

ТУРИЗМ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/80-25>

УДК 338.48-6:640.4:339.9

Горяча О.Л.

кандидат економічних наук, доцент,
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9211-4547>

Horiacha Oksana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Bogdan Khmelnytsky Melitopol state pedagogical university

ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: СТРУКТУРНІ КОМПОНЕНТИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

POTENTIAL OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION: STRUCTURAL COMPONENTS, CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

У роботі уточнено визначення потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу як багатокомпонентної системи, що охоплює матеріально-технічні, фінансові, кадрові, інноваційні та організаційні ресурси. Систематизовано вплив глобалізаційних процесів на сферу HoReCa, зокрема їхній подвійний характер: створення нових можливостей і посилення конкурентного тиску. Розширено підхід до розгляду інновацій та цифровізації, показано їхню роль як ключового чинника розвитку підприємств у сучасних умовах. Окреслено перспективи розвитку сфери HoReCa в умовах глобалізації, серед яких провідне місце займають цифрова трансформація, сталий розвиток, диверсифікація послуг та посилення ролі малого бізнесу. Результати дослідження дозволяють глибше зрозуміти специфіку функціонування підприємств HoReCa в глобалізованому середовищі та можуть слугувати основою для розробки рекомендацій щодо підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Ключові слова: HoReCa, глобалізація, потенціал підприємств, інновації, цифровізація, конкурентоспроможність, малий та середній бізнес, сталий розвиток, маркетинг, сервіс.

The article examines the potential of small and medium-sized enterprises in the hospitality and restaurant sector (HoReCa) as a complex and multidimensional system that integrates material and technical, financial, human, innovative, and organizational resources. Particular attention is paid to the dual impact of globalization processes on the industry: on the one hand, they create favorable conditions for business expansion, international cooperation, and access to new markets, while on the other hand, they intensify competitive pressure and raise requirements for service quality, operational efficiency, and innovation capacity. The study emphasizes that digitalization and the implementation of innovative technologies, such as online booking systems, CRM platforms, mobile applications, digital marketing, Big Data, and artificial intelligence, act as key drivers of long-term competitiveness. Service quality, the professionalism and motivation of staff, effective marketing strategies, and corporate reputation are highlighted as decisive factors shaping the success of HoReCa enterprises in both national and international markets. Furthermore, sustainable development, service diversification, and investment attractiveness are identified as strategic directions for strengthening the role of small and medium-sized enterprises in the modern global economy. A special focus is also placed on the importance of post-pandemic recovery measures, regional cooperation, and the growing role of public-private partnerships in adapting enterprises to structural changes in consumer demand. In this context, attention is drawn to the balance between traditional hospitality practices and innovative solutions that ensure flexibility, resilience, and customer orientation. The results of the research have both theoretical and practical relevance: they expand the conceptual understanding of enterprise potential in the HoReCa sector under globalization and regional development dynamics, and they can serve as a basis for developing effective management tools, regional development strategies, and

recommendations for policymakers, entrepreneurs, and investors aimed at enhancing the competitiveness and resilience of tourism and hospitality businesses.

Keywords: *HoReCa, globalization, enterprise potential, innovations, digitalization, competitiveness, small and medium-sized business, sustainable development, marketing, service.*

Постановка проблеми. Сфера готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa) у сучасних умовах зазнає істотного впливу глобалізаційних процесів, які з одного боку відкривають нові можливості для розвитку підприємств, а з іншого – посилюють конкуренцію та вимагають адаптації до динамічних змін ринку. Проблема є недостатня готовність значної частини малих і середніх підприємств до використання інноваційних підходів, цифрових технологій та сучасних інструментів управління. Це обмежує їхню конкурентоспроможність та знижує стійкість у глобалізованому середовищі.

Крім того, відсутність систематизованого підходу до оцінювання потенціалу підприємств HoReCa та визначення пріоритетних напрямів їхнього розвитку створює наукову і практичну прогалину. Саме тому постає необхідність уточнення сутності потенціалу підприємств цієї сфери, виявлення основних факторів впливу та перспектив подальшого зростання з урахуванням глобалізаційних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основою для здійснення дослідження з обраної тематики стали праці провідних науковців та фахівців у сфері економіки та управління, зокрема М. Белявцева [1], Л. Гук [2], Н. Кудли [3], які досліджували специфіку розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Вагомий внесок у вивчення інноваційних процесів та цифровізації підприємств HoReCa зробили С. Іванов, С. Webster [4], які аналізували роль роботизації та новітніх технологій у сфері туризму і гостинності.

