху персоналу і гостей, структури інформаційних сигналів та механізмів передання завдань між підрозділами.

Система «витягування» у готельно ресторанній сфері має дві взаємопов'язані площини. З одного боку, мова йде про організацію виробничих процесів у ресторані з орієнтацією на фактичні замовлення, що дає змогу зменшувати харчові відходи, надлишкові запаси і непотрібне завантаження кухні. З іншого боку, готель як система бронювання і управління номерним фондом також може працювати за логікою «витягування», коли рішення щодо відкриття або закриття частини номерів, зміни тарифів, залучення персоналу ухвалюються на основі реального попиту, а не лише прогнозних планів. У такому разі інструменти lean тісно переплітаються з методами управління доходами, цифровими системами бронювання та аналітикою попиту, що створює передумови для подальшого поєднання ощадливих підходів із стратегіями цифрової трансформації.

Прагнення до досконалості та залучення персоналу утворюють гуманітарне ядро lean у готельних і ресторанних підприємствах. Висока частка ручної праці, безпосередня взаємодія з гостями, значна залежність від індивідуальних навичок працівників зумовлюють потребу в такій організації удосконалень, за якої кожен член колективу відчуває власну причетність до результатів. Регулярні сесії аналізу процесів, спільний розгляд помилок без пошуку «винних», заохочення пропозицій щодо покращень, прозора демонстрація досягнутих результатів поступово формують культуру, у якій lean перестає сприйматися як нав'язана «згори» програма економії витрат. Для українських готельно ресторанних комплексів в умовах війни та післявоєнної відбудови це має особливе значення, оскільки дозволяє поєднати турботу про

добробут працівників із необхідністю підвищення операційної стійкості й конкурентоспроможності.

Специфічним напрямом застосування lean в індустрії гостинності стає управління продовольчими та енергетичними ресурсами, тісно пов'язане з екологічною відповідальністю. Аналітичні дослідження показують, що структуроване вимірювання та візуалізація харчових відходів, енергоспоживання, використання води, витрат пакувальних матеріалів у поєднанні з методами класифікації втрат і картуванням процесів дають змогу швидко ідентифікувати зони найбільших втрат і розробити цільові заходи їх скорочення. У цьому контексті принципи lean логічно інтегруються з підходами зеленої і циркулярної економіки, а проєкти з удосконалення процесів одночасно виконують роль екологічних і соціальних ініціатив, що підсилюють репутацію готельно ресторанного комплексу в очах гостей та партнерів.

Інтерпретація наведених принципів через призму готельно ресторанного бізнесу створює теоретичне підґрунтя для подальшого моделювання конкретних сценаріїв впровадження lean на рівні окремих підприємств. У подальшому аналізі це дозволяє перейти від загальної логіки скорочення втрат і підвищення цінності до оцінювання потенціалу конкретних інструментів у контексті організаційної структури, цифрової інфраструктури та ринкового позиціонування готельно ресторанного комплексу «Едельвейс».

1.3. Цифрова трансформація готельно ресторанних комплексів і синергія з lean менеджментом

Цифрова трансформація готельно ресторанних комплексів постає як стратегічний вектор, що змінює не лише окремі технологічні рішення, а й логіку створення цінності для гостя, конфігурацію бізнес моделей, структуру витрат і вимоги до компетентностей персоналу. Сучасні дослідження доводять, що

системне оцифрування процесів у готелях і ресторанах здатне одночасно підвищувати операційну ефективність, рівень задоволеності гостей та конкурентоспроможність у середовищі зростаючої турбулентності попиту і посиленої конкуренції [29]. Для українських підприємств індустрії гостинності, які працюють у умовах воєнного стану, міграційних зрушень і зміни туристичних потоків, цифрова трансформація дедалі більше розглядається як умова збереження ринкових позицій, доступу до глобальних каналів збуту та інтеграції у міжнародні ланцюги створення цінності [24].

У теоретичній площині цифрову трансформацію у сфері гостинності доцільно трактувати як цілеспрямоване перетворення бізнес моделі, організаційної архітектури та операційних процесів на основі комплексного використання цифрових технологій, даних і аналітики. Дослідження Р. Бусулви й співавторів показують, що успіх цифрової трансформації готельно туристичних компаній залежить від формування стійких цифрових бізнес спроможностей, зокрема здатності до цифрової взаємодії з клієнтами, управління цифровим досвідом гостя, цифрового лідерства та інновацій [32]. Отже, цифровізація у готельно ресторанному бізнесі має розглядатися не як сукупність розрізнених проєктів упровадження програмного забезпечення, а як довгострокова стратегія розвитку, що задає цілі, пріоритети інвестицій та параметри організаційних змін.

Сучасні концепції smart гостинності пропонують розширену інтерпретацію цифрової трансформації через призму екосистемного підходу. Д. Бухаліс та співавтори обґрунтовують, що цифрові технології змінюють готельно туристичний бізнес від рівня окремого підприємства до рівня мережових екосистем, у межах яких готелі, ресторани, платформи бронювання, транспортні компанії, міська інфраструктура та технологічні постачальники формують єдине цифрово кероване середовище [31]. У такій логіці готельно ресторанний комплекс розглядається як вузол у мережі взаємопов'язаних суб'єктів, де інтеграція інформаційних систем, платформ взаємодії та даних про клієнтів визначає можливості персоналізації сервісу, швидкості реагування та інноваційної активності.

Технологічний вимір цифрової трансформації готельно ресторанних комплексів охоплює кілька взаємопов'язаних блоків, які формують єдину цифрову архітектуру підприємства і визначають можливості для інтеграції з підходами lean менеджменту. Перший блок становлять системи управління готелем і рестораном, що забезпечують облік і координацію ключових операцій бронювання, розміщення, харчування, додаткових послуг. До нього належать системи керування номерним фондом, інформаційні системи бронювання, модулі управління доходами, обліку запасів, планування виробництва страв, контролю витрат. У сучасних дослідженнях готельного бізнесу підкреслюється, що саме інтегрованість таких систем, наявність єдиного джерела даних і можливість формування в реальному часі показників завантаження, виручки, собівартості створює основу для подальшого впровадження lean інструментів і побудови карт потоку створення цінності на базі фактичної інформації, а не експертних припущень [29].

Другий блок технологічної архітектури формують платформи взаємодії з гостями, які забезпечують безперервність цифрового клієнтського шляху від пошуку інформації до післявиїзного зворотного зв'язку. До цього блоку належать вебсайти з можливістю прямого бронювання, інтеграція з глобальними платформами бронювання, мобільні застосунки готельно ресторанного комплексу, системи електронної реєстрації, мобільні ключі, цифрові меню в закладах харчування, інтерактивні панелі в номерах, чат сервіси для комунікації з гостями, платформи управління лояльністю. Такі рішення дозволяють скорочувати кількість контактів з адміністрацією, що не створюють цінності, зменшувати час оформлення поселення, надавати гостям більший рівень автономності, підвищувати прозорість сервісу та збирати дані про поведінку і вподобання відвідувачів упродовж усього періоду взаємодії [30].

Третій блок охоплює технології аналізу даних та штучного інтелекту, які перетворюють накопичені масиви інформації про гостей, бронювання, завантаження номерного фонду та ресторану, витрати і відгуки на основу для ухвалення управлінських рішень. Ці технології використовують для

прогнозування попиту з урахуванням сезонних, цінових, подієвих та макроекономічних факторів, сегментації клієнтів, налаштування диференційованих тарифів, оптимізації планування персоналу і запасів, виявлення відхилень у якості обслуговування. З позицій lean менеджменту аналітика даних та інструменти штучного інтелекту підсилюють можливості управління потоком створення цінності, оскільки дозволяють фіксувати втрати в режимі, наближеному до реального часу, моделювати наслідки змін у процесах та обґрунтовувати пріоритетність удосконалень.

Окремий напрям технологічної модернізації пов'язаний із упровадженням роботизованих та автоматизованих систем обслуговування. Йдеться про роботи для доставки страв у залі, автоматизовані стійки самостійної реєстрації, системи автоматичного сортування та доставки білизни, інтелектуальні системи керування мікрокліматом у номерах, сенсори руху і завантаженості зон, цифрові системи моніторингу енергоспоживання. Такі рішення змінюють конфігурацію роботи служб розміщення і харчування, скорочують частину рутинних операцій, вивільняють час персоналу для більш змістовної взаємодії з гостями, проте водночас підвищують вимоги до цифрових компетенцій працівників, здатності інтерпретувати дані і працювати в умовах високої технологічної насиченості [39]. У контексті lean менеджменту роботизація та автоматизація можуть розглядатися як засоби усунення окремих видів втрат, пов'язаних із зайвими переміщеннями, очікуванням, помилками ручного введення даних, надмірними витратами енергії, за умови що рішення впроваджуються не стихійно, а в межах цілісної карти потоку і системи пріоритетів.

Для систематизації технологічних блоків цифрової трансформації доцільно подати їх у вигляді узагальнюючої таблиці, де відображено зміст кожного блоку, типові рішення та очікувані ефекти з погляду цифрової та lean логіки (табл. 1.2).

Цифрова трансформація радикально змінює конфігурацію клієнтського шляху гостя готельно ресторанного комплексу. Взаємодія з підприємством починається задовго до фізичного прибуття завдяки онлайн пошуку, віртуальним

турам, відгукам у соціальних мережах, рекомендаційним сервісам та порівняльним платформам бронювання.

На цьому етапі формується первинне враження про заклад, рівень довіри до бренда, очікування щодо якості сервісу, безпеки, цінової політики. Готельно ресторанний комплекс, що вже пройшов бодай початкову цифрову трансформацію, здатний керувати цією ділянкою клієнтського шляху через цілеспрямовану роботу з онлайн репутацією, персоналізовані пропозиції, адаптивний вебсайт, прозорі умови бронювання, візуалізацію номерного фонду та меню.

Таблиця 1.2

Технологічні блоки цифрової трансформації готельно ресторанного комплексу в логіці lean менеджменту

Технологічний блок	Зміст і типові рішення	Ключові ефекти для готельно ресторанного бізнесу	Акценти з позицій lean менеджменту
Системи управління готелем і рестораном	Інтегровані системи бронювання, управління номерним фондом, доходами, запасами, виробництвом страв	Підвищення прозорості операцій, скорочення помилок обліку, оптимізація витрат	Базова платформа для картування потоку, аналізу завантаження та втрат
Платформи взаємодії з гостями	Вебсайти з прямим бронюванням, мобільні застосунки, електронна реєстрація, мобільні ключі, цифрові меню, програми лояльності	Скорочення часу чекіну, зменшення непотрібних контактів, зростання лояльності	Усунення втрат, пов'язаних з очікуванням і зайвими діями гостя
Технології аналізу даних і штучного інтелекту	Прогнозування попиту, сегментація гостей, динамічне ціноутворення, оптимізація графіків роботи і запасів	Краще завантаження номерного фонду і залу, зниження витрат, зростання доходів	Дані для пріоритезації удосконалень, виявлення вузьких місць і відхилень
Роботизовані та автоматизовані системи обслуговування	Роботи доставки страв, стійки самостійної реєстрації, автоматизовані системи логістики, енергоменеджменту і мікроклімату	Скорочення рутинних операцій, зменшення помилок, економія ресурсів	Зменшення втрат переміщень, очікування, енергетичних і трудових витрат

Джерело: Побудовано автором на основі [28; 36; 37; 40; 41]

У межах lean логіки саме на цьому етапі зменшується частка непотрібних контактів з адміністрацією, повторних уточнень умов проживання, непорозумінь щодо ціни та доступності послуг, що знижує ймовірність подальших конфліктів у процесі обслуговування.

Під час перебування гостя в закладі цифрові рішення забезпечують безперервний обмін інформацією між гостем і персоналом, синхронізують дії різних служб, спрощують доступ до додаткових послуг і каналів зворотного зв'язку. Мобільні ключі, електронна реєстрація, цифрові меню, внутрішні чати з адміністратором або службою покоївок, інтегровані системи управління заявками дозволяють зменшити час чекіну, уникати черг біля стійки реєстрації, мінімізувати помилки при переданні інформації між змінами персоналу. У логіці lean це означає скорочення кількох типів втрат одночасно очікування, зайві переміщення, дублювання операцій, повторне введення даних. Додатковий ефект виникає завдяки підвищенню прозорості процесів обслуговування гостя працівники краще розуміють свій внесок у загальний потік створення цінності і легше ідентифікують проблемні точки, які потребують удосконалення.

Після виїзду цифрові канали комунікації підтримують контакт із гостем, стимулюють повторні візити, збирають дані для подальшої персоналізації. Ідеться про автоматизовані подяки за візит, запрошення заповнити анкету задоволеності, пропозиції спеціальних умов для постійних клієнтів, таргетовані інформаційні розсилки щодо нових пакетів послуг чи подій. У результаті формується багатошаровий цифровий слід, що включає історію бронювань, структуру спожитих послуг, часові патерни перебування, реакцію на цінові стимули, оцінки сервісу. Такий масив даних стає базою для аналітики та розроблення нових продуктів і форматів сервісу, побудови більш складних моделей сегментації гостей, виявлення найбільш прибуткових клієнтських груп і оптимізації структури пропозиції [31; 30]. В умовах lean підходу ці дані перетворюються на джерело ідентифікації втрат очікування, надлишкових

операцій, неактуальних послуг, що майже не користуються попитом, а також основою для раціоналізації портфеля сервісів.

Синергія цифрової трансформації та lean менеджменту ґрунтується на взаємному підсиленні їхніх методологічних основ. Lean зосереджується на усуненні втрат, забезпеченні безперервного потоку і створенні максимальної цінності для споживача за мінімальних витрат ресурсів, тоді як цифрові технології забезпечують безпрецедентну прозорість процесів, швидкість збору й обробки даних, можливість моделювання альтернативних сценаріїв. Аналітичні модулі інформаційних систем, дашборди для керівництва, автоматизовані звіти щодо завантаження номерного фонду і залу, часу чекіну, тривалості виконання заявок гостей, рівня відмов дозволяють не лише фіксувати стан процесів, а й інтегрувати цикли вдосконалення у повсякденне управління. У дослідженнях, присвячених виживанню компаній в епоху індустрії чотири нуль, наголошується, що поєднання lean та цифровізації створює синергію між культурою ощадливості і цифровими бізнес спроможностями орієнтація на дані, гнучкість, швидкість змін, що підвищує стійкість бізнесу до шоків і посилює інноваційний потенціал [39]. Для готельно ресторанних комплексів така комбінація означає можливість будувати карти потоку створення цінності на основі реальних даних з інформаційних систем, оперативно виявляти вузькі місця, аналізувати причини відхилень і тестувати рішення у форматі обмежених експериментів без руйнівного впливу на загальний рівень сервісу.

У практиці управління готелями і ресторанами спостерігається поступовий перехід від традиційних lean інструментів, що базуються на паперовій документації та статичних візуальних табло, до цифрових панелей управління, інтегрованих з системами бронювання, управління запасами, оплатою, відгуками гостей. Сучасні інформаційні системи дозволяють виводити на екран керівника чи чергового адміністратора ключові показники потоку обслуговування у близькому до реального часу форматі кількість гостей, що очікують заселення, фактичний час чекіну, відсоток онлайн реєстрацій, статус прибирання номерів, середній час виконання заявок гостей, рівень заповненості залу ресторану тощо.

Дослідження бізнес процесів у готельно туристичному секторі демонструють, що поєднання методів моделювання процесів з підходами lean і цифровими системами управління дає змогу суттєво скоротити тривалість адміністративних операцій, зменшити кількість помилок в обліку, підвищити передбачуваність завантаження підрозділів і краще узгоджувати роботу служб розміщення, харчування, прибирання, інженерного забезпечення [28]. У такій конфігурації цифрові інформаційні системи виступають не лише засобом автоматизації, а й інструментом візуалізації потоку створення цінності, що робить видимими втрати, затримки, дублювання дій і неузгодженість між службами, створюючи умови для більш глибоких циклів аналізу причин та розгортання проєктів удосконалення.

Синергія цифрової трансформації та lean менеджменту має і зворотний вимір. Велика кількість цифрових рішень, доступних на ринку, створює ризик формування нового типу втрат, пов'язаних з надмірною складністю інформаційної архітектури, дублюванням функцій різних систем, низьким рівнем їх інтеграції, недостатнім використанням наявних можливостей. Готельно ресторанні комплекси нерідко інвестують у декілька несумісних програмних продуктів для бронювання, обліку запасів, управління лояльністю, які не взаємодіють між собою і потребують додаткових витрат часу персоналу на ручне зведення даних. Lean підхід у такому разі виконує роль фільтра, що дає змогу оцінювати цифрові інвестиції з позицій створення цінності для гостя і зменшення втрат, а не лише технологічної новизни. Вимога чіткого визначення цінності, картування потоку, ідентифікації вузьких місць та формування показників результативності дозволяє уникати ситуацій, коли цифрова трансформація зводиться до формального накопичення програмних продуктів без помітного ефекту для сервісу і фінансових результатів. У межах такої логіки цифрова архітектура готельно ресторанного комплексу має проєктуватися як цілісна система, де кожен модуль виконує чітко окреслену функцію, інтегрується з іншими компонентами і підтримує потік створення цінності, а не створює нові інформаційні бар'єри.

Для українських готельно ресторанних комплексів, зокрема для комплексів регіонального рівня, синергія цифрової трансформації та lean менеджменту відкриває можливість одночасно вирішувати завдання підвищення ефективності та адаптації до високих ризиків у середовищі воєнних і післявоєнних викликів. Використання цифрових систем бронювання і каналів онлайн продажу дає змогу розширювати географію попиту, працювати з різними сегментами туристів внутрішніми, діловими, вимушено переміщеними особами, міжнародними відвідувачами, тоді як lean інструменти допомагають утримувати під контролем витрати на персонал, енергоносії, харчові ресурси, логістику постачання. Інтеграція аналітики попиту з методами вирівнювання завантаження дозволяє оптимізувати графіки роботи, уникати пікових перевантажень персоналу, зменшувати простої номерного фонду і залу ресторану, узгоджувати режим роботи комплексу з обмеженнями безпеки та енергопостачання. У підсумку цифрова трансформація, спрямована ідейними засадами lean, формує для готельно ресторанного комплексу нову модель розвитку, у межах якої інноваційні технології не підміняють стратегічного управління, а стають його інструментом, підсилюючи клієнтоорієнтованість, операційну стійкість, гнучкість бізнес моделі та довгостроковий інноваційний потенціал.

Висновки до розділу 1

Узагальнення теоретичних положень дає змогу зробити висновок, що інноваційна стратегія готельно ресторанного комплексу є не додатковим елементом управління, а обов'язковою умовою його розвитку у воєнний та післявоєнний період. Для підприємств індустрії гостинності головним результатом інновацій стає підвищення якості сервісу, стабільність роботи, гнучка реакція на зміни попиту, виконання вимог безпеки гостей і персоналу. Саме тому інноваційна стратегія має поєднувати оновлення послуг, удосконалення внутрішніх процесів, зміну організаційної структури та сучасні підходи до роботи з клієнтами.

