МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

МОНОГРАФІЯ

Чернівці

Технодрук

2026

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)
С-89

Рекомендовано рішенням вченої ради ЧТЕІ ДТЕУ
(протокол № 8, п.19 від 26 червня 2026 р.)

Рецензенти:
Плахута О.І., голова правління ПрАТ «Імпульс»
Кифяк О.В., д.е.н., професор ЧНУ ім. Ю. Федьковича

С-89 СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС : монографія / за ред. к.е.н., доц. О.Г. Вдовіченої. Чернівці : Технодрук, 2026. 440 с.
ISBN 978-617-8034-60-3

У монографії висвітлено теоретико-методологічні та прикладні засади управління і трансформації бізнес-процесів в умовах європейської інтеграції, цифровізації та сучасних соціально-економічних викликів. Розкрито сучасні підходи до процесного і стратегічного управління, оцінювання результативності, цифрової трансформації, стандартизації та забезпечення сталого розвитку підприємств. Особливу увагу приділено адаптації українського бізнесу до європейських стандартів, використанню цифрових технологій, удосконаленню управлінських, фінансово-облікових, маркетингових і кадрових процесів, а також галузевим особливостям їх трансформації. Обґрунтовано практичні напрями підвищення ефективності, адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств у європейському економічному просторі.

Монографія буде корисною для науковців, викладачів, аспірантів і здобувачів вищої освіти економічних та управлінських спеціальностей, а також керівників підприємств, підприємців і фахівців у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів, обліку, цифрової трансформації та розвитку бізнесу. Видання може бути використане в науково-дослідній роботі, освітньому процесі та практичній діяльності підприємств, орієнтованих на підвищення ефективності, конкурентоспроможності й адаптацію до вимог європейського економічного простору.

УДК 005.412:[005.5:005.334]:339.924(477:4-6ЄС)

ISBN 978-617-8034-60-3
https://doi.org/10.5281/zenodo.23741295

© Автори, 2026
© ЧТЕІ ДТЕУ, 2026
© ПВКФ «Технодрук», 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 6

РОЗДІЛ 1. ІНТЕГРОВАНІ УПРАВЛІНСЬКІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ …… 10

Юлія Урсакій. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ …….. 10

Оксана Верстяк. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ….……... 44

Ольга Хитрова. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ, ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ …… 61

Валентина Чичун. РЕПУТАЦІЙНИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС ПІДПРИЄМСТВА ..…… 85

Олена Бозуленко, Ірина Лошенюк. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ БІЗНЕС-ЦІННОСТІ …… 97

Галина Долга. ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ..……. 111

Yurii Koroliuk, Anatolii Vdovichen. CYBERSECURITY AND DATA PROTECTION IN DIGITAL BUSINESS PROCESSES …….. 143

Ольга Вдовічена, Данило Вдовічен. ESG-ОРІЄНТОВАНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ЯК ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ПРОСТОРІ ……. 156

Валерія Пенюк. КОМПЕТЕНТНІСНІ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ТА МАРКЕТОЛОГА ..……... 177

Алла Шимко. КРОСКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ ……. 191

Андрій Круглянко. АДАПТИВНИЙ КЕЙС-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……. 203

Тетяна Незвещук-Когут. КЕЙС-СТАДІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ..…….. 217

РОЗДІЛ 2. ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У СФЕРІ HORECA В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ …… 231

Ольга Романовська. ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК ХАРЧОВИХ ВИРОБНИЦТВ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ …….. 231

Каріна Паламарек. ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ, ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ ТА СУМІЖНИХ СЕРВІСНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ І РЕГУЛЯТОРНИХ ВИМОГ ……..... 247

Інна Данилюк. ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ ЯК РЕСУРС ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ……. 262

Тетяна Марусяк. ГАСТРОНОМІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ..…… 277

Анастасія Паращук. УПРАВЛІННЯ СЕРВІСОМ І ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У РЕСТОРАННОМУ СЕРЕДОВИЩІ…… 295

Roman Hyshchuk, Vasyl Kyfyak. TOURISM AND HOSPITALITY IN UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS: SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES, REGIONAL DISPARITIES, AND CROSS-BORDER COOPERATION IN THE RECOVERY PHASE …… 312

Анна Кримська. АВТОМАТИЗОВАНИЙ МОНІТОРИНГ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПАРАМЕТРІВ ГОТЕЛІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОХОДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ СЕРТИФІКАЦІЇ …….. 341

РОЗДІЛ 3. ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ……... 356

Микола Скрипник. ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ТА ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ: ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА ЄДИНОЇ ОБЛІКОВОЇ СИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ……... 356

Каріна Паламарек ORCID:
https://orcid.org/0000-0003-0768-5519
к.е.н., доцент,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці, Україна

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ, ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ ТА СУМІЖНИХ СЕРВІСНИХ ВИДІВ ДІЯЛЬНОСТІ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ І РЕГУЛЯТОРНИХ ВИМОГ

Анотація: *У роботі досліджено особливості адаптації підприємств сфери гостинності, ресторанного бізнесу та суміжних сервісних видів діяльності до європейських стандартів і регуляторних вимог. Актуальність дослідження зумовлена євроінтеграційними процесами в Україні, необхідністю гармонізації діяльності підприємств HoReCa з нормами Європейського Союзу, а також зростанням значення якості сервісу, безпечності харчових продуктів, цифровізації та сталого розвитку.*

Проаналізовано ключові напрями європейського регулювання у сфері харчової безпеки, управління якістю, простежуваності продукції, стандартизації сервісу, цифрової трансформації та екологічної відповідальності. Встановлено, що адаптація підприємств гостинності до стандартів ЄС має комплексний характер і охоплює нормативно-правовий, технологічний, організаційно-управлінський, сервісний, маркетинговий і кадровий рівні.