Питання конкурентоспроможності та формування унікального споживчого досвіду розкрито у працях В. Pine та J. Gilmore [5], які розвинули концепцію «економіки вражень». Актуальні тенденції функціонування готельно-ресторанної сфери у глобальному середовищі систематизовано у звітах міжнародних організацій, зокрема Всесвітньої туристичної організації [6], а також у аналітичних оглядах консалтингових компаній Deloitte [7], PwC та McKinsey & Company [8].

Незважаючи на значний науковий доробок, комплексне уточнення поняття потенціалу підприємств HoReCa, визначення ключових факторів їх конкурентоспроможності та перспектив розвитку в умовах глобалізації залишається актуальним завданням.

Мета статті полягає в уточненні сутності потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу, систематизації впливу глобалізаційних процесів на їх розвиток, визначенні ролі інновацій та цифровізації, виявленні ключових факторів конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу у сфері HoReCa, а також окресленні основних перспектив їх подальшого функціонування в умовах глобалізованого середовища.

Виклад основного матеріалу. Сучасні глобалізаційні процеси істотно впливають на розвиток світової економіки та визначають нові умови функціонування підприємств у різних галузях. Особливого значення ці зміни набувають для готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa), який є одним із найбільш динамічних та конкурентних сегментів ринку послуг. Глобалізація зумовлює необхідність впровадження інноваційних підходів до управління, забезпечення високих стандартів якості обслуговування та формування конкурентних переваг підприємств малого та середнього бізнесу.

Потенціал підприємств готельно-ресторанної сфери виступає ключовим чинником їх економічного зростання, визначаючи здатність адаптуватися до викликів сучасності та використовувати нові можливості для розвитку. Вивчення цього потенціалу є важливим для розробки ефективних стратегій діяльності, адже саме підприємства малого та середнього бізнесу забезпечують гнучкість ринку та створюють значну кількість робочих місць.

Потенціал підприємства у сфері готельно-ресторанного бізнесу (HoReCa) розглядається як сукупність ресурсів, можливостей і компетенцій, які визначають його здатність ефективно функціонувати та конкурувати на ринку [1]. У науковій літературі потенціал трактують як багаторівневу систему, що включає матеріальні, фінансові, кадрові, інноваційні та організаційні складники [3].

Матеріально-технічний потенціал охоплює будівлі, обладнання, технології виробництва послуг. Саме від його стану залежить якість обслуговування та здатність підприємства задовольняти потреби споживачів [6].

Фінансовий потенціал визначається обсягами власного та залученого капіталу, доступом до кредитів і інвестицій. У глобалізованих

умовах він стає критичним для впровадження інновацій і підтримання конкурентоспроможності [7].

Кадровий потенціал – ключовий елемент у сфері HoReCa, адже якість сервісу прямо залежить від професійного рівня, мотивації та сервісної культури персоналу [2]. Для візуалізації використано експертну оцінку значущості окремих складових (матеріально-технічні, фінансові, кадрові, інноваційні та організаційні ресурси) за 10-бальною шкалою. Вона відображає структуру та відносну вагомість ресурсних компонентів у формуванні загального потенціалу бізнесу (див. рис. 1).

На рис. 1. подано структуру відносної вагомості ресурсних компонентів у формуванні потенціалу підприємства. Найбільшу частку займає кадровий потенціал (25%), що підтверджує його провідну роль у сфері HoReCa, адже рівень сервісу визначається професійними навичками, мотивацією та сервісною культурою персоналу [2]. Високою є також частка сервісного та репутаційного потенціалу (20%), що відображає значення іміджу та довіри клієнтів. По 15% припадає на виробничий і фінансовий потенціали, які забезпечують матеріально-технічну базу та стабільність функціонування бізнесу. Інноваційний і маркетинговий потенціали мають по 10%, відображаючи готовність підприємств до впровадження сучасних технологій та активної ринкової діяльності. Найменшу питому вагу займає організаційний потенціал (5%), проте він слугує основою для ефективної координації ресурсів.