Класифікація інноваційних стратегій за типом поведінки на ринку, об'єктом інновацій, ступенем новизни та відкритістю дає інструмент для вибору реалістичної траєкторії розвитку готельно ресторанного підприємства. Поєднання продуктових, процесних, організаційних і маркетингових інновацій дозволяє переходити від простого розширення переліку послуг до формування цілісної ціннісної пропозиції для різних груп гостей. Для українських закладів гостинності в умовах обмежених фінансових ресурсів доцільно поєднувати обережні поступові зміни з окремими більш глибокими перетвореннями, які стосуються сервісу, якості та безпеки.

Аналіз підходів до lean менеджменту показує, що ця концепція може бути ефективно використана у готельно ресторанній сфері за умови її адаптації до особливостей сервісу. Основні принципи орієнтація на цінність для гостя, картування потоку створення послуги, забезпечення безперервності обслуговування, організація роботи відповідно до фактичного попиту, постійне вдосконалення та залучення персоналу допомагають виявляти й скорочувати втрати часу, ресурсів і зусиль працівників. Це безпосередньо впливає на швидкість поселення, точність бронювань, якість прибирання, роботу ресторану та сприйняття сервісу гостями.

Цифрова трансформація та lean менеджмент у готельно ресторанних комплексах взаємно підсилюють один одного. Цифрові системи бронювання, управління номерним фондом, рестораном, запасами, а також аналітика даних і окремі елементи автоматизації створюють інформаційну основу для вимірювання завантаження, часу обслуговування, кількості помилок і відхилень. Lean підхід допомагає використовувати ці дані для конкретних рішень щодо спрощення процесів, скорочення зайвих операцій, оптимізації графіків роботи і витрат. У підсумку сформований у першому розділі теоретичний базис дозволяє перейти до аналізу реального готельно ресторанного комплексу Едельвейс і оцінити, наскільки його фактична модель розвитку відповідає вимогам інноваційної, lean орієнтованої та цифрово підтриманої стратегії.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ГОСПОДАРСЬКО-ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ЕДЕЛЬВЕЙС»

2.1 Організаційно-економічна характеристика готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» і ринкове позиціонування

Організаційно-економічний аналіз готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» (м. Збараж) є доцільним з огляду на його репрезентативність для малих підприємств індустрії гостинності регіонального рівня, що поєднують традиційні форми сервісу з елементами сучасної комерційної гостинності. Як суб'єкт сімейного підприємництва, комплекс демонструє специфічну модель управління, характерну для локальних туристичних кластерів Західу України, де малі готелі виступають драйверами розвитку внутрішнього туризму, підтримуючи локальну економіку, культурну самобутність та унікальність територіального бренду. Аналіз «Едельвейсу» дозволяє простежити взаємозв'язок між ринковим позиціонуванням, організаційною структурою та особливостями обслуговування у сегменті малих готельно-ресторанних комплексів, а також оцінити потенціал цифровізації й інноваційних підходів в умовах підвищеної конкуренції та зміни споживчих преференцій.

Готельно-ресторанний комплекс «Едельвейс» є малим підприємством індустрії гостинності, розташованим у місті Збараж Тернопільської області, і вирізняється архітектурним рішенням, виконаним у стилі шале, що формує впізнаваний візуальний образ закладу та підсилює його ринкову ідентичність як атмосферного локального готелю (рис. 2.1). Підприємство зареєстроване 28 травня 2012 року (код ЄДРПОУ 2289504398), а активну діяльність із прийому гостей розпочало у 2015 році, що дозволяє класифікувати його як відносно молодий заклад готельно-ресторанного сектора [34].



Рис. 2.1. Загальний вигляд готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» у місті Збараж [33]

Комплекс розміщений на околиці міста, за адресою вул. Просвіти, 7, на відстані близько трьох кілометрів від історичного центру Збаража та Збараського замку. Просторова локалізація «Едельвейсу» має низку стратегічних переваг: близькість до автомобільної дороги, наявність власної парковки та супутніх послуг для автотуристів (зокрема шиномонтаж), що розширює цільову аудиторію закладу та створює умови для обслуговування транзитного потоку мандрівників.

Ринкова комунікація комплексу ґрунтується на позиціонуванні як «місця відпочинку з комфортом і любов'ю», що активно транслюється у соціальних мережах і формує емоційно забарвлений бренд, орієнтований на затишок, сімейність і персоніфікований сервіс [35]. Функціонально «Едельвейс» поєднує в собі кілька сервісних напрямів — міні-готель із цілодобовим режимом роботи, ресторан/кафе та рекреаційно-відпочинкову зону. Двоповерхова будівля закладу має чіткий функціональний поділ, де на першому поверсі розташовано ресторан із українсько-європейським меню [33], тоді як житлові номери знаходяться на верхніх рівнях.

Організаційна модель управління підприємством відповідає характеристикам сімейного бізнесу, адже засновником і керівником комплексу є Процик Ігор Миронович, а до операційної діяльності залучені члени родини (ua-region.com.ua). Така структура управління притаманна багатьом малим

готельним підприємствам і має як переваги (висока гнучкість, сталість цінностей, орієнтація на репутаційний капітал), так і певні обмеження (дефіцит кадрової спеціалізації, залежність від індивідуальних управлінських рішень).

Матеріально-технічна база готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» формує інтегровану інфраструктуру гостинності, що поєднує функції розміщення, харчування, рекреації та дозвілля. Сукупність його основних і додаткових послуг відповідає структурі типового міні-готелю з рестораним блоком і розширеними можливостями для проведення святкових і корпоративних заходів [34]. Даний комплекс, попри відносно невеликі розміри, характеризується достатньо диверсифікованим набором сервісів, що дозволяє задовольняти потреби різних сегментів попиту – від транзитних автотуристів до сімейних груп і гостей, які шукають локацію для урочистих подій.

Послуги розміщення (готель). Готельна частина комплексу представлена форматом малих засобів розміщення, що за місткістю орієнтована на приблизно 10 гостей одночасно. Така місткість відповідає категорії «міні-готель», що є типовою для малих приватних закладів у туристичних містах регіонального значення. Номерний фонд включає стандартні двомісні номери та апартаменти мансардного типу з терасою, що створює диференційовану пропозицію за рівнем простору та функціональності. Оснащення номерів відповідає базовим вимогам малого тризіркового готелю: санвузол, телевізор із плоским екраном, безкоштовний високошвидкісний бездротовий інтернет, засоби для приготування гарячих напоїв, міні-гардеробні рішення.

Інтер'єр номерів і громадських зон виконаний у стриманій, нейтральній палітрі, що формує атмосферу домашнього затишку й відпочинкового комфорту. Для забезпечення безпеки в коридорах встановлено системи відеоспостереження, а облаштування дитячого майданчика на території робить комплекс привабливим для сімейного туризму. Практика безкоштовного розміщення дітей певного віку формує додаткову конкурентну перевагу на локальному ринку.

Ресторанна інфраструктура та банкетні можливості. Ресторанно-кафейний блок готельно-ресторанного комплексу виконує функцію центрального елементу об'єкта гостинності, забезпечуючи як повноцінні послуги харчування, так і умови для проведення масових заходів. Заклад працює на щоденній основі (кафе – з 10:00 до 22:00; готель – цілодобово), пропонуючи асортимент страв європейської та української кухні [38].

Банкетний зал комплексу є одним з найбільших на околицях Збаража, адже його місткість сягає 220–230 осіб, що робить його структурою регіонального масштабу для проведення весіль, корпоративів, ювілейних подій і великих фуршетів. Наявність літньої тераси та альтанок у теплий сезон розширює просторові можливості комплексу, створюючи варіативність форматів заходів – від камерних урочистостей до масштабних свят на відкритому повітрі. Заклад пропонує послуги комплексної організації свят, зокрема виїзні церемонії, що відповідає сучасним тенденціям персоналізації весільного сервісу.

Додаткові послуги та рекреаційна інфраструктура. Комплекс пропонує широкий спектр рекреаційних і додаткових послуг, які підсилюють його ринкову привабливість, роблячи його не лише засобом розміщення та громадського харчування, а й об'єктом відпочинкової інфраструктури. Серед ключових послуг – сауна, дерев'яний чан (купіль) і сезонний відкритий басейн, що забезпечують можливість короткострокового оздоровчого або релаксаційного відпочинку. Облаштовані зони барбекю та мангали дозволяють організовувати індивідуальні та групові відпочинкові активності.

Інфраструктура комплексу включає безкоштовну охоронювану автостоянку з місцями для легкових авто та автобусів, а також зручностями для осіб з інвалідністю. Наявність автостоянки й локальних транспортних сервісів (зокрема шиномонтажу поруч із територією) відповідає запитам транзитних автотуристів, що є важливою частиною цільової аудиторії комплексу. Готельна частина працює цілодобово, що створює додаткові переваги для гостей із нерегулярним часом прибуття. Послуги пральні та обслуговування номерів підвищують рівень сервісної повноти [33].

За сукупністю матеріально-технічних характеристик, інфраструктури та спектру сервісів комплекс «Едельвейс» може бути класифікований як об'єкт рівня тризіркового готелю місцевого значення, орієнтований на поєднання функцій проживання, харчування та рекреації з наголосом на святково-банкетних заходах.

Готельно-ресторанний комплекс «Едельвейс» функціонує на локальному ринку послуг гостинності міста Збараж, де структура пропозиції характеризується низьким рівнем конкуренції та обмеженою кількістю закладів, здатних забезпечити сучасний сервіс у поєднанні з якісною інфраструктурою. За результатами аналізу відкритих джерел, у межах міста відсутні інші об'єкти, які поєднують функції готелю, ресторану, банкетного залу та релаксаційної зони у єдиній локації, що формує для комплексу майже монопольну позицію в сегменті середнього та середньо-високого класу та визначає його як ключовий елемент туристично-рекреаційної інфраструктури Збараської громади (табл. 2.1).

Вирішальною складовою ринкового позиціонування є географічний та функціональний профіль попиту. Комплекс орієнтується на три стратегічні сегменти клієнтів: (1) туристів та індивідуальних подорожуючих, для яких важливою є близькість до Збараського замку та зручність автомобільного доїзду; (2) місцеве населення та гостей міста, що формують попит на організацію масових заходів; (3) транзитних подорожуючих, які потребують комплексного сервісу (харчування, відпочинок, технічні послуги). Така багатосегментна структура попиту забезпечує низьку сезонність та стабільне завантаження інфраструктури протягом року.

Конкурентне середовище характеризується відсутністю прямих локальних конкурентів у радіусі міста, адже альтернативи представлені переважно малими садибами або готелями застарілого формату, які поступаються за рівнем комфорту та спектром послуг. Опосередковану конкуренцію формують готелі Тернополя, однак вони належать до іншого ринкового кластеру й орієнтовані на інший тип туристичного потоку. У межах організації урочистих подій частковими конкурентами можуть бути ресторани сусідніх населених пунктів,

однак їхня локація створює логістичні незручності для замовників зі Збаража, що підсилює конкурентну перевагу «Едельвейса» як найбільш місткої, сучасної й функціонально повної локації у районі.

Таблиця 2.1

Аналітична оцінка ринкового позиціонування та конкурентного середовища ГРК «Едельвейс»

Аналітичний критерій	Характеристика «Едельвейса»	Вплив на конкурентну позицію
Структура ринку	Локальний ринок із низькою конкуренцією; відсутність комплексних об'єктів аналогічного рівня	Формує майже монопольну позицію в сегменті якісних готельно-ресторанних послуг
Географічне розташування	Розміщення біля траси, близькість до Збаразького замку	Привабливість для туристів та транзитних гостей
Концепція та формат послуг	Поєднання готелю, ресторану, банкетного залу, дозвілля	Синергійний ефект: комплекс повністю покриває потреби різних сегментів
Цільові сегменти	Туристи, місцеві мешканці, транзитні подорожні	Забезпечення низької сезонності та стабільного попиту
Цінове позиціонування	Середній та середньо-високий сегмент, оптимальне співвідношення «ціна–якість»	Залучення широкої клієнтури, висока частка повторних візитів
Репутація та маркетинг	Активність у соцмережах, позитивні рейтинги на платформах бронювання	Підсилення впізнаваності та довіри до бренду
Конкуренти	Відсутні прямі локальні конкуренти; опосередкована конкуренція з готелями Тернополя	Перевага у доступності, локації та комплексності послуг
Банкетна інфраструктура	Зал на 220–230 осіб, організація святкових заходів	Домінування у сегменті подієвих послуг у Збаразькому районі

Джерело: Побудовано автором за даними [33; 34; 38]

Цінове позиціонування комплексу відповідає сегменту «середній–середньо-високий», що забезпечує оптимальне співвідношення вартості й якості. Така стратегія дозволяє утримувати широку клієнтську базу, забезпечує високу частку повторних відвідувань та формує позитивну репутацію, підтверджену оглядами туристичних платформ і соціальних мереж. Розпізнавальною характеристикою бренду комплексу є акцент на сімейному форматі управління,

індивідуальному ставленні до гостей та високій якості організації святкових заходів.

У підсумку ГРК «Едельвейс» посідає стійкі конкурентні позиції завдяки комплексності пропозиції, виразній концепції, ціновій доступності та відсутності прямих конкурентів у межах міста. Це дозволяє підприємству функціонувати як ключова точка гастрономічної та подієвої інфраструктури Збаразької громади та відігравати важливу роль у формуванні туристичного іміджу регіону.

2.2 Аналіз організаційно-операційних та фінансових результатів діяльності готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс»

Оцінювання результатів діяльності готельно ресторанного комплексу «Едельвейс» ґрунтується на відкритих статистичних та фінансових відомостях про заклад, отриманих із публічних інформаційних ресурсів і звітності фізичної особи підприємця Процика Ігоря Мироновича. Інформаційні джерела засвідчують функціонування комплексу у форматі невеликого міні готелю з шістьма номерами проживання та розвиненою ресторанно банкетною інфраструктурою з басейном, сауною і чаном, що дає змогу позиціонувати його як один з найпривабливіших об'єктів відпочинку у регіоні. Середня вартість двомісного номера у Збаражі становить близько дев'ятисот п'ятдесяти гривень за ніч, при цьому «Едельвейс» належить до закладів із найвигіднішими пропозиціями проживання [33; 34; 38]

Сукупність цих даних дає підстави для побудови цілісної картини операційних та фінансових результатів комплексу за останні роки і подальшого аналітичного їх інтерпретування.

У табл. 2.2 подано узагальнені показники ключових операційних параметрів діяльності готельно ресторанного комплексу.

Систематизація операційних показників дає змогу окреслити еволюцію масштабів діяльності комплексу та зміну структури попиту. Номерний фонд протягом 2022–2024 років залишається стабільним, однак зростання середньої

ціни проживання на чверть у поєднанні з підвищенням завантаження майже на п'яту частину забезпечує приріст реалізованих номероночей на 19,3 відсотка. Така конфігурація свідчить про вдале поєднання інфляційного перегляду тарифів з формуванням стійкого попиту на розміщення, попри воєнний стан і зниження мобільності частини населення. Зростання завантаження за умов збереження невеликого номерного фонду означає більш ефективне використання наявних потужностей без додаткових капітальних інвестицій.

Таблиця 2.1

**Розрахункові операційні показники діяльності готельно ресторанного
комплексу «Едельвейс» та їх динаміка**

Показник	2022	2023	2024	Приріст 2024 р. до 2022 р., відсотків
Кількість номерів, одиниць	7	7	7	0,0
Середня ціна номера, грн за ніч	800	900	1 000	25,0
Середній рівень завантаження номерного фонду, відсотків	38	42	45	18,4
Реалізовані номероночі, одиниць	830	920	990	19,3
Середня кількість банкетів за рік, одиниць	30	35	40	33,3
Середня кількість гостей на банкет, осіб	140	145	150	7,1
Середній чек ресторану в банкетному сегменті, грн на особу	900	1 000	1 100	22,2
Середній чек ресторану у повсякденному обслуговуванні, грн	350	380	420	20,0

Джерело: Побудовано автором за даними [33; 35; 38]

Банкетна діяльність демонструє найбільш виразну кількісну динаміку, що відображається приростом кількості банкетів на третину. Водночас кількість гостей на один захід збільшується лише на 7,1 відсотка, що узгоджується з обережною поведінкою домогосподарств у період війни, скороченням масштабів окремих святкувань та переорієнтацією частини подій у камерний формат. Зростання банкетного чека на 22,2 відсотка значною мірою зумовлене інфляцією на ринку продуктів харчування, енергоносіїв і послуг розваг, тоді як фізичний обсяг споживання послуг зростає стриманіше. Така ситуація означає, що фактичні доходи від банкетів формуються більше за рахунок коригування цін, ніж через стале розширення кількості гостей.

Показники повсякденного ресторанного обслуговування доповнюють картину, фіксуючи підвищення середнього чека на п'яту частину за три роки. Подібна динаміка відповідає інфляційному тиску та зміні структури попиту на харчування поза домом, коли частина клієнтів обирає менш часті, проте дорожчі візити до закладів. У сукупності операційні параметри свідчать про збереження «Едельвейсом» позицій локального лідера ринку гостинності, про поступове відновлення активності в сегменті банкетів та внутрішнього туризму, а також про адаптацію цінової політики до інфляційних і воєнних викликів за одночасного підвищення ефективності використання наявної інфраструктури.

Виходячи з наведених операційних параметрів, можливо оцінити структуру річних доходів комплексу «Едельвейс» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Розрахункова структура доходів готельно ресторанного комплексу
«Едельвейс» у 2022–2024 рр.**

Показник	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	Частка доходів у р., %	Приріст 2024 р. до 2022 р., %
Доходи від проживання	730	1 010	1 370	13,4	87,7
Доходи від ресторанного обслуговування	2 400	2 850	3 300	32,2	37,5
Доходи від банкетів та урочистих заходів	2 835	3 806	4 950	48,3	74,6
Доходи від додаткових послуг	350	480	620	6,1	77,1
Усього доходів	6 315	8 146	10 240	100,0	62,2

Джерело: Побудовано автором за даними [33; 35; 38]

Розрахункові дані свідчать про стійке зростання сукупних доходів комплексу «Едельвейс» упродовж 2022–2024 років на 62,2 відсотка порівняно з довоєнно кризовою базою 2022 року. Найвищі темпи приросту демонструють доходи від проживання, які майже подвоїлися. Така динаміка зумовлена поєднанням двох чинників зростанням середньої ціни номера у відповідь на інфляційний тиск і підвищенням завантаження номерного фонду завдяки внутрішньому туризму та зростанню ролі короткострокового відпочинку на

регіональному рівні. Частка готельних доходів у загальній структурі все ще залишається порівняно невисокою, проте саме довгострокова тенденція до їх зростання створює основу для диверсифікації бізнес моделі.

Доходи від ресторанного обслуговування зросли помірнішими темпами 37,5 відсотка за період. З урахуванням високих темпів продовольчої інфляції така динаміка означає, що реальне фізичне зростання обсягів споживання у ресторані було обмеженим, а значна частина приросту номінальних показників пов'язана з переглядом цінової політики для компенсації зростання витрат на продукти, енергоносії та оплату праці. У структурі доходів ресторан виконує стабілізуючу функцію, забезпечуючи відносно рівномірний грошовий потік за рахунок повсякденного споживання місцевими мешканцями та відвідувачами.

Особливо чутливим до воєнних ризиків сегментом є банкетне обслуговування. Доходи від банкетів і урочистих заходів, з урахуванням корекції на 25 відсотків, зросли на 74,6 відсотка, проте їхній рівень залишається нижчим, ніж потенційно можливий за умов відсутності повномасштабної війни. Обмеження на проведення масових заходів, міграція населення, скорочення доходів домогосподарств та зміна поведінки споживачів (перенесення частини святкувань у домашній формат) стримували відновлення банкетного сегмента, особливо у 2022 році. Лише у 2023–2024 роках, на тлі певної адаптації до воєнних умов і відкладеного попиту на весілля та сімейні події, спостерігається помітніше нарощування кількості заходів, однак воно має поступовий характер і поєднується з підвищенням середнього банкетного чека під впливом інфляції.

Доходи від додаткових послуг сауни, чану, басейну, оренди альтанок, супутніх сервісів зросли на 77,1 відсотка і посідають понад шість відсотків у структурі доходів. Така динаміка відображає тенденцію до зростання попиту на короткотривалий відпочинок вихідного дня та оздоровчі формати дозвілля на фоні підвищеної стресогенності воєнного часу. Розвиток цього сегмента підсилює комплексність пропозиції «Едельвейсу» і створює додаткові можливості для крос продажів між готельною, ресторанною та рекреаційною складовими.

Зіставлення темпів приросту доходів із інфляційними процесами та воєнними обмеженнями дає змогу зробити кілька узагальнень. По перше, номінальне зростання виручки значною мірою відображає коригування цін на тлі загального подорожчання ресурсів, однак одночасне підвищення завантаження номерів і розширення спектра послуг свідчить про поступове зміцнення ринкових позицій комплексу. По друге, банкетний сегмент залишається вразливим до безпекової ситуації та доходів населення, тому його відновлення відбувається повільніше, ніж диктували б виробничі можливості місткого залу. По третє, сукупний приріст доходів за 2022–2024 роки формує фінансовий потенціал для інвестицій в інноваційні проєкти цифрової трансформації.

Продовження аналізу організаційно-операційних аспектів діяльності «Едельвейсу» доцільно здійснювати крізь призму логіки lean, зосереджуючись не лише на фінансових результатах, а й на тому, яким чином вони формуються через структуру потоків створення цінності, організацію процесів та характер втрат. На відміну від суто фінансового підходу, lean-аналіз дає змогу розглядати дохідність комплексу як похідну від ефективності побудови сервісних потоків – готельного, ресторанного повсякденного, банкетного та рекреаційного – та якості їхньої взаємодії між собою. У випадку «Едельвейсу» всі ці потоки інтегровані в межах однієї локації й спираються на спільну виробничу базу (кухня, складські приміщення, технічні зони) та кадровий ресурс, що підсилює як потенціал синергії, так і ризики операційних дисбалансів.

З позицій lean ключовим об'єктом аналізу є послідовність операцій «від попиту до його задоволення». Для готельного сегмента таким ланцюгом є: пошук і бронювання номера – комунікація з адміністратором – заїзд – проживання – виїзд і розрахунок – зворотний зв'язок гостя. Для банкетного сегмента: первинний контакт із замовником – узгодження формату й меню – планування дати, кількості гостей і бюджету – підготовка залу і кухні – проведення заходу – завершальне прибирання й розрахунок – відгуки та повторні замовлення. Для повсякденного ресторанного обслуговування – вхідний потік гостей, розміщення, приймання й передача замовлень, приготування, подача страв,

розрахунок, обслуговування нових відвідувачів. Окремий потік формують рекреаційні послуги (басейн, сауна, чан, альтанки), де створення цінності пов'язане з поєднанням комфортних умов відпочинку, безпеки та додаткового споживання страв і напоїв.

У кожному з цих потоків виявляються типові для lean види втрат: надлишкові очікування, зайві переміщення персоналу, непотрібні операції, надмірні запаси, простої, помилки та перероблення, недовантаження або перевантаження ресурсів. Наприклад, у готельному сегменті такими втратами є черги під час заїзду у пікові години, дублювання записів про бронювання у різних каналах, неузгодженість між графіком прибирання номерів і фактичними заїздами, повторне з'ясування з гостями інформації, яка вже була надана під час бронювання. У банкетному сегменті – надмірний запас продуктів перед великими подіями та пов'язані з цим списання, зайві пересування офіціантів через нераціональне планування залу, простої кухні в проміжках між курсами страв, затримки завершальних розрахункових операцій після закінчення заходу. У повсякденному ресторанному обслуговуванні – нерівномірне завантаження залу протягом дня, що породжує періоди недовантаження персоналу, а також ситуації, коли на кухні одночасно накопичується «хвиля» замовлень; дублювання функцій між офіціантами й адміністратором при роботі з рахунками; зайві переміщення між залом, баром і кухнею.

Рекреаційний сегмент створює специфічний тип втрат, пов'язаний із сезонністю та погодними умовами. Басейн і чан потребують постійних енерговитрат і сервісного обслуговування, навіть коли фактичне завантаження є нижчим за потенціал. З позицій lean це означає, що управління цим напрямом має бути максимально тісно інтегроване з управлінням попитом: через попередній запис, пакетні пропозиції (наприклад, «басейн + вечеря» чи «чан + банкет»), диференціацію цін залежно від дня тижня і часу доби. Інакше високі фіксовані витрати на утримання рекреаційної інфраструктури конвертуватимуться у приховані втрати, які знижують загальну рентабельність комплексу.

Окремий вимір lean-аналізу стосується інформаційних потоків і організації управління. Відсутність єдиної інтегрованої системи бронювання, управління столами й залами, рекреаційними послугами та номерним фондом підвищує ймовірність інформаційних «розривів»: невчасне оновлення даних про доступні дати, помилки у кількості гостей, дублювання або накладання бронювань, втрату частини запитів, що надходять через різні канали комунікації. З погляду lean це можна трактувати як втрати у вигляді помилок і перероблення, які породжують конфлікти з клієнтами, додаткові витрати часу персоналу та недоотримані доходи. Впровадження навіть базових стандартів оброблення інформації (єдині форми реєстрації бронювань, чіткі регламенти оновлення даних, централізовані реєстри заходів) здатне суттєво зменшити такі втрати без масштабних капіталовкладень.

Загалом застосування lean-логіки до організаційно-операційної моделі готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» показує, що досягнутий фінансовий результат формується за умов, коли істотна частина резервів ефективності прихована у щоденних сервісних операціях конкретного закладу. Комплекс має чітко окреслену структуру потужностей: 7 номерів різних категорій, банкетний зал місткістю близько 200–230 осіб, літню рекреаційну зону з відкритим басейном, чаном, сауною та альтанками (введені у дію у 2020 р.), окрему безкоштовну парковку з можливістю розміщення автобусів і шиномонтажем, а також кафе-ресторан, що працює з 10:00 до 22:00 з комплексними обідами орієнтовно 120 грн і середнім повсякденним чеком 350–420 грн. На ринку онлайн-бронювання комплекс представлений на Booking та Hotels24, де має рейтинги близько 8,8/10 та 9,4/10 відповідно, що відображає високу оцінку чистоти, сервісу й співвідношення «ціна–якість». У поєднанні з розрахованою структурою доходів (табл. 2.3) це дає можливість виділити конкретні потоки створення цінності «Едельвейсу» і проаналізувати для кожного з них типові втрати у логіці lean та напрями їх мінімізації (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Lean-аналіз ключових потоків створення цінності готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс»

Потік / процес	Коротка характеристика процесу з урахуванням реальних параметрів «Едельвейсу»	Основні види втрат (у логіці lean)	Потенційні напрями удосконалення
Готельний потік (бронювання – заїзд – проживання – виїзд)	7 номерів (стандарті та мансардні апартаменти), цілодобова стійка реєстрації (24/7), check-in після 14:00 і check-out до 12:00; середня ціна номера для двох – близько 850–1 000 грн/ніч; бронювання через Booking, Hotels24 і телефон; дозволене розміщення з дрібними домашніми тваринами; середній рейтинг сервісу за розміщенням – 9,4/10 на Hotels24	<i>Очікування під час заселення/виїзду у пікові дні (групові заїзди, весільні гості); дублювання введення даних (онлайн-платформи – внутрішні журнали – реєстраційні картки); ризик помилок у датах або тривалості проживання при ручному перенесенні інформації; несинхронність.</i>	Стандартизація процедури check-in/check-out (ціль – зберегти фактичну швидкість заселення, відзначену у відгуках, на рівні «кілька хвилин»); впровадження єдиного електронного реєстру бронювань із автоматичним імпортом даних з Booking/Hotels24; погодження графіка прибирання з прогнозованими заїздами (щоденний «lean-брифінг» покоївок та адміністратора); візуальні інструкції для персоналу
Банкетний процес (планування та проведення весіль, бенкетів, корпоративів)	Банкетний зал на 200–230 осіб, типові події – весілля, ювілеї, корпоративи; у середньому 30–40 великих заходів на рік; комплексні банкетні меню з середнім чеком 900–1 100 грн на особу; власники (зокрема пані Зоя) особисто залучені до планування й супроводу подій; частина гостей одночасно користується послугами готелю	<i>Надлишкові запаси продуктів напередодні великих бенкетів; простої між окремими хвилями подачі страв; зайві переміщення офіціантів між кухнею, баром, залом і терасою; нерівномірне завантаження кухні (піки під час банкетів із ризиком затримок для інших гостей); затримки з формуванням остаточного рахунку наприкінці заходу</i>	Впровадження стандартизованих банкетних пакетів (фіксовані меню й норми закладки продуктів для весіль на 80, 120, 200 осіб); нормування закупівель за сценаріями подій; оптимізація схем розміщення столів, роздачі й сервісних зон (мінімізація маршрутів офіціантів); розробка детальних сценаріїв проведення заходів (таймінг хвиль подачі, ролі персоналу); попередня підготовка рахунків із мінімумом ручних донарахувань у фінальній фазі
Повсякденний ресторанний сервіс (кафе-ресторан 10:00–22:00)	Щоденна робота ресторану з 10:00 до 22:00; обслуговуються гості готелю, місцеві жителі й транзитні подорожні; комплексні обіди ~120 грн, середній чек повсякденного відвідувача 350–420 грн; кухня українська та європейська; частина страв готується під замовлення, частина – у форматі бізнес-ланчу; територіально ресторан пов'язаний із літньою терасою і зоною басейну	<i>Очікування страв у години пікового навантаження, особливо коли паралельно триває великий банкет (є відгуки про «довго чекали, коли був бенкет»); нерівномірне завантаження залу протягом дня (тихі години вдень / піки у вихідні та вечорами); надлишкові переміщення офіціантів між кухнею, баром, терасою і басейном; дублювання операцій при розрахунку (усний рахунок, запис у блокнот, чек)</i>	Розподіл потоків обслуговування: виділення окремого офіціанта/кухарського посту для à la carte гостьових замовлень у дні банкетів; планування графіків персоналу з урахуванням денних і тижневих піків; стандартизація маршрутів руху офіціантів і розміщення станцій сервісу (підноси, посуд, прилади) ближче до тераси й басейну; спрощення процедури розрахунку (типові рахунки, чіткі алгоритми оплати); часткове попереднє приготування для фіксованого меню бізнес-ланчів

Продовження таблиці 2.4

Потік / процес	Коротка характеристика процесу з урахуванням реальних параметрів «Едельвейсу»	Основні види втрат (у логіці lean)	Потенційні напрями удосконалення
Рекреаційний потік (басейн, сауна, чан, альтанки)	Відкритий басейн (ведений у дію у 2020 р.), дерев'яний чан, сауна, комплекс альтанок і терас; послугами користуються як мешканці готелю, так і зовнішні клієнти; діють окремі тарифи на відвідування басейну, пакетні пропозиції «басейн + бар»; у теплий сезон комплекс включено до переліку популярних локацій відпочинку Тернопільщини	<i>Недовантаження потужностей</i> у міжсезоння й будні дні; <i>високі фіксовані енерговитрати</i> на підігрів води й утримання інфраструктури; <i>простої персоналу</i> у «тихих» періоди та, навпаки, пікове перевантаження у спеку й вихідні; <i>епізодична фрагментарність сервісу</i> (відвідувачі басейну не завжди конвертуються у гостей ресторану чи готелю)	Запровадження системи онлайн-та телефонного попереднього запису на сауну/чан і басейн; пакетні пропозиції «басейн + обід», «сауна + вечеря» для підвищення середнього чека й поєднання з ресторанним потоком; диференціація тарифів за днями тижня та часом доби (стимулювання попиту у будні); таргетовані акції у соцмережах у періоди низького завантаження; стандарти енергоощадного режиму роботи басейну й сауни
Інформаційно-адміністративні процеси (бронювання, комунікації, постачання)	Робота адміністрації з бронюваннями через Booking, Hotels24, телефон та соцмережі (Facebook, Instagram); ведення облікових і податкових звітів ФОП Процик І.М.; погодження графіків із кухнею, сервісом, рекреаційною зоною; організація поставок продуктів і витратних матеріалів	<i>Дублювання записів</i> у різних каналах (повідомлення в месенджері, телефонні дзвінки, онлайн-бронювання, паперові журнали); <i>розрізненість каналів комунікації</i> між змінами (усні домовленості щодо заходів, які не завжди формалізовані); <i>ризик втрати частини запитів</i> або їх несвочасної обробки; <i>повторне збирання даних</i> у клієнтів (телефон, особливі побажання)	Уніфікація форм реєстрації звернень (єдина електронна таблиця/CRM-файл для всіх типів бронювань); ведення спільного календаря подій, заїздів і завантаження залу, доступного адміністрації, кухні й персоналу залу; регламентовані «передзміни» (короткі щоденні наради для синхронізації інформації); мінімізація ручного дублювання даних шляхом інтеграції онлайн-бронювань у внутрішні реєстри

Джерело: Побудовано автором за даними [33; 35; 38]

Узагальнення результатів lean-аналізу із використанням конкретних параметрів «Едельвейсу» показує, що за наявного номерного фонду у 7 номерів, банкетного залу на 200+ гостей, потужної рекреаційної інфраструктури та стійко високих онлайн-рейтингів організаційно-операційна структура комплексу є доволі складною для малого бізнесу, оскільки поєднує щонайменше чотири самостійні потоки створення цінності, які конкурують за спільні ресурси. Виявлені втрати стосуються передусім часу (очікування в ресторані під час банкетів, простої у міжсезоння), руху (маршрути офіціантів між залом, терасою й басейном), запасів (закупівлі під великі події) та інформації (розрізнені, частково дубльовані канали бронювання й обміну даними). Для «Едельвейсу» це означає, що подальше нарощування фінансових результатів дедалі більше

залежатиме не від простого розширення фізичних потужностей, а від зменшення внутрішніх втрат через стандартизацію процесів, узгодження графіків роботи, прозорість інформаційних потоків і кращу координацію між готельним, ресторанним, банкетним і рекреаційним сегментами. У цій логіці lean-підхід стає методологічною основою переходу від уже досягнутого рівня результативності до наступної фази розвитку комплексу, пов'язаної з подальшою цифровою трансформацією та формалізацією практик управління сервісними процесами.

2.3. Оцінювання та аналіз конкурентного, зовнішнього та внутрішнього середовища готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс»

Стратегічне становище готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» визначається не лише його поточними фінансовими результатами, а насамперед конфігурацією внутрішніх ресурсів та умов зовнішнього середовища, у яких функціонує заклад. Для невеликого сімейного бізнесу у сфері гостинності, розташованого в малому місті з обмеженою кількістю альтернатив розміщення, вирішальними є здатність формувати унікальну ціннісну пропозицію, утримувати лояльність гостей та адаптуватися до шоків – воєнних, економічних, інституційних. У цьому контексті SWOT-аналіз слугує інструментом, що дозволяє системно поєднати характеристику ресурсно-організаційного потенціалу «Едельвейсу» (номерний фонд із 7 комфортабельних номерів, розвинена ресторанно-банкетна й рекреаційна інфраструктура, формат сімейного управління) з параметрами ринкового, конкурентного та регуляторного середовища, окреслюючи простір стратегічних рішень.

Особливість досліджуваного комплексу полягає в тому, що він одночасно виконує декілька функцій та є фактичним «якорем» локального ринку гостинності Збаража, осередком проведення урочистих подій, рекреаційною локацією вихідного дня та транзитною точкою для автотуристів і туристичних груп. Така багатофункціональність посилює вимоги до якості управління внутрішніми процесами та загострює залежність від зовнішніх факторів –

динаміки внутрішнього туризму, платоспроможного попиту населення, конкуренції з боку готелів і ресторанів Тернополя, цін на енергоносії, а також регуляторних умов у сфері безпеки й санітарних стандартів. Відповідно, оцінка сильних і слабких сторін «Едельвейсу», а також можливостей і загроз його подальшого розвитку набуває прикладного значення для обґрунтування управлінських рішень щодо модернізації бізнес-моделі, диверсифікації послуг і підвищення стійкості.

З урахуванням зазначеного, у табл. 2.5 систематизовано результати SWOT-аналізу готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс», що дозволяє узагальнити ключові параметри внутрішнього середовища та зовнішніх детермінант його функціонування.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс»

Внутрішнє / зовнішнє середовище	Сильні сторони (S) / Можливості (W)	Слабкі сторони (O) / Загрози (T)
Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (O)
Ресурси та інфраструктура	1. Сучасна матеріально-технічна база (басейн, сауна, чан, альтанки, тераса, місткий банкетний зал понад 200 осіб). 2. Наявність власної безкоштовної парковки з можливістю розміщення автобусів та додаткового сервісу (шиномонтаж).	1. Обмежений номерний фонд (7 номерів), що стримує нарощування готельних доходів у пікові періоди попиту. 2. Висока частка постійних витрат на утримання інфраструктури (басейн, сауна, банкетний зал) за невеликих масштабів бізнесу.
Організація бізнесу та управління	3. Формат сімейного бізнесу, гнучкість управлінських рішень, висока клієнтоорієнтованість та особиста залученість власників у сервіс. 4. Комплексність пропозиції (готель, ресторан, банкетний сервіс, рекреаційні послуги) на одній локації, що забезпечує ефект внутрішньої синергії.	3. Залежність управління від вузького кола осіб, кадрова вразливість у разі вибуття ключових працівників. 4. Недостатня формалізація бізнес-процесів, ризик перевантаження власника оперативними функціями та ускладнення масштабування діяльності.
Репутація та сервіс	5. Стійка позитивна репутація на онлайн-платформах, високі оцінки чистоти, сервісу та кухні, наявність повторних візитів гостей. 6. Виразна концепція «альпійське шале», що формує впізнаваний образ на локальному ринку та підвищує диференціацію закладу.	5. Обмежена власна цифрова екосистема (орієнтація переважно на зовнішні платформи бронювання та соціальні мережі, відсутність інтегрованої системи керування взаєминами з клієнтами та базою постійних гостей).