Таким чином, експертна оцінка демонструє, що успіх МСБ значною мірою визначається людським капіталом та здатністю формувати якісний сервіс, тоді як інновації та фінансові ресурси виступають чинниками забезпечення стійкого розвитку й адаптації до глобальних викликів [1–4].

Інноваційний потенціал передбачає готовність підприємства впроваджувати сучасні технології: системи автоматизації бронювання, CRM-програми, мобільні додатки, цифровий маркетинг. Використання Big Data та AI дозволяє аналізувати поведінку клієнтів і формувати персоналізовані пропозиції [4].

Організаційний потенціал включає систему управління, внутрішні бізнес-процеси, корпоративну культуру та здатність до адаптації. Підприємства з високим організаційним потенціалом здатні швидше реагувати на ринкові зміни та забезпечувати стабільність функціонування [5].

Отже, потенціал готельно-ресторанного підприємства є комплексною характеристикою, яка визначає його стратегічні можливості. Його ефективна реалізація залежить від збалансованого розвитку всіх складників, що у підсумку забезпечує конкурентні переваги в умовах глобалізації [9].

Глобалізація істотно трансформує функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу, створюючи як нові можливості, так і виклики. З одного боку, вона сприяє інтеграції національних економік у світовий простір, активізації міжнародного туризму та



Рис. 1. Співвідношення ключових складників потенціалу підприємств HoReCa

Джерело: побудовано автором на основі систематизації наукових праць [1–4]

поширенню міжнародних стандартів у сфері гостинності [4]. З іншого боку, глобалізація посилює конкуренцію, підвищує вимоги до якості сервісу та збільшує залежність від зовнішніх факторів [9].

Одним із найважливіших наслідків глобалізації є зростання туристичних потоків. За даними Всесвітньої туристичної організації [6], кількість міжнародних туристичних прибуттів зросла більш ніж утричі з 1990-х років, що стимулювало розвиток готелів і ресторанів у всьому світі. Проте ці потоки виявляються чутливими до кризових ситуацій, таких як пандемія COVID-19, воєнні конфлікти чи економічні коливання [7].

Глобалізація також сприяє уніфікації стандартів обслуговування. Міжнародні компанії впроваджують єдині стандарти якості та безпеки харчування [10], що стимулює локальні підприємства адаптуватися до цих вимог [10]. У результаті конкуренція з міжнародними мережами вимагає від місцевих закладів постійного підвищення якості сервісу, гнучкості та інноваційності [2].

Водночас глобалізаційні процеси відкривають доступ до новітніх технологій і цифрових платформ. Онлайн-букінг, мобільні додатки, сервіси доставки та цифровий маркетинг розширюють можливості підприємств HoReCa у взаємодії зі споживачами [8].

Вплив глобалізації на сферу HoReCa має подвійний характер: вона створює нові ринкові можливості, але водночас висуває вищі вимоги до ефективності, якості та

інноваційності бізнесу. Ті підприємства, які здатні швидко адаптуватися до нових умов, отримують конкурентні переваги на міжнародному та національному ринках [1]. На рис. 2. відображено динаміку міжнародних туристичних прибуттів у 2000–2024 рр.

Як видно, у період 2000–2019 рр. спостерігалось стале зростання кількості туристів із 0,7 млрд до 1,5 млрд осіб, що свідчить про активний розвиток глобального туризму під впливом процесів глобалізації, зростання мобільності населення та розширення доступності подорожей. У 2020 р. відбулося різке падіння показника майже вчетверо (до 0,4 млрд осіб), що пояснюється наслідками пандемії COVID-19 та пов'язаними з нею обмеженнями на міжнародні переміщення. Починаючи з 2021–2024 рр., галузь демонструє поступове відновлення: кількість туристичних прибуттів зросла до 1,3 млрд осіб, проте ще не досягла рівня докризового 2019 року.

У сучасних умовах конкурентоспроможність підприємств HoReCa значною мірою визначається рівнем впровадження інноваційних технологій та цифрових рішень. Саме вони забезпечують підвищення ефективності управління, поліпшення якості сервісу й формування нових моделей взаємодії зі споживачами [4].

Автоматизація бізнес-процесів (POS-системи, PMS-рішення) дозволяє оптимізувати управління фінансами, персоналом і бронюваннями, що знижує операційні витрати й підвищує швидкість обслуговування [1].