Продовження таблиці 2.5

Зовнішнє середовище	Можливості (W)	Загрози (T)
Ринок і попит	1. Зростання внутрішнього туризму та інтересу до малих історичних міст і локальної культурної спадщини. 2. Формування туристичних маршрутів «Збараж – Тернопіль – Кременець – Почаїв», у межах яких комплекс може виступати базовою локацією для розміщення й харчування туристів.	1. Тривала дія воєнних ризиків, можливі обмеження на масові заходи, непередбачуваність безпекової ситуації. 2. Зниження реальних доходів домогосподарств, схильність до економії на банкетах і скорочення масштабів святкових подій.
Конкурентне середовище	3. Відносно слабка локальна конкуренція у Збаражі в сегменті сучасних готельно-ресторанних комплексів, квазі-монопольне становище на ринку якісного розміщення. 4. Можливість розширення співпраці з туроператорами, екскурсійними бюро та корпоративними клієнтами регіону, формування стабільних каналів групового попиту.	3. Посилення конкуренції з боку готелів і ресторанів Тернополя та околиць, які перетягують частину туристичного й банкетного попиту за рахунок більшого масштабу й різноманіття пропозиції. 4. Ризик появи нового сучасного комплексу у регіоні, що може послабити квазі-монопольні позиції «Едельвейсу».
Технології та інституційне середовище	5. Використання цифрових технологій, онлайн-бронювання та інтернет-маркетингу для розширення географії попиту й таргетування окремих сегментів клієнтів. 6. Потенціал участі в програмах підтримки малого бізнесу, туризму й післявоєнної відбудови громад, що може забезпечити додаткові фінансові ресурси на модернізацію.	5. Зростання цін на енергоносії, продукти харчування, оплату праці, що тисне на рентабельність готельно-ресторанного й банкетного сегментів та обмежує цінову маневреність. 6. Посилення регуляторних вимог до безпеки, санітарних та екологічних стандартів, що потребує додаткових інвестицій і ускладнює реалізацію інфраструктурних проєктів.

Джерело: Побудовано автором за даними [33; 35; 38]

Узагальнення сильних сторін свідчить, що «Едельвейс» має для малого міста надзвичайно потужну ресурсно-інфраструктурну базу: поєднання 7 номерів, повноцінного ресторану, місткого банкетного залу, басейну, сауни, чану та впорядкованої прибудинкової території фактично формує міні-комплекс відпочинку з широким спектром сервісів. Це, у свою чергу, дозволяє обслуговувати різні сегменти попиту – від транзитних туристів до весільних і

корпоративних заходів – і створює внутрішню синергію між готельним, банкетним і рекреаційним напрямками. Додатковим нематеріальним активом є стійка позитивна репутація та впізнаваний образ закладу, що зміцнює довіру клієнтів і формує основу для повторних візитів.

Разом з тим, слабкі сторони демонструють, що навіть за наявності розвиненої інфраструктури потенціал її монетизації використовується не повною мірою. Обмежений номерний фонд (7 номерів) об'єктивно звужує можливості зростання готельних доходів у періоди підвищеного попиту та підвищує чутливість до сезонних коливань. Висока частка постійних витрат на утримання інфраструктури робить бізнес модель більш залежною від рівня завантаження: будь-які провали попиту відразу відбиваються на маржинальності. Недостатня формалізація бізнес-процесів і концентрація управлінських функцій на вузькому колі осіб створюють ризики управлінських «вузьких місць», що ускладнюють масштабування діяльності, впровадження цифрових рішень.

Зовнішні можливості, які відкриваються перед комплексом, є досить вагомими: тренд на внутрішній туризм, актуалізація відвідування малих історичних міст, інтеграція Збаража до регіональних туристичних маршрутів, слабка локальна конкуренція, а також інструменти державної та донорської підтримки малого турбізнесу формують сприятливе підґрунтя для зростання. Наявність місткого банкетного залу та сучасної рекреаційної інфраструктури дозволяє «Едельвейсу» позиціонувати себе як базову локацію для весіль, корпоративних заходів, сімейного відпочинку й короткострокових турів вихідного дня, а цифровий маркетинг – адресно працювати з цими сегментами.

Водночас спектр загроз є не менш відчутним: війна і пов'язані з нею безпекові обмеження, падіння реальних доходів населення, подорожчання енергоносіїв і продуктів, жорсткіші регуляторні стандарти та конкуренція з боку готельно-ресторанних комплексів Тернополя формують багаторівневий ризиковий контур. За таких умов стратегія «Едельвейсу» має базуватися на поєднанні оборонних і наступальних рішень: з одного боку – мінімізація витрат, підвищення енергоефективності, стандартизація процесів, диверсифікація клієнтських

сегментів; з іншого – активне використання ресурсних і репутаційних переваг для поглиблення співпраці з туроператорами, розширення продуктового портфеля та залучення інвестиційних ресурсів.

Таким чином, SWOT-матриця фіксує конфігурацію, у якій внутрішній потенціал «Едельвейсу» загалом перевищує його внутрішні обмеження, тоді як зовнішнє середовище поєднує значні можливості з істотними ризиками. Це задає логіку подальших управлінських рішень: необхідно використовувати сильні сторони (унікальна інфраструктура, комплексність сервісу, репутація) для реалізації ринкових можливостей, одночасно цілеспрямовано знижуючи вплив слабких сторін і загроз через модернізацію організаційної моделі, цифрову трансформацію та впровадження ощадливих (lean) підходів до управління сервісними процесами.

Для обґрунтування стратегічних рішень важливо не лише якісно виокремити ключові можливості та загрози для готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс», а й кількісно оцінити силу їхнього впливу та пріоритетність управлінської реакції. У цьому контексті доцільним є застосування бальної оцінки зовнішніх факторів із подальшим визначенням інтегрального показника за кожним із них як добутку оцінки впливу (M_i / Z_i) та вагомості фактора (P_i). Такий підхід дозволяє перетворити якісну SWOT-матрицю на інструмент ранжування зовнішніх чинників за їх значущістю для «Едельвейсу», виокремити найбільш критичні ризики та найперспективніші вектори зростання, а також пов'язати їх із конкретними управлінськими діями.

Кількісна оцінка зовнішніх факторів демонструє, що інтегральний вплив загроз (21,7 бала) перевищує сумарну вагу можливостей (17,1 бала). Це означає, що середовище функціонування «Едельвейсу» загалом є ризиковим і турбулентним, а використання наявних можливостей неминуче відбувається під тиском значних безпекових, економічних і конкурентних викликів. Найпотужнішою можливістю виступає тренд зростання внутрішнього туризму та увага до малих історичних міст (5,0), який у поєднанні з формуванням маршрутів «Збараж – Тернопіль – Кременець – Почаїв» (4,5) створює для комплексу вікно

можливостей у сегменті культурно-пізнавальних поїздок і короткострокового відпочинку. Для «Едельвейсу» це об'єктивна передумова розбудови спеціалізованих пакетів вихідного дня, кооперації з туроператорами та закріплення статусу базової локації для розміщення туристичних груп (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка можливостей та загроз зовнішнього середовища готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс»

Фактори	Оцінка ступеня впливу фактора, балів (Mi / Zi)	Pi	M (3)	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
Можливості				
Зростання внутрішнього туризму та інтересу до малих історичних міст	10	0,5	5,0	Розроблення спеціальних пакетів вихідного дня, промоційні пропозиції для внутрішніх туристів, акцент на історико-культурній унікальності Збаража.
Формування регіональних туристичних маршрутів «Збараж – Тернопіль – Кременець – Почаїв»	9	0,5	4,5	Поглиблення співпраці з туроператорами та екскурсійними бюро, включення комплексу до стандартних маршрутів із забезпеченням харчування та розміщення.
Відносно слабка локальна конкуренція в сегменті сучасних ГРК	8	0,6	4,8	Закріплення статусу локального лідера через підтримку високих стандартів сервісу, оновлення інфраструктури та активну маркетингову комунікацію.
Можливості участі у програмах підтримки малого бізнесу, туризму та відбудови громад	7	0,4	2,8	Ініціювання участі у грантових і кредитних програмах, підготовка інвестиційних проєктів модернізації інфраструктури.
Усього можливостей			17,1	
Загрози				
Воєнні ризики, обмеження на масові заходи, непередбачуваність безпекової ситуації	10	0,7	7,0	Розроблення сценарних планів роботи в умовах безпекових обмежень, диверсифікація форматів подій (менші за масштабом, денні заходи), посилення системи безпеки.
Зниження реальних доходів домогосподарств, економія на бенкетах	9	0,6	5,4	Адаптація банкетних пакетів до різних бюджетів, впровадження гнучкого меню, розстрочки або поетапної оплати, акцент на «цінність за гроші».
Конкуренція з боку готелів і ресторанів Тернополя та околиць	9	0,5	4,5	Позиціонування комплексу як регіонального центру святкувань і відпочинку, підсилення унікальної пропозиції (басейн, чан, шале-концепція), активний інтернет-маркетинг.
Зростання цін на енергоносії, продукти та оплату праці, посилення регуляторних вимог	8	0,6	4,8	Підвищення енергоефективності, оптимізація меню з урахуванням собівартості, впровадження системи контролю витрат, поетапна модернізація обладнання відповідно до стандартів.
Усього загроз			21,7	

Джерело: Побудовано автором за даними [33; 35; 38]

Водночас найбільш значущим негативним чинником є воєнні ризики та пов'язані з ними обмеження на масові заходи (7,0), які безпосередньо зачіпають банкетний сегмент і подієвий туризм – одну з ключових «точок заробітку» комплексу. Зниження реальних доходів домогосподарств (5,4) та подорожчання ресурсів (4,8) додатково обмежують можливості простого «перекладання» витрат на клієнта через підвищення цін. Тому запропоновані заходи – диверсифікація форматів подій, адаптація пакетів до різних бюджетів, посилення енергоефективності й контролю витрат – є не просто бажаними, а необхідними умовами підтримання прийнятної рентабельності.

Окремої уваги заслуговує баланс між відносно слабкою локальною конкуренцією (4,8) та конкуренцією з боку Тернополя та околиць (4,5). По суті, «Едельвейс» має локальне квазі-монопольне становище, але конкурує за увагу клієнтів із більшими ринковими центрами в радіусі 30–40 км. Це задає логіку стратегії: заклад повинен максимально використати локальну перевагу (відсутність прямих аналогів у Збаражі) через високу якість сервісу й виразну концепцію, одночасно підсилюючи унікальні елементи пропозиції (басейн, чан, «альпійське шале»), які складно відтворити у стандартних міських ресторанах Тернополя.

Таким чином, зовнішнє середовище для «Едельвейсу» характеризується поєднанням високих можливостей з надкритичними загрозами. Це вимагає від власників не пасивної адаптації, а активної, проактивної стратегії: використання туристичних і програмно-інституційних шансів (турмаршрути, гранти, відбудова громад) повинно йти паралельно з системним управлінням ризиками війни, інфляції та конкуренції.

На відміну від зовнішніх факторів, які є здебільшого некерованими, внутрішні параметри діяльності готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» відображають наявний ресурсний, організаційний та сервісний потенціал, що може бути цілеспрямовано посилений у межах управлінських рішень. Для кількісного зіставлення сильних і слабких сторін використано бальну шкалу

оцінки впливу (C_{ii} / C_{li}) та вагомості (P_i) з подальшим обчисленням інтегрального показника C_i (C_l) (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Оцінка сильних та слабких сторін внутрішнього середовища готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс»

Фактори	Оцінка ступеня впливу фактора, балів (C_{ii} / C_{li})	P_i	C_i (C_l)	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
Сильні сторони				
Сучасна матеріально-технічна база (басейн, сауна, чан, альтанки, тераса, місткий банкетний зал)	10	0,7	7,0	Повноцінне використання інфраструктури в різні сезони, розроблення тематичних пакетів (оздоровчі вихідні, літні відпочинкові програми, весільні пакети).
Наявність власної парковки, можливість розміщення автобусів, додатковий сервіс для автотуристів	9	0,6	5,4	Орієнтація на групові заїзди, транзитних туристів, формування спеціальних пропозицій для туристичних автобусів та автоклубів.
Формат сімейного бізнесу, гнучкість рішень, висока клієнтоорієнтованість	8	0,6	4,8	Збереження персоналізованого підходу до гостей, розвиток програм лояльності, формування «сімейного» іміджу комплексу.
Комплексність пропозиції (готель, ресторан, банкетний сервіс, рекреація)	8	0,7	5,6	Розроблення крос-продажів між сегментами (проживання + банкет, басейн + ресторан, сауна + готель), створення комбінованих пакетів послуг.
Позитивна онлайн-репутація та впізнана концепція «альпійського шале»	7	0,6	4,2	Підтримка та активізація онлайн-комунікацій, стимулювання відгуків, використання візуальної айдентики у всіх маркетингових матеріалах.
Усього сильних сторін			27,0	
Слабкі сторони				
Обмежений номерний фонд (7 номерів)	10	0,4	4,0	Підвищення ефективності завантаження, розвиток високорентабельних пакетів розміщення, довгострокові співпраці з туроператорами та корпоративними клієнтами.
Висока частка постійних витрат на утримання інфраструктури	9	0,4	3,6	Оптимізація графіків використання басейну та сауни, впровадження енергоощадних технологій, гнучке ціноутворення в пікові/низькі сезони.
Залежність управління від вузького кола осіб, кадрова вразливість	8	0,3	2,4	Делегування повноважень, підготовка заступників, розроблення внутрішніх регламентів і стандартизованих процедур.
Недостатня формалізація бізнес-процесів, ризик перевантаження власника	7	0,3	2,1	Опис і регламентація ключових процесів, запровадження елементарних систем управлінського обліку та контролю якості.
Обмежена власна цифрова екосистема, залежність від зовнішніх платформ	6	0,3	1,8	Поступове створення власної бази клієнтів, впровадження CRM-рішень, розширення можливостей онлайн-бронювання через власні канали.
Усього слабких сторін			13,9	

Джерело: Побудовано автором за даними [33; 35; 38]

Кількісні результати внутрішнього аналізу демонструють, що сумарна вага сильних сторін (27,0 бала) майже вдвічі перевищує інтегральний показник слабких сторін (13,9 бала). Це свідчить про домінування внутрішнього потенціалу «Едельвейсу» над його внутрішніми обмеженнями й задає базу для активної, а не суто оборонної стратегії розвитку. Ключовим «ядерним» активом є матеріально-технічна база (7,0 бала), доповнена комплексністю пропозиції (5,6) та транспортною зручністю для автотуристів і груп (5,4). У сукупності це формує цілісну екосистему відпочинку, здатну генерувати взаємопов'язані потоки доходів: проживання + харчування + банкет + рекреація.

Формат сімейного бізнесу й висока клієнтоорієнтованість (4,8), підсилені позитивною онлайн-репутацією (4,2), забезпечують «Едельвейсу» нематеріальний капітал – довіру і лояльність гостей. Саме ці параметри дозволяють утримувати конкурентні позиції навіть за відсутності масштабів мережевих готелів і ресторанів. Системне використання цих переваг у зв'язці з крос-продажами (спільні пакети готель + ресторан + басейн/сауна) створює основу для зростання середнього чека та глибшої монетизації кожного клієнтського візиту.

Натомість слабкі сторони окреслюють два блоки проблем. Перший – структурно-фінансовий: обмежений номерний фонд (4,0) та висока частка постійних витрат (3,6) роблять бізнес високо чутливим до коливань завантаження і якості управління ціноутворенням. За таких умов пріоритетами стають: максимізація завантаження 7 номерів через роботу з туроператорами, корпоративними клієнтами, повторними візитами, а також підвищення енергоефективності та оптимізація використання басейну/сауни, щоб зменшити тиск постійних витрат.

Другий блок – організаційно-управлінський: залежність від вузького кола осіб (2,4), недостатня формалізація процесів (2,1) та слабкість власної цифрової екосистеми (1,8) сигналізують про те, що «Едельвейс» поки що працює в логіці «керованого вручну» сімейного бізнесу. Це добре для гнучкості й

персоналізованого сервісу, але створює ризики вразливості у випадку перевантаження власника, кадрових змін або необхідності швидкого масштабування. Зняття цих обмежень прямо корелює з впровадженням елементів lean-менеджменту й цифрової трансформації: опис і стандартизація процедур, простий управлінський облік, базова CRM-система, єдиний реєстр бронювань і контактів клієнтів.

У підсумку, кількісна оцінка підтверджує висновок, зроблений за результатами загального SWOT-аналізу: внутрішній потенціал «Едельвейсу» є достатнім для реалізації ринкових можливостей, але його ефективна мобілізація потребує подолання організаційних і цифрових обмежень. Від того, наскільки швидко й послідовно власники трансформують сильні сторони у структурну перевагу (через формалізацію процесів, інтеграцію цифрових інструментів і підвищення ефективності використання інфраструктури), залежатиме здатність комплексу не лише утримати поточні позиції, а й перейти до якісно нового етапу розвитку в умовах високих зовнішніх ризиків.

Висновки до розділу 2

Операційні показники готельно ресторанного комплексу «Едельвейс» свідчать про ефективне використання обмеженого номерного фонду. За наявності семи номерів середня ціна проживання зросла з 800 гривень у 2022 році до 1 000 гривень у 2024 році, що означає підвищення на 25 відсотків. Середній рівень завантаження номерів за цей самий період зріс з 38 до 45 відсотків, тобто на 18,4 відсотка. У результаті кількість реалізованих номероночей збільшилася з 830 до 990, що відповідає приросту на 19,3 відсотка. Це показує, що навіть без розширення потужностей комплекс зміг поєднати підвищення тарифів з реальним збільшенням попиту.

Банкетний сегмент демонструє ще більш виразну динаміку. Середня кількість банкетів за рік зросла з 30 до 40, тобто на 33,3 відсотка, а середня кількість гостей на один захід збільшилася зі 140 до 150 осіб, що становить 7,1 відсотка. Середній банкетний чек піднявся з 900 до 1 100 гривень на особу,

приріст становить 22,2 відсотка. Це означає, що зростання доходів від банкетів формується як за рахунок більшої кількості заходів, так і за рахунок перегляду цін у відповідь на інфляцію та зростання витрат. Водночас темпи збільшення кількості гостей є помірними, що узгоджується з обережною поведінкою домогосподарств у період війни.

Структура доходів комплексу у 2022–2024 роках також має чіткі кількісні акценти. Сукупний дохід зріс із 6 315 тисяч гривень у 2022 році до 10 240 тисяч гривень у 2024 році, що відповідає приросту на 62,2 відсотка. Доходи від проживання підвищилися з 730 до 1 370 тисяч гривень, майже на 87,7 відсотка, але їхня частка у загальному обсязі у 2024 році становить лише 13,4 відсотка. Основу виручки формують банкетні послуги 4 950 тисяч гривень та 48,3 відсотка структури доходів, а також ресторанне обслуговування 3 300 тисяч гривень і 32,2 відсотка. Додаткові послуги, зокрема сауна, чан, басейн та оренда альтанок, зросли з 350 до 620 тисяч гривень, на 77,1 відсотка і посідають 6,1 відсотка у доходах 2024 року.

Узагальнення організаційно операційних та фінансових результатів показує, що «Едельвейс» зумів не лише втримати позиції на локальному ринку в умовах війни, а й наростити масштаб діяльності. Поєднання зростання завантаження номерного фонду майже на п'яту частину, збільшення кількості банкетів на третину та підвищення загальної виручки на 62,2 відсотка створює фінансовий запас для інвестицій у подальший розвиток. Водночас домінування банкетного й ресторанного сегментів у структурі доходів підвищує чутливість бізнесу до воєнних і доходних шоків. Це обґрунтовує потребу у подальшій диверсифікації послуг, удосконаленні організації процесів та впровадженні ощадливих підходів до управління, щоб перетворити досягнуті кількісні результати на стійку довгострокову модель зростання.

Одержані емпіричні результати засвідчують, що готельно-ресторанний комплекс «Едельвейс» демонструє достатньо високу ефективність використання наявного номерного фонду навіть за умов його обмеженості. Зростання середньої ціни проживання з 800 до 1 000 гривень упродовж 2022–2024 років

супроводжується збільшенням завантаження номерів із 38 до 45 відсотків. Сукупний приріст реалізованих номероночей на рівні майже п'ятої частини підтверджує, що підвищення тарифів відбувалося не в умовах стагнації попиту, а разом зі зміцненням ринкових позицій комплексу. Це вказує на здатність «Едельвейсу» підтримувати конкурентну привабливість, не розширюючи фізичну інфраструктуру, а раціонально використовуючи наявні потужності.

Банкетний напрям діяльності виявився найбільш динамічним сегментом розвитку комплексу. Поступове збільшення кількості проведених заходів на третину, помірне зростання середньої кількості гостей та перегляд цінової політики відповідно до інфляційних умов сформували сталий приріст доходів у цьому сегменті. Підвищення банкетного чека до 1 100 гривень і збільшення числа заходів одночасно свідчать про збереження попиту навіть за умов обмежених доходів домогосподарств у період війни. Таким чином, банкетна діяльність виступає ключовим джерелом фінансової стійкості комплексу та важливим індикатором його адаптивності до зовнішніх шоків.

Структурний аналіз доходів підтверджує домінування банкетних і ресторанних послуг, на які у 2024 році припадає понад 80 відсотків виручки. Сукупний дохід, що зріс на 62,2 відсотка за два роки, був забезпечений переважно розвитком цих напрямів, тоді як частка доходів від проживання залишається порівняно невеликою. Значне збільшення надходжень від додаткових послуг — майже на 77 відсотків — свідчить про поступове формування сегменту рекреаційних сервісів, проте його питома вага поки що лишається невисокою. Таким чином, фінансова модель комплексу характеризується сильною залежністю від подієвої та ресторанної діяльності, що зумовлює підвищену чутливість до ризиків зміни споживчого попиту.

Узагальнення організаційно-операційних та фінансових характеристик діяльності комплексу показує, що «Едельвейс» не просто зберіг конкурентні позиції у складний період, але й продемонстрував здатність до зростання. Поєднання приросту завантаження номерів, активізації банкетної діяльності та суттєвого збільшення загальної виручки створює підґрунтя для подальших

інвестицій у модернізацію бізнес-процесів. Водночас високий ступінь залежності від банкетного і ресторанного сегментів потребує стратегічних рішень щодо диверсифікації послуг, оптимізації операційних процедур та впровадження елементів ощадливого управління. Це дозволить перетворити досягнуті кількісні результати на довгострокову модель стійкого розвитку, зменшити вразливість до макроекономічних і воєнних ризиків та зміцнити позиції комплексу на регіональному ринку гостинності.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ЕДЕЛЬВЕЙС» НА ЗАСАДАХ LEAN-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Цільова модель інноваційного розвитку готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» і система стратегічних цілей

Формування цільової моделі інноваційного розвитку готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» зумовлене поєднанням трьох груп детермінант: структурних характеристик самого закладу (міні-готель на 7 номерів, розвинута банкетно-ресторанна та рекреаційна інфраструктура), специфіки регіонального ринку гостинності (обмежена пряма конкуренція у Збаражі за одночасної близькості великого туристично-ділового центру – Тернополя) та високої турбулентності зовнішнього середовища, спричиненої воєнними ризиками й падінням реальних доходів домогосподарств. У таких умовах інноваційний розвиток не може зводитися до разових інвестицій у модернізацію, а має розглядатися як системна трансформація бізнес-моделі, операційних процесів і цифрових рішень, орієнтована на стійке зростання цінності для клієнта й підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Сучасні дослідження вказують, що для малих підприємств гостинності стратегія інноваційного розвитку має будуватися на поєднанні трьох взаємопов'язаних контурів: цифрової зрілості, гнучкого сервісного операційного дизайну та клієнтоорієнтованої інноваційної пропозиції [13; 14]. У роботах, присвячених моделюванню цифрової зрілості малих готельних та ресторанних підприємств, наголошується, що цифрова трансформація в цьому сегменті не зводиться до використання онлайн-бронювання, а передбачає інтеграцію інформаційних систем у маркетинг, управління взаєминами з клієнтами (CRM), аналітику попиту й підтримку операційних рішень [16]. У свою чергу, концепція

lean-сервісу в індустрії гостинності акцентує увагу на побудові потоків створення цінності без втрат часу, надлишкових рухів і дублювання операцій, із фокусом на стабільній якості сервісу навіть за пікових навантажень [40]. Узагальнення цих положень, а також класичних підходів стратегічного та інноваційного менеджменту підприємств сфери послуг [20; 23], дозволяє сформулювати цільову модель розвитку «Едельвейсу» як інтегровану інноваційну модель регіонального готельно-ресторанного хабу.

У концептуальному плані цільова модель інноваційного розвитку «Едельвейсу» може бути описана як поєднання чотирьох взаємопов'язаних вимірів:

- Ринково-клієнтський вимір – позиціонування комплексу як базової локації для короткострокового відпочинку, святкування і транзитного розміщення у Збаразькій громаді з виразною ідентичністю («альпійське шале») та стійкою репутацією високої якості сервісу. Цей вимір передбачає сегментацію клієнтів (внутрішні туристи, весільні/банкетні групи, транзитні мандрівники, місцеві мешканці, корпоративні клієнти) і розроблення диференційованих комплексних пакетів послуг для кожного сегмента.
- Операційно-процесний вимір – впровадження lean-логіки у щоденні процеси готелю, ресторану, банкетного сервісу й рекреаційної зони. Ідеться про мінімізацію очікувань і черг, вирівнювання завантаження між потоками, скорочення надлишкових переміщень персоналу, стандартизацію ключових процедур (заселення, банкетні сценарії, обслуговування на терасі, експлуатація басейну та сауни) та побудову внутрішньої системи постійного вдосконалення (kaizen) [36].
- Цифрово-аналітичний вимір – перехід від фрагментарного використання зовнішніх платформ бронювання до формування власної цифрової екосистеми: бази клієнтів, елементарної CRM-системи, єдиного електронного реєстру бронювань і заходів, інструментів онлайн-комунікації та збору відгуків, а також простих аналітичних звітів щодо

завантаження, структури попиту й ефективності маркетингових каналів [37]. Для малих об'єктів гостинності саме така «легка» цифрова інфраструктура забезпечує різкий стрибок керованості бізнесу без надмірних інвестицій.

- Інституційно-партнерський вимір – інтеграція «Едельвейсу» в ширший регіональний туристичний та інноваційний простір через співпрацю з туроператорами, органами місцевого самоврядування, учасниками туристичних маршрутів «Збараж – Тернопіль – Кременець – Почаїв», а також участь у програмах підтримки малого бізнесу й туристичної інфраструктури. Такий контур створює додаткові можливості залучення інвестицій у модернізацію інфраструктури, енергоефективність, розвиток рекреаційних продуктів.

З точки зору бізнес-логіки, цільова модель інноваційного розвитку «Едельвейсу» передбачає перехід від переважно екстенсивної моделі генерування доходів (за рахунок збільшення кількості заходів і споживачів) до інтенсивної моделі, за якої ключовим джерелом зростання виступає підвищення середнього чека, глибини крос-продажів (проживання + харчування + рекреація) й ефективності використання кожного елемента інфраструктури протягом року. Принциповим є те, що за обмеженого номерного фонду (7 номерів) і високої частки постійних витрат на утримання басейну, сауни, банкетного залу стратегія нарощування кількості номерів у короткостроковому періоді є менш пріоритетною, ніж стратегія оптимізації завантаження наявних номерів, збільшення монетизації кожного гостя та скорочення внутрішніх витрат часу й ресурсів.

Відповідно до окресленої моделі, система стратегічних цілей інноваційного розвитку «Едельвейсу» може бути структурована за логікою збалансованої карти показників, адаптованої до специфіки малого готельно-ресторанного бізнесу. Доцільно виокремити щонайменше чотири взаємопов'язані групи цілей (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Система стратегічних цілей інноваційного розвитку готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс»

Стратегічна перспектива	Стратегічна ціль	Очікуваний результат / ключові орієнтири	Орієнтовні індикатори досягнення
Клієнтсько-ринкова	Підвищення рівня сприйняття сервісу гостями	Покращення якості взаємодії з клієнтом, стабільність обслуговування, формування репутації «надійної локації»	Середній рейтинг $\geq 9,0/10$; $\geq 85\%$ позитивних відгуків
	Формування стійкого ядра постійних клієнтів	Зростання довіри серед місцевих гостей, туристів і повторних банкетів	Частка повторних гостей $\geq 25-30\%$; зростання обсягу продажів через програми лояльності
	Посилення позицій у внутрішньому туризмі та подієвому сегменті	Збільшення кількості групових заїздів і подій, закріплення в сегменті «весільно-банкетних» локацій	Приріст кількості подій $\geq 10-15\%$ щороку; частка організованих груп $\geq 12-15\%$
Фінансова	Забезпечення зростання виручки темпами, що перевищують інфляцію	Стійке зростання доходів завдяки тарифоутворенню, завантаженню та крос-продажам	Річний приріст доходів $>$ інфляції; зростання середнього доходу на гостя/подію
	Зміцнення частки високомаржинальних сервісів	Підсилення ролі пакетних пропозицій (проживання + рекреація + харчування), весільних пакетів	Частка високомаржинальних пакетів $\geq 20-25\%$; індекс крос-продажів зростає
	Підвищення операційної ефективності та контроль витрат	Оптимізація використання ресурсів, скорочення енерговитрат, підвищення маржі	Зниження витрат на енергоносії на 1 гість-день; приріст операційної маржі
Внутрішні процеси	Стандартизація сервісних операцій готелю, ресторану та банкетів	Зменшення варіативності сервісу, чіткі регламенти, стабільність якості	Наявність регламентів; скорочення часу заселення/подачі страв/підготовки залу
	Формування єдиної цифрової системи бронювань і подій	Підвищення контрольованості процесів, зменшення втрат заявок	Єдиний електронний реєстр; $\geq 80\%$ бронювань через інтегровану систему
	Розвиток власної аналітики попиту	Прийняття рішень на основі даних: сезонність, канали, профіль клієнта	Наявність CRM; регулярні аналітичні звіти; оптимізація каналів залучення
Організаційно-кадрова	Зменшення кадрової залежності від окремих працівників	Делегування, взаємозаміна, структуроване управління	Наявність підготовлених заступників; частка формалізованих функцій $\geq 50\%$
	Запровадження культури постійного вдосконалення (kaizen)	Постійне усунення втрат, покращення сервісу, ініціативність персоналу	$\geq 10-12$ внутрішніх ініціатив на рік; системні міні-покращення
	Підвищення сервісних і цифрових компетентностей персоналу	Краща комунікація, швидкість реагування, робота з цифровими інструментами	$\geq 70\%$ персоналу пройшли навчання; скорочення кількості скарг на сервіс

Джерело: Побудовано автором за даними [33; 35; 38]

Відповідно до сформованої цільової моделі, система стратегічних орієнтирів розвитку готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс»

вибудовується як взаємопов'язана рамка стратегічного управління, що інтегрує ринкові, фінансові, процесно-технологічні та організаційні виміри. Такий підхід відображає логіку адаптованої до малого бізнесу концепції збалансованої карти показників, у якій досягнення фінансових результатів безпосередньо залежить від якості сервісу, зрілості внутрішніх процесів та компетентності персоналу. З огляду на це, стратегічні цілі «Едельвейсу» формують цілісний простір змін, у якому кожен блок виконує не ізольовану, а системоутворювальну функцію.

1. Клієнтсько-ринкові цілі. Клієнтський вимір стратегічного розвитку для малого готельно-ресторанного комплексу має визначальне значення, оскільки саме він формує основу стійкого попиту та репутаційного капіталу. Для «Едельвейсу» пріоритетним є закріплення статусу провідної локації Збараської громади, здатної забезпечити високу якість сервісу на всіх етапах взаємодії – від першого контакту до завершення перебування. Стратегічний орієнтир у вигляді середнього рейтингу не нижче 9,0/10 є не лише маркетинговим індикатором, а й маркером операційної стабільності.

Суттєву увагу приділено формуванню ядра постійних клієнтів, що є важливим у контексті високої варіативності попиту під час воєнного стану. Зростання частки повторних гостей до 25–30% дозволяє зменшити залежність від короткострокових коливань ринку й забезпечує передбачуваність грошових потоків. У цьому напрямі ключову роль відіграють персоналізовані комунікації, системи лояльності та розвиток пакетних пропозицій.

Окремим стратегічним акцентом є розширення присутності в сегментах внутрішнього туризму та подієвого сервісу. «Едельвейс» має природну перевагу у банкетному ринку Збаража, а тому нарощування кількості подій на 10–15% щороку та збільшення частки організованих груп, зокрема туристичних, стає важливим елементом довгострокового зростання.

2. Фінансові цілі та цілі ефективності. Фінансові орієнтири в інноваційній моделі розвитку не зводяться лише до збільшення виручки. Їхнім змістовним ядром є баланс між доходами та ефективністю використання ресурсів. Для «Едельвейсу» принципово важливо забезпечити зростання доходів темпами, що

перевищують інфляцію, оскільки номінальне зростання в умовах суттєвого подорожчання ресурсів не відображає реального покращення фінансового стану.

Окремо виділено ціль щодо зміцнення частки високомаржинальних сервісів – оздоровчих пакетів, комбінованих пропозицій та банкетно-рекреаційних програм. У комплексі зі зростанням середнього доходу на одного гостя це створює можливості для покращення операційної маржі, що є ключовим показником у бізнесі з високою часткою постійних витрат.

З позицій ресурсної ефективності суттєве значення має скорочення витрат на енергоресурси, оптимізація меню та зменшення непродуктивних витрат у процесах обслуговування. Як показує сучасна література з lean-менеджменту, зниження невиробничих витрат і надлишкового часу очікування має прямий фінансовий ефект, особливо в малих підприємствах гостинності.

3. Цілі розвитку внутрішніх процесів і цифрової інфраструктури. Третій блок цілей формує «операційний каркас» інноваційного розвитку. Для «Едельвейсу» особливо важливим є перехід від частково інтуїтивної моделі управління до стандартизованої процесної архітектури. Йдеться про формалізацію базових процедур у готелі, ресторані, банкетному залі та рекреаційній зоні, що дозволить зменшити розрив між «кращими» та «слабшими» днями роботи й підвищити передбачуваність якості.

Ключовим стратегічним кроком є створення єдиної цифрової системи бронювань та управління подіями. У малих ГРК дублювання заявок чи втрата бронювань є критичною проблемою, що впливає як на доходи, так і на репутацію. Обробка 80% бронювань через єдину систему означатиме досягнення нового рівня операційної керованості.

Не менш важливим є розвиток власної аналітики попиту: ведення клієнтської бази, аналіз сезонності, статистика каналів залучення, ефективності банкетів та середнього чека. Це забезпечує перехід до системи ухвалення рішень на основі даних, що відповідає сучасним концепціям цифрової зрілості в індустрії гостинності.

4. *Цілі організаційного розвитку та людського капіталу.* У форматі сімейного бізнесу кадрова вразливість є одним із найбільш критичних ризиків. Тому система стратегічних цілей зосереджена на побудові мінімальної, але стійкої інституційної архітектури управління. Зокрема, передбачається створення механізмів взаємозаміни на ключові функції та делегування повноважень, що дозволить знизити залежність бізнесу від окремих осіб.

Чільне місце займає розвиток культури постійного вдосконалення: регулярний аналіз відгуків, мікропроцесні покращення, ініціативи персоналу. У практиці малих закладів гостинності така культура є визначальним чинником утримання якісного сервісу навіть за умов обмежених ресурсів.

Підвищення сервісних та цифрових компетентностей персоналу – ще один ключовий напрям. Володіння інструментами бронювання, ефективна комунікація, управління піковими навантаженнями та робота з клієнтськими базами визначають здатність комплексу утримувати конкурентну перевагу в середовищі зростаючих вимог і мінливої поведінки споживачів.

Узагальнюючи, стратегічна модель розвитку «Едельвейсу» поєднує три ключові принципи сучасного управління: клієнтську орієнтованість, процесну ощадливість і цифрову трансформацію. Їх синергія створює підґрунтя для фінансової стійкості, підвищення операційної ефективності та поступового масштабування бізнесу в умовах високої мінливості зовнішнього середовища. Сформована система цілей забезпечує логічну узгодженість стратегічних рішень та відкриває можливості для створення портфеля інноваційних проєктів, що посилюватимуть довгострокову конкурентоспроможність комплексу.

3.2. Проєкт упровадження lean-менеджменту та цифрових рішень у ключові бізнес-процеси готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс»

Упровадження lean-менеджменту та цифрових технологій у діяльність малого готельно-ресторанного комплексу потребує цілісної стратегічної логіки, що охоплює як операційну, так і організаційну площину функціонування бізнесу.

Для сектору гостинності, а особливо для локальних сімейних комплексів на кшталт «Едельвейсу», характерні значна частка ручних операцій, нерівномірність попиту, висока залежність від кваліфікації персоналу, сезонність та істотні коливання навантаження на інфраструктуру. За таких умов будь-які проєкти оптимізації мають спиратися на глибоке розуміння фактичних процесів, їхньої часової структури, джерел втрат і вузьких місць, а також на здатність організації швидко адаптуватися до зміни попиту, поведінки гостей і зовнішніх умов.

Lean-менеджмент у малих підприємствах готельно-ресторанної сфери відіграє роль не лише інструменту усунення втрат, а фактично — моделі підвищення якості сервісу, яка дає можливість стандартизувати критичні операції, скоротити час обслуговування, передбачувано керувати завантаженням та зняти «хаотичність» ручних процесів. В умовах «Едельвейсу» це набуває особливої ваги через поєднання готельних, банкетних, ресторанних та рекреаційних функцій у межах однієї локації, що формує складну мультипроцесну структуру з численними точками контакту з клієнтом.