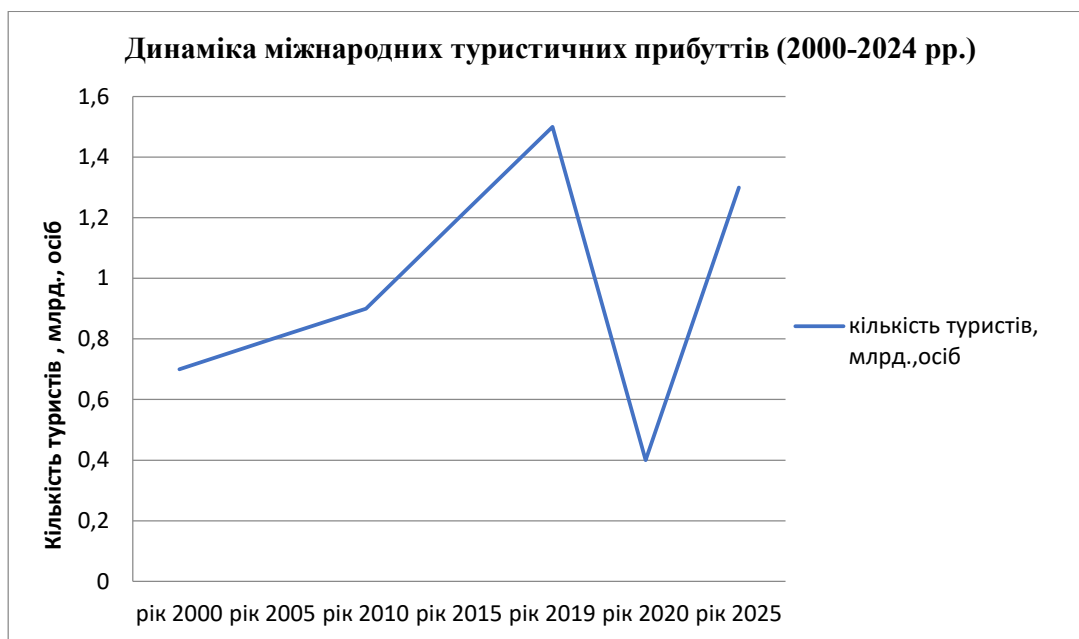


Рис. 2. Вплив глобалізаційних процесів на HoReCa

Джерело: побудовано автором на основі умовних, узагальнених експертних оцінок [1–4]

Онлайн-платформи (Booking, UberEats, Glovo) відкривають доступ до ширшої аудиторії та сприяють глобальній інтеграції місцевих закладів у міжнародний ринок. Водночас зростає залежність від зовнішніх посередників і комісійних зборів [8].

Використання Big Data та штучного інтелекту дає змогу підприємствам аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати попит і формувати персоналізовані пропозиції. Це підвищує рівень клієнтоорієнтованості та дозволяє будувати довгострокові відносини зі споживачами [9].

Технології Інтернету речей (IoT), зокрема «розумні» готельні номери чи автоматизовані кухонні системи, сприяють енергоефективності, зручності та новій якості сервісу. У той же час вони вимагають значних інвестицій і наявності кваліфікованого персоналу [7].

Впровадження екологічних інновацій (енергозберігаюче обладнання, сортування відходів, біо-упаковка) відповідає трендам сталого розвитку та формує позитивний імідж підприємства серед еко-орієнтованих клієнтів [2]. Інновації та цифровізація стають не просто додатковим інструментом, а необхідною умовою розвитку HoReCa. Їх ефективно застосування дозволяє досягти конкурентних переваг, оптимізувати витрати та створювати цінність для споживача в умовах глобалізації [5]. Для наочності систематизуємо основні можливості (доступ до нових ринків, цифровізація, розвиток туризму тощо) та виклики (посилення конкуренції, нестабільність економіки, зміна споживчих уподобань) впровадження сучасних технологій у сфері HoReCa в умовах глобалізації (табл. 1). Як видно з даних таблиці 1 найбільші можливості для підприємств HoReCa відкривають

інструменти автоматизації, онлайн-платформи та цифрові технології на основі Big Data та AI, що сприяють оптимізації витрат, персоналізації сервісу та розширенню клієнтської бази.