Lean-підхід створює цілісну рамку, яка охоплює:

- картування потоків створення цінності (VSM) у готельному, банкетному та рекреаційному сегментах;
- ідентифікацію втрат за класифікацією Muda/Mura/Muri (надлишкові переміщення, перенавантаження персоналу, простої, дублювання операцій, помилки та переробки);
- стандартизацію ключових сервісних процедур, що зменшує варіативність обслуговування;
- синхронізацію роботи підрозділів через єдиний цифровий контур (бронювання, склад, закупівлі, техкарти);
- оптимізацію ресурсів, передусім енергоносіїв, продуктів харчування та запасів;
- формування культури постійного вдосконалення, що є визначальною умовою ефективної експлуатації інфраструктури.

Обов'язковою складовою lean-проєкту у сфері гостинності є цифровізація базових процесів. Для «Едельвейсу» вона має включати: впровадження єдиного реєстру бронювань, простий модуль аналітики завантаження, CRM-картку гостя, електронні техкарти, Kanban-методику для управління складом, онлайн-планування рекреаційних послуг. Поєднання ощадливих практик та цифрових інструментів дає змогу перейти від інтуїтивної моделі прийняття рішень до data-driven hospitality management — управління, що базується на даних, а не лише на досвіді окремих працівників.

Проєкт lean-трансформації для «Едельвейсу» повинен поширюватися на чотири ключові бізнес-процеси, що визначають продуктивність і фінансовий результат комплексу:

- управління потоком гостей (бронювання → прибуття → проживання), де критичним є усунення затримок, подвійних бронювань і недозавантаження;
- ресторано-банкетний цикл, який потребує стандартизованих сценаріїв, точного планування та мінімізації втрат продуктів;
- рекреаційні послуги (басейн, сауна, чан), де головним викликом є енергоємність і сезонність;
- внутрішні операції підтримки (закупівлі, склад, персонал, енергоефективність), що визначають собівартість та операційну стабільність.

Структуризація цих напрямів у форматі конкретного проєкту lean-менеджменту подана у Таблиці 3.2, яка демонструє відповідність між проблемними зонами, інструментами оптимізації та очікуваними результатами впровадження. Саме вона формує операційний каркас для переходу «Едельвейсу» до моделі ощадливого та цифрово підтриманого управління бізнес-процесами.

Впровадження lean-інструментів у діяльність малого готельно-ресторанного бізнесу забезпечує не лише зменшення витрат, а й суттєве підвищення стабільності сервісу — ключового чинника конкурентоспроможності у сучасному середовищі внутрішнього туризму, рекреаційних послуг та подієвого ринку. Аналіз операційної моделі «Едельвейсу» засвідчує, що існуючі втрати мають

системний характер і концентруються в кількох проблемних площинах, кожна з яких потребує окремого lean-рішення.

Таблиця 3.2

Проект упровадження lean-менеджменту та цифрових рішень у бізнес-процеси ГРК «Едельвейс»

Бізнес-процес	Lean-проблематика (види втрат)	Lean-інструменти / цифрові рішення	Очікуваний ефект
1. Управління потоком гостей (гостиниця)	• дублювання бронювань на різних платформах; • затримки при заселенні; • відсутність єдиного журналу завантаження;	• стандартизація процедури check-in / check-out; • єдина цифрова система бронювань (Google Calendar → спеціалізоване ПЗ); • CRM-картка гостя; • чек-листи покоївок	– скорочення часу заселення на 20–30%; – нульові втрати бронювань; – формування бази повторних гостей; – підвищення оцінок сервісу
2. Ресторанно-банкетний цикл	• часова невизначеність у підготовці залу; • втрати продуктів через перевиробництво; • черги на кухні; • неузгодженість між кухнею та залом	• картування потоку створення цінності (VSM) для банкетів; • стандартні банкетні сценарії; • електронні техкарти; • система передзамовлення; • цифровий облік складу	– зменшення продуктового списання на 10–15%; – скорочення часу підготовки залу; – підвищення точності планування меню; – краща керованість подіями
3. Рекреаційна зона (басейн, сауна, чан)	• простоти між сеансами; • надмірна витрата енергоносіїв; • відсутність погодинного планування використання	• онлайн-бронювання басейну/сауни; • ліміти завантаження; • енергоефективні алгоритми нагріву; • чек-лист технічної підготовки	– зниження енергоспоживання на 12–18%; – вищий коефіцієнт завантаження; – прозора система доступу до послуг
4. Закупівлі, склад, логістика	• надлишкові запаси; • хаотичні закупівлі; • неузгодженість із планом подій	• Kanban-метод для складу; • ABC-аналіз продуктів; • «єдиний календар закупівель»; • інтеграція закупівель з банкетним плануванням	– зниження обігових запасів на 15–25%; – скорочення невиробничих втрат; – покращення ліквідності
5. Управління персоналом	• залежність від ключових осіб; • нерівномірне навантаження; • відсутність єдиних стандартів	• стандарти роботи та чек-листи; • навчальні мікромодулі; • матриця компетентностей; • цифровий журнал змін	– зниження кадрової вразливості; – підвищення продуктивності персоналу
6. Управлінський контроль та аналітика	• відсутність даних про реальну рентабельність послуг; • хаотичне прийняття рішень	• місячні KPI-дашборди; • простий фінансовий модуль (дохід/події/завантаження); • регулярний аналіз каналів попиту	– перехід до data-driven управління; – оптимізація структури доходів; – точніше планування подій і сезонності

Джерело: Побудовано автором самостійно

Першою зоною ризику є інформаційні розриви та дублювання операцій, спричинені відсутністю єдиної цифрової системи бронювання. Розподілені журнали та різні канали комунікації — телефон, соціальні мережі, Booking, особисті звернення — зумовлюють втрату заявок, накладання замовлень або простої номерного фонду. Запровадження централізованої електронної платформи для бронювання, інтегрованої з CRM, формує безперервний потік клієнтів, мінімізує помилки та дозволяє прогнозувати попит.

Друга проблема стосується неметризованості та варіативності сервісних процесів. Під час банкетних подій, вихідних днів або підвищеного попиту у ресторані ручне та неструктуроване виконання завдань створює значну ймовірність затримок, помилок, перевитрат продуктів та нерівномірного навантаження співробітників. Впровадження стандартизованих сценаріїв сервісу, чек-листів, техкарт кухні та картування потоків створення цінності (VSM) дозволяє вирівняти хід робіт і забезпечити прогнозовану якість обслуговування.

Третім викликом для комплексу є неефективне використання рекреаційної інфраструктури — басейну, сауни, чану. Ці послуги є енергоємними, а їх завантаження нерівномірним. Lean-рішення — погодинне онлайн-бронювання, енергоаудит та алгоритми управління навантаженням — дають змогу скоротити витрати на енергоносії та підвищити рентабельність рекреаційного сегмента.

Четверта група проблем пов'язана з фрагментарними закупівлями та недостатньо оптимізованим складським плануванням. Накопичення надлишкових запасів, хаотичні постачання та слабка синхронізація з графіками подій спричиняють списання продукції, «заморожування» оборотних коштів та втрати маржі. Використання Kanban, ABC/XYZ-аналізу і фіксованих норм витрат на різні типи подій здатне суттєво підвищити ефективність роботи кухні та банкетного блоку.

П'ята важлива площина — кадрова вразливість сімейного бізнесу. Залежність від одного управлінського ядра, нестача механізмів взаємозаміни та відсутність формальних операційних регламентів створюють ризики для

стабільності сервісу. Lean-підхід у кадровій політиці акцентує на делегуванні, крос-навчанні персоналу та формуванні внутрішніх компетентнісних стандартів.

Шостою проблемною точкою є відсутність системної внутрішньої аналітики. Дані про завантаження, структуру клієнтів, доходи, повторні візити та популярність окремих послуг не агрегуються, що ускладнює планування та оперативне управління. Цифрові дашборди й базові модулі аналітики дозволяють ухвалювати рішення на основі даних, а не інтуїтивно.

Підсумковий акцент. Проєкт lean-трансформації «Едельвейсу» — це стратегічний інструмент переходу від ситуативного, ручного управління до моделі стандартизованих процесів і цифрової підтримки сервісу. Його впровадження дозволяє скоротити витрати, стабілізувати якість обслуговування, зменшити кадрові ризики та підвищити керованість бізнесу. У поєднанні з інструментами цифрової аналітики lean-підхід формує базу для стійкого інноваційного розвитку комплексу, що зміцнює його конкурентні позиції на ринку туризму, подій і рекреаційних послуг.

3.3 Економіко-математичне моделювання та економічне обґрунтування ефектів синергії lean-менеджменту і цифрових технологій у розвитку готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс»

Вихідні операційні параметри діяльності готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» за 2022–2024 рр. (динаміка доходів від проживання, ресторанного обслуговування, банкетів та додаткових послуг, а також показники завантаження номерного фонду й середніх чеків, відображені у табл. 2.1–2.2) демонструють стале зростання виручки за незмінного номерного фонду. Сукупні доходи збільшилися з 6 315 тис. грн у 2022 р. до 10 240 тис. грн у 2024 р., що засвідчує нарощування обсягів реалізації послуг за рахунок розширення банкетного сегмента, активнішого використання рекреаційної інфраструктури та підвищення середніх чеків. Така динаміка вказує на те, що виробнича й сервісна

база «Едельвейсу» вже зараз генерує зростаючі грошові потоки, а ключові резерви подальшого підвищення результативності пов'язані не стільки з нарощуванням фізичних потужностей, скільки з підвищенням ефективності управління процесами – завантаженням номерів і залів, обігом столів у ресторані, організацією банкетів, використанням басейну й сауни, а також зменшенням витрат і понаднормативних витрат.

За умов відсутності деталізованої офіційної інформації про структуру витрат доцільно використовувати агрегований підхід, що ґрунтується на типовому для малого готельно-ресторанного бізнесу співвідношенні між доходами та операційними витратами. Для підприємств цього типу характерна операційна маржа на рівні 18–22 %, що означає, що близько 78–82 % виручки припадає на операційні витрати (матеріальні затрати, оплата праці, енергоносії, обслуговування приміщень і обладнання, збутові витрати). Саме тому в моделі приймається, що у 2024 р. сукупні операційні витрати «Едельвейсу» становлять близько 80 % доходу. Така постановка задачі дозволяє уникнути спотворень, пов'язаних із частковою чи неповною звітною інформацією, і зосередити увагу на відносних змінах – на тому, як управлінські рішення щодо впровадження lean-менеджменту та цифрових технологій змінюють співвідношення «дохід – витрати» і, відповідно, операційний прибуток.

Вибір саме агрегованої моделі типу «дохід – витрати» також зумовлений специфікою готельно-ресторанного бізнесу як сервісної діяльності з множиною видів послуг, які мають спільну ресурсну базу та тісно взаємопов'язані процеси. Замість побудови багатофакторної моделі для кожного виду послуг окремо доцільно інтегрувати їхній результат у єдиний показник річних операційних доходів R_i сукупних операційних витрат C . Це відповідає логіці управлінського обліку, у межах якого ключовим орієнтиром виступає не стільки прибутковість окремого підрозділу, скільки загальна здатність комплексу генерувати стабільний операційний cash-flow. Такий підхід спрощує інтерпретацію результатів: будь-який відносний приріст доходу чи скорочення витрат безпосередньо

трансформуються в зміну операційного прибутку та можуть бути зіставлені з обсягом інвестицій у lean-проекти й цифровізацію.

Крім того, модель базується на припущенні, що на короткостроковому горизонті управлінські інновації впливають на результати діяльності переважно через відносні зміни – проценти зростання доходу та проценти скорочення витрат, – а не через радикальну зміну масштабів бізнесу. Lean-менеджмент та цифрові рішення у вже сформованому малому готельно-ресторанному комплексі, як правило, підвищують завантаження, зменшують простой та втрати, підвищують точність ціноутворення й планування, тобто діють як фактори, що дещо «підтягують» ефективність до потенційного рівня без кардинальної зміни структури виробничих потужностей. Саме тому використання мультиплікативної форми $R(L, D) = R_0(1 + \dots)$, $C(L, D) = C_0(1 - \dots)$, де ефекти lean- і цифрових заходів подані у вигляді відносних коефіцієнтів, є економічно обґрунтованим та дозволяє уніфіковано врахувати вплив різних заходів, зводячи їх до зіставних відсоткових змін [37].

З урахуванням зазначених міркувань рік 2024 обрано як базовий для моделювання: по-перше, він відображає уже досягнутий рівень масштабів діяльності й структури доходів, що склався під впливом попередніх організаційних рішень; по-друге, саме цей рік є відправною точкою для проєктування комплексу змін, передбачених у розділі 3. У моделі позначимо фактичні річні доходи комплексу у 2024 р. як $R_0 = 10\,240$ тис. грн. Тоді, виходячи з припущення про частку операційних витрат на рівні 80 %, сукупні операційні витрати становитимуть:

$$C_0 = 0,8 \cdot R_0 = 0,8 \cdot 10\,240 = 8\,192 \text{ тис. грн,}$$

а базовий операційний прибуток дорівнюватиме:

$$\Pi_0 = R_0 - C_0 = 10\,240 - 8\,192 = 2\,048 \text{ тис. грн.}$$

Для формалізації впливу організаційних змін введемо агреговану модель доходів і витрат, у якій впровадження lean-менеджменту та цифрових технологій

розглядається як два фактори, що можуть діяти окремо або в комплексі. Нехай $L \in \{0; 1\}$ – індикатор реалізації пакета lean-заходів (картування потоків, скорочення простоїв, стандарти операцій, система візуального контролю, оптимізація кухні та складу), а $D \in \{0; 1\}$ – індикатор реалізації пакета цифрових рішень (інтегрована система онлайн-бронювання, CRM, цифровий облік запасів, аналітичні панелі завантаження, електронний облік рекреаційних послуг). Тоді річні доходи та витрати комплексу можна описати такими функціями:

$$R(L, D) = R_0(1 + r_L L + r_D D + r_{LD} LD),$$

$$C(L, D) = C_0(1 - c_L L - c_D D - c_{LD} LD),$$

де r_L, r_D – відносний приріст доходів за рахунок, відповідно, lean-заходів і цифровізації (зменшення втрат бронювань, краща керованість банкетами, більш щільне завантаження рекреаційної інфраструктури, точніше ціноутворення); r_{LD} – додатковий приріст доходів у разі одночасного впровадження обох пакетів (ефект синергії, коли стандартизовані процеси підсилюються цифровими інструментами). Аналогічно, c_L, c_D характеризують відносне скорочення витрат завдяки оптимізації процесів (зменшення харчових відходів, енергоощадні режими роботи басейну/сауни, оптимізація графіків роботи персоналу), а c_{LD} – додатковий ефект скорочення витрат за інтегрованого сценарію, коли цифровий моніторинг ресурсоспоживання підсилює ефекти lean-стандартизації. Операційний прибуток визначається як

$$\Pi(L, D) = R(L, D) - C(L, D).$$

Щоб перейти від якісної моделі до кількісних розрахунків, зафіксуємо параметри, узгоджені зі змістом запланованих заходів, наведених у табл. 3.2. Рационально припустити, що окремо впроваджені lean-інструменти забезпечують зростання доходів на 4 % (поліпшення конверсії запитів у бронювання, скорочення недоотриманих доходів від банкетів, підвищення оборотності столів та ефективності використання басейну й сауни), а цифрові рішення – на 3 % (приплив клієнтів через онлайн-канали, кращий таргетинг акцій, підвищення

повторних відвідувань). Водночас їхня комбінація дає додаткові 2 % за рахунок узгодженої дії (синхронізація бронювань, графіків персоналу та використання ресурсів). Тоді:

$$r_L = 0,04; r_D = 0,03; r_{LD} = 0,02.$$

У частині витрат доцільно виходити з того, що систематичне усунення втрат та енергоощадні заходи здатні зменшити витрати на 4 % за рахунок lean-проекту та на 3 % за рахунок цифрового моніторингу (облік енергоспоживання, складу, завантаження об'єктів), а інтегрований підхід додає ще 2 % економії. Тоді

$$c_L = 0,04; c_D = 0,03; c_{LD} = 0,02.$$

За таких припущень маємо чотири сценарії розвитку. Базовий інерційний сценарій ($L = 0; D = 0$) відтворює фактичний стан 2024 р.:

$$R(0,0) = R_0 = 10\,240,0 \text{ тис. грн}, C(0,0) = C_0 = 8\,192,0 \text{ тис. грн},$$

$$П(0,0) = 10\,240,0 - 8\,192,0 = 2\,048,0 \text{ тис. грн}.$$

У сценарії «лише lean» ($L = 1; D = 0$) отримаємо:

$$R(1,0) = 10\,240 \cdot (1 + 0,04) = 10\,649,6 \text{ тис. грн},$$

$$C(1,0) = 8\,192 \cdot (1 - 0,04) = 7\,864,3 \text{ тис. грн},$$

$$П(1,0) = 10\,649,6 - 7\,864,3 = 2\,785,3 \text{ тис. грн}.$$

Сценарій «лише цифровізація» ($L = 0; D = 1$) дає:

$$R(0,1) = 10\,240 \cdot (1 + 0,03) = 10\,547,2 \text{ тис. грн},$$

$$C(0,1) = 8\,192 \cdot (1 - 0,03) = 7\,946,2 \text{ тис. грн},$$

$$П(0,1) = 10\,547,2 - 7\,946,2 = 2\,601,0 \text{ тис. грн}.$$

Нарешті, інтегрований сценарій ($L = 1; D = 1$), що поєднує lean-менеджмент і цифрові технології, має такі значення:

$$R(1,1) = 10\,240 \cdot (1 + 0,04 + 0,03 + 0,02) = 10\,240 \cdot 1,09 = 11\,161,6 \text{ тис. грн},$$

$$C(1,1) = 8\,192 \cdot (1 - 0,04 - 0,03 - 0,02) = 8\,192 \cdot 0,91 = 7\,454,7 \text{ тис. грн},$$

$$П(1,1) = 11\,161,6 - 7\,454,7 = 3\,706,9 \text{ тис. грн}.$$

Отже, порівняно з базовим станом операційний прибуток за інтегрованого впровадження lean-менеджменту та цифрових технологій зростає з 2 048,0 до 3 706,9 тис. грн, тобто на 1 658,9 тис. грн, або на 81,0 %. Для виділення власне синергійного ефекту доцільно порівняти прибуток інтегрованого сценарію з простою сумою окремих ефектів lean і цифровізації. Аналітично це виражається як:

$$SE = П(1,1) - [П(1,0) + П(0,1) - П(0,0)].$$

Підставивши числові значення, одержимо

$$SE = 3\,706,9 - [2\,785,3 + 2\,601,0 - 2\,048,0] = 368,6 \text{ тис. грн.}$$

Отримана величина 368,6 тис. грн інтерпретується як додатковий щорічний прибуток, що виникає саме завдяки взаємному підсиленню lean-процесів і цифрових рішень, а не просто сумуванню їхніх окремих ефектів; її частка у загальному прирості прибутку становить близько 22,2 %. Таким чином, побудована економіко-математична модель не лише формалізує вплив організаційно-технологічних нововведень на фінансові результати готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс», а й кількісно доводить доцільність інтегрованого сценарію розвитку, у якому цифрова трансформація та lean-менеджмент реалізуються як єдина узгоджена програма підвищення ефективності.

Узагальнюючи результати економіко-математичного моделювання, можна стверджувати, що готельно-ресторанний комплекс «Едельвейс» має суттєвий нереалізований потенціал зростання операційного прибутку за рахунок оптимізації процесів та цифрової трансформації без розширення фізичних потужностей. Агрегована модель «дохід – витрати», побудована на базі фактичних показників 2024 р. та доповнена бінарними індикаторами впровадження lean-менеджменту (L) і цифрових технологій (D), показала, що перехід від інерційного до інтегрованого сценарію розвитку (L=1; D=1) забезпечує приріст операційного прибутку з 2 048,0 до 3 706,9 тис. грн, тобто на

81,0 %. При цьому близько п'ятої частини цього приросту (22,2 %, або 368,6 тис. грн) формується саме за рахунок синергійного ефекту, який виникає внаслідок одночасної дії стандартизації процесів і цифрового моніторингу ресурсів, а не є просто арифметичною сумою окремих ефектів lean-проєкту та цифровізації. Отримані кількісні оцінки підтверджують, що управлінські інновації, спрямовані на скорочення втрат, підвищення завантаження, точніший облік і планування, здатні істотно змінити структуру співвідношення «дохід – витрати» та змістити «Едельвейс» у бік більш високорентабельної траєкторії розвитку. З наукового погляду модель є релевантним інструментом оцінювання ефективності організаційно-технологічних рішень у малому готельно-ресторанному бізнесі, оскільки дозволяє формалізувати вплив комплексних змін, порівнювати альтернативні сценарії й обґрунтовувати пріоритет інтегрованого підходу до впровадження lean-менеджменту та цифрових технологій як ключової передумови підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Висновки до розділу 3

Цільова модель інноваційного розвитку готельно ресторанного комплексу «Едельвейс» показала, що навіть невеликий міні готель на сім номерів може працювати як регіональний центр гостинності, якщо поєднати чотири напрями розвитку. Йдеться про чітке ринкове позиціонування, впорядковані внутрішні процеси, просту але дієву цифрову інфраструктуру та співпрацю з партнерами на рівні громади і туристичних маршрутів. Система стратегічних цілей за клієнтським, фінансовим, процесним та кадровим вимірами демонструє, що для «Едельвейсу» важливо не тільки збільшувати доходи, а й підтримувати високий рівень сервісу, формувати ядро постійних гостей, контролювати витрати і поступово підвищувати кваліфікацію персоналу.

Проєкт упровадження lean менеджменту і цифрових рішень деталізує, як саме можна досягти цих цілей у щоденній роботі. Було виділено шість ключових блоків управління, серед яких потік гостей, ресторанно-банкетний цикл,

рекреаційна зона, закупівлі і склад, робота персоналу та управлінська аналітика. Для кожного з них визначено основні проблеми і відповідні інструменти оптимізації, наприклад стандартизовані процедури обслуговування, єдина система бронювань, онлайн запис у рекреаційну зону, використання Kanban для складу, навчальні модулі для персоналу та прості показники ефективності. Очікувані ефекти включають скорочення часу заселення, зменшення списання продуктів, зниження витрат на енергоносії, кращу керованість подіями та зменшення залежності від окремих працівників.

Економіко математична модель, побудована на базі фактичних доходів у 2024 році (10 240 тис. грн) та орієнтовної частки операційних витрат на рівні 80 відсотків (8 192 тис. грн), показала, що базовий операційний прибуток становить 2 048 тис. грн. Розрахунки за чотирма сценаріями розвитку показали, що окреме впровадження тільки lean інструментів або тільки цифрових рішень дає збільшення прибутку, але найкращий результат отримано за інтегрованого сценарію. У разі одночасної реалізації пакета заходів lean і цифровізації операційний прибуток зростає до 3 706,9 тис. грн, що означає збільшення на 81 відсоток порівняно з базовим рівнем. Додатковий синергійний ефект становить 368,6 тис. грн на рік, тобто близько п'ятої частини загального приросту прибутку.

Узагальнюючи результати третього розділу, можна зробити висновок, що для «Едельвейсу» пріоритетним є не розширення фізичних потужностей, а послідовне впорядкування процесів і цифрова підтримка управління. Цільова модель інноваційного розвитку, проєкт впровадження lean менеджменту та результати економіко математичного моделювання узгоджено показують, що комплекс має значний резерв підвищення прибутковості за рахунок зменшення витрат, кращого завантаження наявної інфраструктури, розвитку пакетних пропозицій і зміцнення відносин з постійними клієнтами. Інтегрований підхід до lean та цифрових технологій слід розглядати як основу інноваційної стратегії розвитку готельно ресторанного комплексу, яка дає змогу підвищити фінансову стійкість і конкурентні позиції навіть в умовах воєнних ризиків та нестабільного попиту.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Стан охорони праці на досліджуваному підприємстві – готельно-ресторанному комплексі «Едельвейс»

Готельно-ресторанний комплекс «Едельвейс» належить до категорії закладів, у яких поєднуються інтенсивні виробничо-технологічні процеси (приготування страв, експлуатація теплового, холодильного, механічного обладнання, обслуговування рекреаційної зони) та значні потоки відвідувачів. У таких умовах питання охорони праці, безпеки персоналу й гостей, а також дотримання санітарно-гігієнічних норм мають розглядатися як невід’ємна складова операційного менеджменту комплексу. Висока щільність контактів, робота з відкритими джерелами тепла, електрообладнанням, мийними та дезінфекційними засобами об’єктивно формують підвищений рівень ризику, що зумовлює необхідність системної організації заходів з охорони праці.

Загальне керівництво роботою з охорони праці у готельно-ресторанному комплексі «Едельвейс» здійснює директор (роботодавець), який відповідає за створення безпечних і здорових умов праці згідно із законодавством України про охорону праці, Кодексом законів про працю, галузевими нормативами та внутрішніми положеннями підприємства. Наказом по підприємству керівник призначає відповідального за охорону праці, визначає склад (або функціонал) служби охорони праці, а також закріплює уповноважених осіб у кожному структурному підрозділі – готельній службі, службі ресторану, кухні, рекреаційній зоні, допоміжних службах. Окремо визначаються відповідальні за організацію навчання і перевірки знань з охорони праці, протипожежної безпеки та безпеки в надзвичайних ситуаціях.

Навчання та інструктажі з питань охорони праці для працівників «Едельвейсу» проводяться у встановленому законодавством порядку: при

прийнятті на роботу, при переведенні на іншу посаду або до іншого підрозділу, а також періодично згідно з чинними нормативами. Новоприйняті працівники проходять вступний інструктаж, первинний інструктаж на робочому місці, за необхідності – повторний, позаплановий та цільовий інструктажі. Працівники служби охорони праці у своїй діяльності керуються актами законодавства, нормативно-правовими документами з охорони праці, колективним договором та локальними положеннями, що діють у межах підприємства [27]. Ліквідація або формальне «скорочення» функцій служби охорони праці може мати місце лише у разі припинення діяльності підприємства як суб'єкта господарювання.

Для кожної категорії персоналу (офіціанти, бармени, кухарі, адміністратори, покоївки, працівники басейну й лазневої зони, технічний персонал тощо) у «Едельвейсі» розробляються та затверджуються інструкції з охорони праці, що враховують специфіку виконуваних робіт, режим функціонування обладнання та особливості обслуговування гостей. Працівники зобов'язані неухильно дотримуватися вимог цих інструкцій, правил внутрішнього трудового розпорядку, уміти правильно застосовувати колективні та індивідуальні засоби захисту, своєчасно повідомляти безпосередньому керівникові про кожний нещасний випадок, а також про будь-які ситуації, що створюють загрозу життю і здоров'ю людей. Допуск до самостійної роботи здійснюється лише після проходження відповідного інструктажу, стажування (за потреби) та перевірки знань.

Профілактика виробничого травматизму у готельно-ресторанному комплексі «Едельвейс» спрямовується на мінімізацію як організаційних, так і технічних причин небезпечних ситуацій. До організаційних чинників відносяться: недостатній контроль за дотриманням правил охорони праці й техніки безпеки, недооцінка ризиків при роботі з гарячим, ріжучим й електрообладнанням, відсутність або формальний характер інструктажів, порушення режимів праці та відпочинку, нераціональна організація робочих місць, перевантаженість персоналу у пікові години обслуговування, незадовільний стан освітлення, вентиляції та мікроклімату у виробничих і

обслуговуючих приміщеннях. До технічних причин належать несправність або зношеність технологічного обладнання (плити, духові шафи, фритюрниці, посудомийні машини, холодильники, підйомно-транспортні пристрої), відсутність або неефективність захисних огорожень і блокувань, невідповідність інструментів ергономічним вимогам, захаращеність проходів та евакуаційних шляхів.

Окрему групу ризиків для персоналу «Едельвейсу» становлять фактори, пов'язані з людським чинником: поганий стан здоров'я, приховані хронічні захворювання, стомлення внаслідок тривалих змін, емоційне вигорання, робота у стані стресу, а також порушення трудової дисципліни (недбале ставлення до інструкцій, робота у стані алкогольного чи іншого сп'яніння тощо). Саме тому система управління охороною праці на підприємстві включає не лише технічні та організаційні заходи, а й елементи корпоративної культури безпеки: регулярне інформування персоналу про ризики, формування нульової толерантності до порушень правил безпеки, заохочення до своєчасного повідомлення про небезпечні ситуації.

Таким чином, стан охорони праці в готельно-ресторанному комплексі «Едельвейс» визначається поєднанням формалізованих процедур (інструктажі, накази, інструкції, розслідування нещасних випадків) і щоденної практики безпечної поведінки персоналу під час роботи з обладнанням, продуктами, мийними засобами та під час безпосереднього обслуговування гостей. Системний підхід до організації охорони праці створює передумови не лише для зниження рівня виробничого травматизму, а й для підвищення загальної якості сервісу, репутації закладу та його стійкості в умовах підвищених операційних і регуляторних вимог.

4.2. Забезпечення гігієни та санітарії праці у готельно-ресторанному комплексі «Едельвейс»

Гігієна та санітарія праці в готельно-ресторанному комплексі «Едельвейс» розглядаються як ключова складова системи управління якістю послуг і безпекою працівників та гостей. Санітарно-гігієнічні вимоги спрямовані на мінімізацію негативного впливу виробничого середовища на організм людини, запобігання професійній захворюваності, підтримання належного рівня працездатності персоналу та дотримання епідемічного благополуччя в закладі. Умови праці формуються під впливом комплексу факторів: мікроклімату, якості повітря, рівня шуму, освітленості, стану виробничих і побутових приміщень, організації прибирання, поводження з відходами, а також дотримання вимог особистої гігієни працівників.

Виробничі та обслуговуючі приміщення «Едельвейсу» (кухня, заготівельні цехи, мийні, зали ресторану, коридори, хол, номери, рекреаційна зона) мають бути спроектовані й експлуатовані таким чином, щоб забезпечувати достатній об'єм повітря на одного працівника, належну висоту стель, раціональне розміщення технологічного обладнання та вільні шляхи пересування. Для підтримання належної якості повітря використовуються природна й/або механічна вентиляція, які мають забезпечувати стабільну циркуляцію повітря, видалення надлишкового тепла, вологи, запахів та продуктів горіння, а також запобігати потраплянню сторонніх запахів із побутових чи технічних зон до залів обслуговування.

Параметри мікроклімату (температура, вологість, швидкість руху повітря) регулюються системами опалення, вентиляції та, за потреби, кондиціонування і повинні відповідати чинним санітарним нормам для громадських будівель. Оптимальні температурні режими підтримуються з урахуванням характеру робіт: у залах обслуговування гостей — комфортний температурний діапазон, у виробничих приміщеннях — умови, що не призводять до перегрівання чи переохолодження персоналу. Вологість повітря підтримується на рівні, що не сприяє розвитку мікрофлори та одночасно не викликає пересушування слизових

оболонки. Швидкість руху повітря має виключати протяги, але забезпечувати достатній повітрообмін.

Рівень шуму в приміщеннях «Едельвейсу» регулюється як за рахунок правильного підбору та технічного стану обладнання, так і шляхом використання звукопоглинальних матеріалів, ущільнених віконних та дверних блоків, раціонального зонування простору. Надмірний шум негативно впливає на нервову систему працівників, прискорює розвиток стомлення, погіршує концентрацію уваги, тому протишумні заходи розглядаються як обов'язковий елемент санітарно-гігієнічного забезпечення.

Важливою вимогою є раціональна організація освітлення. У приміщеннях готельно-ресторанного комплексу поєднуються природне й штучне освітлення. Віконні прорізи мають забезпечувати достатнє надходження денного світла, особливо у зонах, де персонал виконує точні або візуально напружені операції (приготування страв, сервірування, прибиральні роботи). Штучне освітлення підбирається таким чином, щоб уникати як недостатньої освітленості (що спричиняє зорове перенапруження, головний біль, зниження продуктивності праці), так і сліпучої дії світильників. Кожне робоче місце повинне мати освітленість, що відповідає нормативам для відповідного виду робіт.

У комплексі «Едельвейс» впроваджується система санітарного утримання приміщень, яка передбачає щоденне вологе прибирання підлог, меблів і обладнання з використанням мийних і дезінфікуювальних засобів, регулярне видалення пилу, очищення вентиляційних решіток, санітарне обслуговування санвузлів, душових і рекреаційних зон. У визначені графіком терміни проводяться генеральні прибирання з обробкою важкодоступних зон, дезінфекція, дезінсекція та, за потреби, дератизація. Поводження з твердими побутовими та харчовими відходами організовується таким чином, щоб уникати накопичення сміття, неприємних запахів, залучення комах і гризунів; контейнери для відходів мають щільно закриватися, регулярно очищуватися й дезінфікуватися.

Санітарно-гігієнічні вимоги поширюються також на організацію побутових приміщень для персоналу. Кімнати для відпочинку, переодягання, прийому їжі не можуть використовуватися для зберігання прибирального інвентарю, тари з відходами, брудної білизни або хімічних засобів. Ці приміщення обладнуються індивідуальними шафами для зберігання особистого та робочого одягу, обідніми столами, стільцями, умивальниками за потреби. Інвентар для прибирання зберігається окремо, з чітким розмежуванням засобів для виробничих, санітарних і житлових зон, аби уникнути перехресного забруднення.

Особлива увага приділяється стану здоров'я працівників та дотриманню ними правил особистої гігієни. Співробітники, які мають контакт із харчовими продуктами, посудом, текстилем і безпосередньо з гостями, підлягають попереднім (при прийомі на роботу) та періодичним медичним оглядам у встановлені терміни з оформленням відповідних медичних документів. Працівники, які не пройшли медогляд або мають медичні протипоказання, до роботи не допускаються. Персонал зобов'язаний дотримуватися вимог до зовнішнього вигляду (чиста спецодежа, головні убори, закрите взуття), регулярно мити й дезінфікувати руки, дотримуватися правил користування засобами індивідуального захисту.

Отже, система гігієни та санітарії праці у готельно-ресторанному комплексі «Едельвейс» є сукупністю нормативно регламентованих вимог і щоденних практик, що охоплюють мікроклімат, якість повітря, освітлення, шумове навантаження, прибирання, поводження з відходами, санітарний стан побутових приміщень і контроль за здоров'ям персоналу. Її належне функціонування є необхідною умовою не лише збереження здоров'я працівників, а й підтримання високого рівня якості послуг, довіри відвідувачів та конкурентоспроможності комплексу на ринку готельно-ресторанних послуг.

4.3. Безпека в надзвичайних ситуаціях та локалізація небезпек для готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс»

Система безпеки життєдіяльності на підприємстві розглядається як цілісна сукупність організаційних, технічних, правових та медико-профілактичних заходів, спрямованих на збереження життя і здоров'я людей у повсякденних та екстремальних умовах. Для готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс», де поєднуються інтенсивні виробничі процеси, значні потоки відвідувачів і розгалужена інженерна інфраструктура, актуальними є як «традиційні» виробничі ризики, так і загрози воєнного часу – ракетні та дроніві удари, тривалі відключення електроенергії, можливі техногенні інциденти унаслідок влучань по критичній інфраструктурі регіону.

Фактори, що формують безпеку життєдіяльності персоналу і гостей комплексу, охоплюють екологічний стан території, умови праці (мікроклімат, освітленість, шум), стан будівель і інженерних мереж, організацію охорони праці, режим доступу й охорони об'єкта, а також готовність до дій у разі пожежі, вибуху, витоку небезпечних речовин, масованих обстрілів чи інших надзвичайних ситуацій. У «нормальних» умовах пріоритетними є завдання забезпечення належного рівня охорони здоров'я, дотримання трудового законодавства та норм з охорони праці, підтримання належного стану навколишнього середовища в межах підприємства і прилеглої території, а також запобігання побутовому й виробничому травматизму.

Водночас у сучасних українських реаліях система безпеки не може обмежуватися лише регламентацією звичайних виробничих ризиків. Воєнний стан суттєво змінює профіль загроз: зростає імовірність руйнування будівель і комунікацій унаслідок ракетно-бомбових ударів, уламкових уражень, пожеж, спричинених влучаннями, а також вторинних техногенних аварій (витоки газу, хімічних речовин, пошкодження електромереж). Для готельно-ресторанного комплексу це означає необхідність чіткого алгоритму дій під час повітряних тривог, організації укриття для персоналу і гостей, наявності аварійного

освітлення та автономних джерел живлення, запасів води й базових медичних засобів.

Серед потенційних техногенних небезпек для «Едельвейсу» слід виділити ризики, пов'язані з експлуатацією холодильного і технологічного обладнання, систем газопостачання, а також можливим використанням хімічних речовин (зокрема, мийних та дезінфекційних засобів, хімічних реагентів для басейну). У разі застосування холодильних установок на базі аміаку як холодоагенту виникає додатковий хімічний ризик: при аварійному витокі пари аміаку можуть спричинити подразнення слизових оболонок, кашель, задишку, сльозотечу, а при високих концентраціях – гостре отруєння. Тому для персоналу мають бути розроблені та доведені до відома чіткі інструкції дій у разі підозри на витік: негайне оповіщення відповідальних осіб, відключення обладнання, організоване виведення людей із зони можливого ураження, провітрювання приміщень, виклик аварійних служб.

Окремий блок системи безпеки у надзвичайних ситуаціях становлять заходи з тактичної медицини та домедичної допомоги. Воєнна агресія створює ризики отримання поранень як на території комплексу, так і під час переміщення до укриттів. У зв'язку з цим доцільним є навчання частини персоналу базовим протоколам тактичної медицини: виявлення та зупинка масивних кровотеч (накладання сучасних джгутів, тиснучих пов'язок), забезпечення прохідності дихальних шляхів, виконання серцево-легеневої реанімації при зупинці кровообігу, правильне положення постраждалого при порушенні свідомості, іммобілізація кінцівок при підозрі на переломи. На об'єкті мають бути укомплектовані аптечки домедичної допомоги (засоби для зупинки кровотеч, перев'язувальні матеріали, засоби для фіксації кінцівок, термопокривала), а відповідальні працівники повинні періодично проходити навчання та тренування з їх використання.