Водночас ключові виклики зосереджені навколо високих початкових інвестицій, залежності від зовнішніх сервісів, потреби у спеціалізованих кадрах та забезпечення захисту даних. Використання екологічних технологій дозволяє поєднати економічну ефективність із формуванням позитивного іміджу, проте потребує сертифікації та додаткових витрат. Це свідчить про необхідність балансування між інноваційністю та стійкістю розвитку підприємств у глобалізованому середовищі.

Малі та середні підприємства (МСП) відіграють ключову роль у розвитку готельно-ресторанної сфери, забезпечуючи гнучкість, інноваційність і різноманітність пропозицій для споживачів [2]. Їх конкурентоспроможність залежить від комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, що формують здатність адаптуватися до ринкових умов і задовольняти потреби клієнтів.

Одним із визначальних чинників є якість продукції та послуг. Для МСП у сфері HoReCa якість часто стає головною конкурентною перевагою, адже дозволяє конкурувати з великими мережевими компаніями завдяки унікальності й автентичності пропозицій [5].

Важливу роль відіграють маркетингові стратегії, зокрема цифровий маркетинг, використання соціальних мереж і локальних платформ для просування послуг. Завдяки цьому малий бізнес може формувати власну лояльну аудиторію навіть без значних фінансових ресурсів [7].

Таблиця 1

Можливості та загрози для підприємств HoReCa в умовах глобалізації.

Технологія	Приклад застосування	Основні переваги	Потенційні ризики / виклики
Автоматизація (POS-система, PMS)	Електронні касові системи, програми управління готелем	Оптимізація витрат, контроль операцій, швидке обслуговування	Висока вартість впровадження, навчання персоналу
Онлайн-платформи	Booking, Glovo, UberEats	Збільшення клієнтської бази, просування бренду	Комісії, залежність від зовнішніх сервісів
Big Data та AI	Аналітика попиту, чат-боти	Персоналізація сервісу, прогнозування трендів	Питання захисту даних, потреба у спеціалістах
Інтернет речей (IoT)	«Розумні» готельні номери, автоматизована кухня	Підвищення комфорту, енергоефективність	Висока собівартість, технічні збої
Еко-технології	Сортування відходів, енергоощадне обладнання	Зниження витрат, позитивний імідж, відповідність ESG	Початкові інвестиції, потреба у сертифікації

Джерело: побудовано автором на основі аналізу сучасних наукових досліджень і практичних звітів міжнародних організацій [6, 9]

Кадровий потенціал і сервісна культура визначають здатність підприємства забезпечити високий рівень обслуговування. Для МСП це часто ключовий інструмент диференціації на ринку, адже персонал стає носієм унікального клієнтського досвіду [1].

Водночас важливою є інноваційність та адаптивність. Малі заклади швидше впроваджують нові формати, концепції та технології, реагуючи на зміни попиту, що дозволяє їм утримувати актуальність навіть в умовах високої конкуренції [4].

Зовнішнім чинником є локація підприємства, адже розташування у туристично привабливих місцях або біля транспортних вузлів підвищує шанси на успіх. Проте сучасні цифрові технології частково зменшують залежність від цього фактора завдяки можливості онлайн-просування [8].

Не менш значущим фактором стає репутація та управління відгуками. Дослідження свідчать, що понад 70 % клієнтів приймають рішення про відвідування закладу на основі онлайн-рейтингів і коментарів [9]. Конкурентоспроможність МСП у сфері HoReCa визначається поєднанням якості сервісу, маркетингових стратегій, інноваційності та ефективного управління репутацією. Ті підприємства, які здатні комплексно розвивати ці чинники, отримують стійкі конкурентні переваги навіть у глобалізованому ринковому середовищі [6] (рис. 3)

Як видно з діаграми, найбільший вплив на конкурентоспроможність МСП у сфері

HoReCa мають якість послуг (10 балів), маркетингові стратегії (9 балів) та репутація закладу (9 балів). Дещо нижчі оцінки отримали фактори персоналу і сервісу (8 балів), а також гнучкості й адаптивності (8 балів). Водночас інноваційність (7 балів) та локація (6 балів) хоч і залишаються важливими, проте не є визначальними.

Таким чином, конкурентні переваги МСП формуються насамперед завдяки високій якості сервісу, ефективному маркетингу та позитивній репутації, що дозволяє їм успішно конкурувати навіть з великими мережевими компаніями.

Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах глобалізації визначаються поєднанням економічних, технологічних і соціокультурних тенденцій. З одного боку, спостерігається зростання міжнародної мобільності населення, з іншого – підвищення вимог споживачів до якості й персоналізації сервісу [6].

У сучасних умовах глобалізації розвиток сфери HoReCa визначається низкою стратегічних напрямів, що формують конкурентоспроможність підприємств та забезпечують їхню стійкість у довгостроковій перспективі. Серед ключових векторів виділяються цифровізація та автоматизація бізнес-процесів, орієнтація на сталий розвиток та екологізацію, диверсифікація послуг відповідно до потреб споживачів, а також активізація ролі малого й середнього бізнесу. Не менш важливим є процес інтеграції у глобальні стандарти обслуговування,

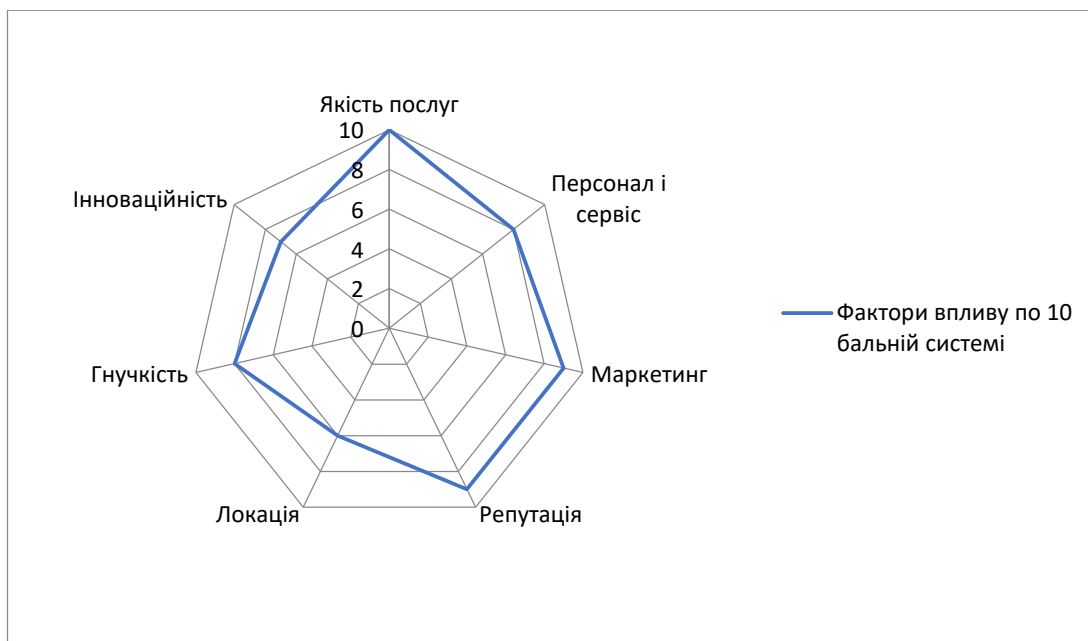


Рис. 3. Фактори конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу у сфері HoReCa

Джерело: побудовано автором на основі узагальнених експертних оцінок [3; 5; 7]

що дозволяє підприємствам виходити на нові ринки та підвищувати довіру клієнтів.

З метою оцінки значущості цих напрямів було проведено експертне узагальнення (рис.4).

Аналіз стратегічних орієнтирів розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу свідчить про те, що в умовах глобалізації ключове значення мають інноваційні та структурні трансформації. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства повинні орієнтуватися не лише на підвищення ефективності операційної діяльності, а й на впровадження технологій цифровізації, екологічні ініціативи, розширення спектра послуг та активізацію підприємницьких можливостей у сегменті малого й середнього бізнесу. У цьому контексті особливого значення набуває оцінка перспективних напрямів розвитку сфери HoReCa, що дозволяє окреслити пріоритети стратегічного планування та адаптації до глобальних тенденцій. Узагальнені результати подано у рисунку 4.

До результатів дослідження теми пропонуємо наступні положення:

1. Уточнене визначення потенціалу підприємств HoReCa як багатокомпонентної системи, що включає виробничі, фінансові, кадрові, інноваційні, маркетингові та організаційні ресурси.