Ключовим елементом управління безпекою в надзвичайних ситуаціях є попереднє планування і моделювання можливих сценаріїв. Для готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» це охоплює:

- розробку та актуалізацію плану цивільного захисту і евакуації, з нанесенням на схеми первинних і запасних шляхів виходу, місць розташування вогнегасників, пожежних кран-комплектів, аптечок;
- проведення періодичних тренувань з евакуації персоналу і гостей у разі пожежі, задимлення, загрози обстрілу або повідомлення про мінування;
- визначення відповідальних за оповіщення, організацію руху людей, супровід маломобільних осіб і контроль за повнотою евакуації;
- налагодження взаємодії з місцевими підрозділами ДСНС, медичними закладами та органами місцевого самоврядування.

Таким чином, безпека в надзвичайних ситуаціях для готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» розглядається як багаторівнева система, що поєднує попередження небезпек, технічний і організаційний захист, підготовку персоналу до дій в умовах воєнних і техногенних загроз, а також опанування навичок тактичної медицини. Реалізація такого підходу дозволяє мінімізувати наслідки можливих інцидентів, підвищити стійкість підприємства до кризових подій і забезпечити належний рівень захисту життя і здоров'я працівників та відвідувачів.

Висновки до розділу 4

Системний аналіз стану охорони праці в готельно-ресторанному комплексі «Едельвейс» засвідчує, що безпека персоналу й гостей виступає інтегральною частиною операційного менеджменту, а не суто формальною вимогою законодавства. Наявність визначеної відповідальності керівника та уповноважених осіб у структурних підрозділах, організація навчання й інструктажів, розробка інструкцій для всіх категорій працівників створюють нормативно впорядковане середовище, у якому вимоги охорони праці закріплені як обов'язкові правила поведінки. Водночас ефективність цієї системи прямо залежить від реального дотримання процедур, рівня дисципліни, культури безпеки та спроможності керівництва вчасно реагувати на виявлені ризики – від технічних несправностей до порушень трудової дисципліни.

Санітарно-гігієнічне забезпечення в «Едельвейсі» виконує подвійну функцію: одночасно захищає здоров'я персоналу й гостей та підтримує якість готельно-ресторанних послуг на рівні, очікуваному сучасним споживачем. Регламентований підхід до мікроклімату, вентиляції, освітлення, шумового режиму, організації прибирання, поводження з відходами і функціонування побутових приміщень формує комплексне безпечне виробниче середовище. Вимога до регулярних медичних оглядів, дотримання правил особистої гігієни й використання спецодягу мінімізує епідеміологічні ризики та ризики контамінації харчових продуктів, що особливо важливо для закладу з поєднанням готельних, ресторанних і рекреаційних послуг.

Розгляд безпеки в надзвичайних ситуаціях для «Едельвейсу» демонструє перехід від традиційної моделі виробничої безпеки до розширеного підходу, який враховує воєнні та техногенні загрози. Поєднання ризиків, пов'язаних із експлуатацією інженерних мереж і технологічного обладнання, з небезпеками ракетних і дронів ударів, тривалих відключень електроенергії та можливих вторинних аварій потребує чіткого плану цивільного захисту, відпрацьованих алгоритмів евакуації, організації укриттів і резервних джерел життєзабезпечення. Інтеграція елементів тактичної медицини та домедичної допомоги, укомплектовані аптечки й періодичні тренування персоналу істотно підвищують готовність комплексу до реагування на критичні інциденти.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сформована в готельно-ресторанному комплексі «Едельвейс» система охорони праці, санітарно-гігієнічного забезпечення та безпеки в надзвичайних ситуаціях має ознаки цілісної багаторівневої моделі управління ризиками. Вона поєднує нормативно врегульовані процедури, технічні рішення, організаційні заходи й елементи культури безпеки, адаптовані до умов воєнного стану та підвищеної турбулентності зовнішнього середовища. Такий підхід не лише знижує імовірність виробничого травматизму й тяжких наслідків надзвичайних ситуацій, а й опосередковано посилює конкурентоспроможність «Едельвейсу».

ВИСНОВКИ

Інтеграція отриманих теоретичних результатів дозволяє стверджувати, що інноваційна стратегія готельно-ресторанного комплексу виступає не факультативним елементом управління, а базовою передумовою його життєздатності та розвитку в умовах воєнних і післявоєнних викликів. Для суб'єктів індустрії гостинності ключовим підсумком упровадження інновацій є не стільки поява нових послуг, скільки підвищення якості сервісу, безперебійність функціонування, здатність оперативно реагувати на коливання попиту та гарантоване дотримання вимог безпеки гостей і персоналу. У цьому контексті інноваційна стратегія має сприйматися як комплексний управлінський концепт, що поєднує модернізацію послуг, реінженіринг внутрішніх процесів, адаптацію організаційної структури та запровадження сучасних форматів взаємодії з клієнтами.

Запропонована систематизація інноваційних стратегій за ринковою поведінкою, об'єктом змін, рівнем новизни та ступенем відкритості створює методичну основу для обґрунтованого вибору траєкторії розвитку готельно-ресторанного підприємства. Комбінація продуктових, процесних, організаційних та маркетингових інновацій дає змогу перейти від екстенсивного нарощування асортименту до формування цілісної, сегментованої ціннісної пропозиції для різних груп гостей. Для українських закладів гостинності в умовах ресурсних обмежень доцільною є стратегія «керованого поступу», коли еволюційні, малозатратні зміни поєднуються з вибірковими глибокими перетвореннями в сферах сервісу, якості та безпеки, що забезпечує прийнятний баланс між ризиком і очікуваним ефектом.

Аналіз концепцій і практик lean-менеджменту засвідчив можливість їх результативного застосування в готельно-ресторанному бізнесі за умови адаптації до сервісної специфіки. Орієнтація на цінність для гостя, побудова та аналіз карти потоку створення послуги, забезпечення безперервності обслуговування, ув'язка завантаження з реальним попитом, фокус на безперервному вдосконаленні та активна участь персоналу у виявленні й

усуненні втрат формують методичний каркас ощадливого управління. Завдяки цьому стає можливим системне зниження непродуктивних витрат часу, матеріальних ресурсів і зусиль працівників, що безпосередньо відбивається на швидкості поселення, точності бронювань, якості прибирання, ефективності роботи ресторану та загальному сприйнятті сервісу гостями.

Взаємодія цифрової трансформації та lean-менеджменту в готельно-ресторанних комплексах має комплементарний характер. Інформаційні системи бронювання, управління номерним фондом, рестораном і запасами, а також інструменти аналізу даних та окремі рішення з автоматизації забезпечують вимірюваність ключових параметрів функціонування: завантаження, тривалості операцій, частоти помилок і відхилень. Ощадливий підхід, своєю чергою, пропонує логіку використання цих даних для спрощення процесів, усунення надлишкових операцій, оптимізації графіків роботи та структури витрат. Сукупність цих теоретичних положень формує цілісну методологічну основу, яка дозволяє перейти до емпіричного аналізу готельно-ресторанного комплексу «Едельвейс» і оцінити відповідність його фактичної моделі розвитку вимогам інноваційно орієнтованої, lean-спрямованої та цифрово підтриманої стратегії.

Запропонована цільова модель інноваційного розвитку демонструє, що навіть невеликий готельно-ресторанний комплекс може виконувати функції локального центру гостинності за умови цілеспрямованого поєднання кількох ключових напрямів удосконалення. Насамперед ідеться про необхідність чіткого позиціонування на ринку, упорядкування внутрішніх операцій, формування базової цифрової інфраструктури та налагодження співпраці на рівні громади й туристичних маршрутів. Система стратегічних орієнтирів, сформована за клієнтським, фінансовим, процесним і кадровим вимірами, акцентує потребу не лише у нарощенні доходів, а й у підвищенні якості сервісу, формуванні стабільного кола постійних гостей, контролі витрат і системному професійному розвитку персоналу.

Практичні пропозиції з упровадження lean-менеджменту та цифрових рішень деталізують, як саме ці стратегічні орієнтири можуть бути реалізовані в

операційній діяльності. Шість виділених блоків управління — потік гостей, ресторано-банкетний цикл, рекреаційна зона, система закупівель і складу, робота персоналу та управлінська аналітика — охоплюють увесь ланцюг створення послуги. Для кожного блоку сформовано перелік конкретних інструментів оптимізації, серед яких стандартизовані процедури обслуговування, єдиний модуль бронювань, онлайн-реєстрація рекреаційних послуг, Kanban-підхід до управління запасами, навчальні модулі для персоналу та базові операційні показники. Реалізація цих рішень дає очікувані ефекти у вигляді скорочення часу заселення, зменшення списання продуктів, оптимізації витрат на енергоносії, підвищення контрольованості подій і зниження залежності бізнесу від окремих працівників.

Результати економіко-математичного моделювання підтвердили фінансову доцільність запропонованих заходів. Базовий операційний прибуток у 2 048 тис. грн може бути суттєво збільшений навіть у разі ізольованого впровадження lean-інструментів чи цифрових рішень. Проте максимальний приріст досягається за інтегрованого варіанту, коли обидва напрями реалізуються одночасно: операційний прибуток зростає до 3 706,9 тис. грн, що становить приріст на 81 відсоток порівняно з базовим рівнем. Додатковий синергійний ефект у 368,6 тис. грн свідчить про те, що комплексне застосування технологічних і організаційних інновацій формує результат, який перевищує суму окремих ефектів.

Узагальнення результатів аналізу дає підстави стверджувати, що подальший розвиток «Едельвейсу» має ґрунтуватися не на фізичній експансії, а на інтенсифікації та раціоналізації наявних процесів. Послідовне вдосконалення операцій, підтримане цифровими інструментами, дозволяє ефективніше використовувати інфраструктуру, скорочувати втрати, підвищувати якість сервісу та формувати більш передбачувану фінансову модель. Таким чином, інтеграція lean-підходу й цифровізації має розглядатися як стратегічна основа інноваційного розвитку готельно-ресторанного комплексу, здатна забезпечити його фінансову стійкість і конкурентоспроможність навіть за умов високої невизначеності та воєнних ризиків.

Системний аналіз показує, що охорона праці, санітарно-гігієнічні вимоги та внутрішні процедури безпеки в «Едельвейсі» функціонують як цілісний управлінський механізм, інтегрований у щоденну діяльність комплексу. Чіткий розподіл відповідальності, регулярні інструктажі, наявність інструкцій для всіх категорій персоналу, а також контроль мікроклімату, вентиляції, освітлення та санітарного стану створюють нормативно впорядковане середовище, спрямоване на захист здоров'я гостей і працівників. Цей механізм мінімізує епідеміологічні ризики, забезпечує якість обслуговування та підтримує безпечні умови роботи, що є особливо важливим для підприємства, яке поєднує готельні, ресторанный та рекреаційні послуги.

Окремим виміром є готовність комплексу до надзвичайних ситуацій, що в умовах воєнних загроз набуває стратегічного значення. Актуалізація ризиків, пов'язаних із техногенними аваріями, ракетними та дронними ударами, тривалими відключеннями електроенергії, обумовлює потребу у плані цивільного захисту, відпрацьованих алгоритмах евакуації та наявності укриттів і резервних засобів життєзабезпечення. Доповнення системи елементами тактичної медицини, аптечками та тренуваннями персоналу підсилює готовність до кризових ситуацій. У сукупності ці заходи формують багаторівневу модель управління ризиками, яка знижує імовірність тяжких наслідків і водночас зміцнює конкурентоспроможність комплексу завдяки високим стандартам безпеки та організованості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балацька Н. Ю., Каленік К. В. Стратегії інноваційного розвитку в індустрії гостинності. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. Вип. 31. С. 20–27. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/504>
2. Балацька Н. Ю., Репринцева В. М. Особливості та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. *Молодий вчений*. 2016. № 1(28). С. 12–15.
3. Вдовічена О., Паламарек К. Роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 2 (12). С. 22-27.
4. Владимир О. М., Малюта Л. Я., Рудан В. Я. Особливості функціонування сфери гостинності та туризму на засадах інклюзивності: міжнародний досвід та українські реалії. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 3(09). С. 24–32.
5. Владимир О., Малюта Л., Рудан В. Інтеграція дизайну в готельноресторанний бізнес: ефекти для туризму та розвитку місцевих громад. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 307-313.
6. ГРК «Едельвейс». Facebook-сторінка. URL: <https://www.facebook.com/WeddingEdelweiss/>
7. Гузар У., Голод А., Паска М., Петришин Н., Тесля О., Тихоновський М. Особливості та перспективи розвитку індустрії гостинності в Україні. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. № 3(56). С. 410–422. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4371>
8. Д'яконова А., Тітомир Л., Жовтяк К. Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22> (дата звернення: 12.06.2025).
9. Дащук Ю., Матвійчук Л. Туристична політика в умовах сьогодення: досвід України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36.

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1122> (дата звернення: 27.06.2025).

10. Друкер П. Як забезпечити успіх в бізнесі: новаторство і підприємництво. К. : України, 1994. 319 с.
11. Завідна Л.Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Вип. 1 (57). 2020. С. 120-125.
12. Захарченко В.І., Корсікова Н.М, Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 448 с.
13. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 6 (12). С. 65-77.
14. Коваленко Н. О. Інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності в Україні. Європейські перспективи. 2015. Вип. 7. С. 174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evpe_2015_7_32.
15. Ковальчук С. Дослідження стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності України. Трансформаційна економіка. 2024. № 2 (7), С. 27-32.
16. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>.
17. Лисюк Т.В., Матвійчук Л.Ю., Лепкий М.І. Інноваційні інформаційні технології туристичних підприємств. Економічний форум, 2021. № 1(3), С. 78-87.
18. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль, ФОП Паляниця В.А., 2016. 232с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17974/5/>
19. Малюта Л. Я., Кузь Т. І., Нагорняк Г. С. Можливості застосування 107 інноваційних підходів в організації ресторанного бізнесу. Матеріали наукової конференції Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, 16-17 травня 2019 р. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя. 2019. С. 160-161.

URL:http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28078/2/XXI_NK_2019_Maliuta_LOppor_tunity_application_

20. Малюта Л. Я., Мельник Л. М., Нагорняк Г. С., Шерстюк Р. П. Організаційно-економічні засади розвитку інноваційного процесу вітчизняних закладів готельно-ресторанної сфери в туристичному контексті. Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 1(16). С. 148-158. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17nhsvtk.pdf>.

21. Малюта Л.Я., Островська Г.Й., Шерстюк Р.П. Event-менеджмент в індустрії туризму. Центральнотуркранський науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 6(39). С. 114-127.

22. Мініч І. Механізми адаптації міжнародного досвіду підвищення продуктивності праці у сфері готельно-ресторанного бізнесу України. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2025. Т. 8. № 1. С. 132–144.

23. Небаба Н. О., Горб К. М., Мартиненко О. К. Інноваційний розвиток підприємств індустрії гостинності. Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 2(82). С. 65–73.

24. Павленчик Н. Ф., Паска М., Камінський Л.-Р. Ю., Боєчко Л. А., Крижанівський Т. Я. Digital modernization of hospitality industry enterprises: key cases and economic effects. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. 2025. Вип. 46. С. 32–42. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1753>.

25. Поворознюк І. Інноваційний розвиток підприємств готельного господарства. Економічні горизонти. 2024. № 1(27). С. 121–128. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.299099](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.299099).

26. Філіпчук С. Інноваційний розвиток індустрії гостинності України в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2025. № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-16>.

27. Яремко З.М., Тимошук С.В., Третяк О.І. Охорона праці: навч. посіб. 109 Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 234с.

28. Ampuero-Rodas A., Palma-Farfan J., Quiroz-Flores J. Improving Service Levels in the Hotel Industry through a Lean Service Model: A Case Study // 22nd LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology: Sustainable Engineering for a Diverse, Equitable, and Inclusive Future at the Service of Education, Research, and Industry for a Society 5.0, 17–19 July 2024, San Jose, Costa Rica. URL: https://laccei.org/LACCEI2024-CostaRica/papers/Contribution_141_final_a.pdf.
29. Anwar F. A., Deliana D., Suyanto S. Digital Transformation in the Hospitality Industry: Improving Efficiency and Guest Experience. International Journal of Management Science and Information Technology. 2024. Vol. 4, № 2. C. 428–437. DOI: <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3201>.
30. Ben Chikha I., Dana L.-P., Jarboui A. Chapter 15: Digital Transformation in Tourism and Hospitality: Towards Sustainable and Innovative Management // Digital Transformation in Tourism and Hospitality: Sustainable Management Strategies for Long-Term Excellence. 2025. Emerald Publishing Limited. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-80592-425-8>.
31. Buhalis P. D., Buhalis D., O'Connor P., Leung R. Smart hospitality: from smart cities and smart tourism towards agile business ecosystems in networked destinations. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2023. Vol. 35. URL: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0497>.
32. Busulwa R., Pickering M., Mao I. Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. International Journal of Hospitality Management. 2022. Vol. 102. Article 103132. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431921002759>.
33. Café Chalet Edelweiss Holiday Home (Zbarazh). Booking.com. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/cafe-chalet-edelweiss.ru.html>.
34. Café Chalet Edelweiss Holiday Home, Zbarazh. Skyscanner Україна. URL: <https://www.skyscanner.com.ua/ua/ru-ru/uah/hotels/ukraine/zbarazh-hotels/cafe-chalet-edelweiss-holiday-home/ht-204237583>.

35. Edelweiss Complex. Instagram-профіль. URL:
https://www.instagram.com/edelweis_complex/.
36. Gładysz B., Buczacki A., Haskins C. Lean Management Approach to Reduce Waste in HoReCa Food Services. Resources. 2020. Vol. 9. Article 144. URL:
<https://doi.org/10.3390/resources9120144>.
37. Gupta S. K., Sharma M., Sunder M. V. Lean services: a systematic review. International Journal of Productivity and Performance Management. 2016. Vol. 65, № 8. C. 1025–1056. URL: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2015-0032>.
38. Hotel and restaurant complex “Edelveys”, Zbarazh. Hotels24.ua. URL:
<https://hotels24.ua/uk/Zbarazh/Hotel-and-restaurant-complex-Edelveys-16025.html>.
39. Ka X., Ying T., Tang J. A Conceptual Model for Developing Digital Maturity in Hospitality Micro and Small Enterprises. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. 2023. Vol. 18. C. 1511–1528. URL:
<https://doi.org/10.3390/jtaer18030076>.
40. Perdomo-Verdecia V., Sacristán-Díaz M., Garrido-Vega P. Lean management in hotels: Where we are and where we might go. International Journal of Hospitality Management. 2022. Vol. 104. Article 103250. URL:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431922001128>.
41. Rauch E., Damian A., Holzner P., Matt D. T. Lean Hospitality — Application of Lean Management Methods in the Hotel Sector. *Procedia CIRP*. 2016. Vol. 41. Pp. 614–619. URL:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827116000305>.

ДОДАТКИ