2. Виявлено подвійний характер впливу глобалізації: з одного боку, вона відкриває нові можливості (розширення ринків збуту,

доступ до нових технологій, міжнародна кооперація), а з іншого – посилює конкурентний тиск і висуває підвищені вимоги до якості та ефективності бізнесу.

3. Систематизовано ключові виклики для підприємств HoReCa, серед яких: висока вартість впровадження інновацій, залежність від зовнішніх платформ і сервісів, потреба у висококваліфікованих кадрах, проблеми захисту даних.

Визначено перспективні напрями розвитку сфери HoReCa в умовах глобалізації:

- цифровізація та автоматизація процесів,
- сталий розвиток і екологізація,
- диверсифікація послуг,
- підтримка та розвиток малого і середнього підприємництва,
- глобальна інтеграція та дотримання міжнародних стандартів.

5. Практичне значення результатів полягає у можливості використання отриманих висновків для розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств, впровадження інноваційних бізнес-моделей, оптимізації витрат та формування позитивного іміджу на міжнародному ринку.

6. Наукове значення дослідження – у поглибленні розуміння сутності потенціалу підприємств HoReCa та розширенні підходів до його аналізу з урахуванням глобалізаційних викликів і трендів цифрової трансформації.

Вказані заходи можуть сприяти формуванню стійкої конкурентної позиції під-

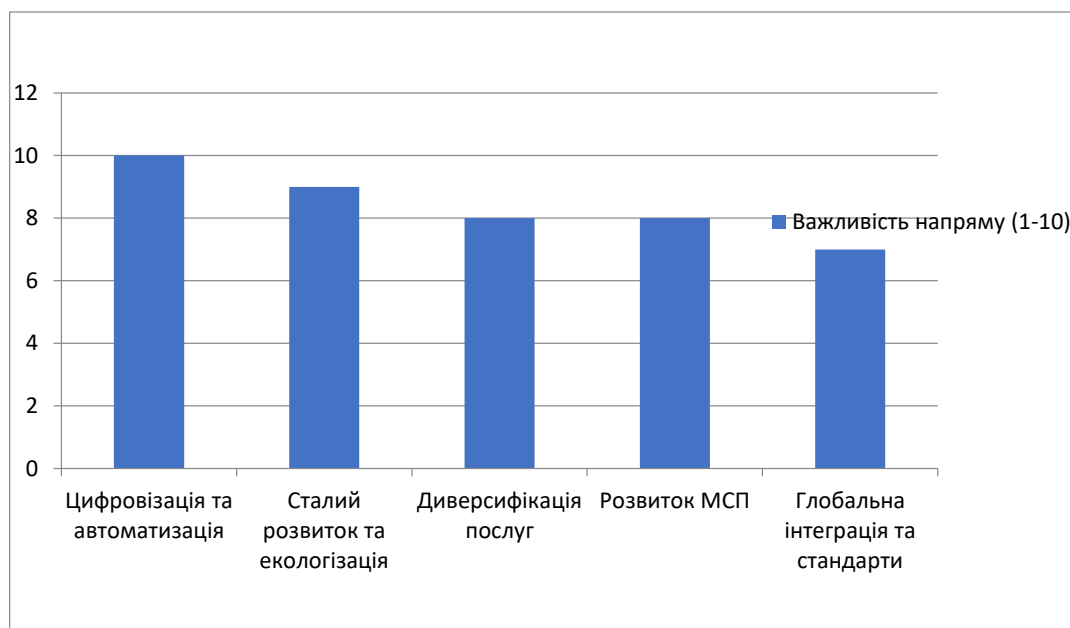


Рис. 4. Перспективи розвитку сфери HoReCa в умовах глобалізації

Джерело: побудовано автором на основі аналізу міжнародних прогнозів і стратегічних документів щодо розвитку готельно-ресторанної сфери [7–9]

приємств готельно-ресторанного бізнесу як на національному, так і на міжнародному ринках. Поєднання цифрової трансформації, впровадження інноваційних технологій та орієнтації на принципи сталого розвитку дозволить оптимізувати витрати, підвищити якість сервісу й розширити клієнтську базу.

Висновки. Готельно-ресторанний бізнес (HoReCa) є однією з найбільш динамічних галузей світової економіки, розвиток якої безпосередньо залежить від процесів глобалізації. У статті було розглянуто ключові аспекти трансформацій, що відбуваються в цій сфері.

По-перше, було визначено, що глобалізація суттєво змінює функціонування HoReCa через інтеграцію міжнародних стандартів, зростання мобільності туристів та посилення конкуренції. Вона не лише створює нові можливості для виходу на світові ринки, а й підвищує вимоги до якості сервісу та інноваційності.

По-друге, доведено, що інновації та цифровізація стають фундаментальним чинником конкурентоспроможності підприємств. Автоматизація процесів, онлайн-платформи, використання Big Data та еко-технологій

забезпечують нові моделі взаємодії з клієнтами й підвищують операційну ефективність.

По-третє, особливе значення для малого та середнього бізнесу у сфері HoReCa мають маркетингові стратегії, кадрова політика та здатність швидко адаптуватися до змін середовища. Конкурентоспроможність формується через комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, серед яких визначальними є якість сервісу, унікальна пропозиція, локація та репутація.

По-четверте, перспективи розвитку HoReCa пов'язані з активною цифровою трансформацією, впровадженням принципів сталого розвитку, диверсифікацією джерел доходів і створенням партнерств. Водночас успішність бізнесу залежить від здатності враховувати ризики глобалізації та оперативно реагувати на кризові ситуації.

Таким чином, глобалізація є не лише викликом, а й стратегічною можливістю для розвитку HoReCa. Успішні підприємства — це ті, які поєднують інноваційність, клієнтоорієнтованість та адаптивність, створюючи унікальні конкурентні переваги в умовах зростаючої міжнародної конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Белявцев, М. І. Потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу: теорія та практика розвитку. Київ: КНЕУ, 2020.
2. Гук, Л. В. Управління розвитком готельно-ресторанної сфери в умовах глобалізації. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021.
3. Кудла, Н. Є. Сучасні тенденції управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. Харків: ХНЕУ, 2019.
4. Ivanov, S., Webster, C. Robots in Tourism and Hospitality: Current Practices and Future Developments. Springer, 2021.
5. Pine, B. J., Gilmore, J. H. The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money. Harvard Business Review Press, 2019.
6. UNWTO. World Tourism Barometer. Madrid: World Tourism Organization, 2023.
7. Deloitte. Global Hospitality and Travel Industry Outlook 2024. Deloitte Insights, 2024.
8. PwC. Hospitality and Leisure Trends 2023. PricewaterhouseCoopers, 2023.
9. McKinsey & Company. Hospitality and Tourism: The Next Normal. McKinsey Global Institute, 2023.
10. ISO. ISO 22000: Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain. International Organization for Standardization, 2018.

References:

1. Bieliavtsev, M. I. (2020). *Potentsial pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu: teoriia ta praktyka rozvytku* [The potential of hotel and restaurant business enterprises: theory and practice of development]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
2. Huk, L. V. (2021). *Upravlinnia rozvytkom hotelno-restoranoi sfery v umovakh hlobalizatsii* [Management of hotel and restaurant sector development in the conditions of globalization]. Lviv: LNU im. I. Franka. (in Ukrainian)
3. Kudla, N. Ye. (2019). *Suchasni tendentsii upravlinnia personalom u hotelno-restorannomu biznesi* [Modern trends in personnel management in the hotel and restaurant business]. Kharkiv: KhNEU. (in Ukrainian)
4. Ivanov, S., & Webster, C. (2021). *Robots in tourism and hospitality: Current practices and future developments*. Springer.
5. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2019). *The experience economy: Competing for customer time, attention, and money*. Harvard Business Review Press.
6. UNWTO. (2023). *World tourism barometer*. Madrid: World Tourism Organization.
7. Deloitte. (2024). *Global hospitality and travel industry outlook 2024*. Deloitte Insights.

8. PwC. (2023). *Hospitality and leisure trends 2023*. PricewaterhouseCoopers.
9. McKinsey & Company. (2023). *Hospitality and tourism: The next normal*. McKinsey Global Institute.
10. ISO. (2018). *ISO 22000: Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain** International Organization for Standardization.

Стаття надійшла: 17.09.2025

Стаття прийнята: 22.10.2025

Стаття опублікована: 24.11.2025