Обґрунтовано, що впровадження європейських вимог є не лише нормативною умовою діяльності, а й стратегічним чинником підвищення конкурентоспроможності, ринкової стійкості, репутаційного капіталу та інтеграції українських підприємств у міжнародні ланцюги створення вартості. Розроблено авторську модель адаптації ресторанного бізнесу до стандартів ЄС, що базується на поєднанні безпечності харчових продуктів, управління якістю, цифрової трансформації та принципів сталого розвитку.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання підприємствами сфери гостинності, органами управління, освітніми установами та професійними об'єднаннями для формування стратегій адаптації до стандартів ЄС і зміцнення позицій українського HoReCa-бізнесу в європейському просторі.

Ключові слова: *HoReCa, ресторанний бізнес, сфера гостинності, європейські стандарти, регуляторні вимоги, HACCP, сталий розвиток, цифровізація сервісів, гастрономічний туризм, євроінтеграція.*

Вступ. Сфера гостинності та ресторанного бізнесу є однією з найбільш динамічних складових сучасної сервісної економіки, яка чутливо реагує на зміни споживчих запитів, інституційного середовища, технологічних новацій та регуляторної політики. На відміну від багатьох інших секторів економіки, сфера HoReCa поєднує у собі виробничі, торговельні, логістичні, сервісні, маркетингові й комунікаційні функції, що зумовлює високу складність управління та потребу у системному оновленні бізнес-моделей (Barrows et al., 2020; Kandampully et al., 2019). У контексті євроінтеграційних процесів, що відбуваються в Україні, питання гармонізації діяльності підприємств гостинності, громадського харчування та суміжних сервісних видів діяльності з європейськими стандартами набуває не лише нормативної, а й стратегічної ваги (European Commission, 2023; OECD, 2023).

Європейський Союз сформував комплексну систему регуляторних вимог, яка охоплює безпечність харчових продуктів, стандарти якості, захист прав споживачів, інформаційну прозорість, екологічну відповідальність, цифрову інтеграцію та професіоналізацію сервісних практик (European Commission, 2023; Sigala, 2020). Для підприємств ресторанного й готельного бізнесу це означає необхідність переходу від інтуїтивно-оперативної моделі функціонування до системно організованої моделі управління, заснованої на стандартах, процедурах, ризик-орієнтованому підході та постійному вдосконаленні (Barrows et al., 2020; Kandampully et al., 2019).

В умовах посилення конкуренції на внутрішньому й міжнародному ринках підприємства HoReCa не можуть обмежуватися лише формальним дотриманням санітарних норм або частковою цифровізацією. Сучасна європейська логіка розвитку гостинності вимагає значно ширшої адаптації: модернізації технологічних процесів, упровадження систем управління якістю, розширення цифрових каналів комунікації з клієнтом, формування сервісної культури, орієнтованої на індивідуальний досвід споживача, а також інтеграції принципів сталого розвитку у повсякденну діяльність підприємства (Batat, 2021; Gössling et al., 2021; Ivanova et al., 2020; Sigala, 2020).

Особливої актуальності ця проблематика набуває для України, оскільки адаптація бізнесу в сфері гостинності до стандартів ЄС є водночас умовою економічної інтеграції, засобом підвищення конкурентоспроможності та важливим чинником формування нового обличчя національної сервісної економіки. Ресторанні заклади, готелі, кейтерингові компанії, туристично-гастрономічні локації, крафтові виробництва та суміжні сервіси дедалі частіше конкурують не лише ціною, а й якістю, безпечністю, репутацією, етичністю, цифровою зручністю та автентичністю пропозиції (Harrington & Ottenbacher, 2020; Palamarek, 2025; UNWTO, 2022).

Наукова література останніх років свідчить про зростання інтересу до тем цифрової трансформації, постпандемічної стійкості, сервісного дизайну, гастрономічного туризму, локальних продуктів та сталих моделей розвитку гостинності (Gössling et al., 2021; Harrington & Ottenbacher, 2020; Ivanova et al.,

2020; Sigala, 2020; UNWTO, 2022). Водночас питання комплексної адаптації підприємств HoReCa до європейських стандартів і регуляторних вимог у контексті української практики досі потребує системного наукового осмислення. Наявні дослідження переважно зосереджуються або на окремих аспектах безпечності, або на цифровізації, або на туризмі, тоді як сучасне ринкове середовище вимагає інтегрованого підходу (European Commission, 2023; OECD, 2023; Palamarek, 2025; Palamarek & Vdovichena, 2024)

Метою роботи є дослідження особливостей адаптації бізнесу в сфері гостинності, громадського харчування та суміжних сервісних видів діяльності до європейських стандартів і регуляторних вимог, а також визначення ключових напрямів трансформації діяльності підприємств HoReCa в умовах євроінтеграції.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження: проаналізувати нормативно-правову базу ЄС у сфері безпечності харчових продуктів та сервісної діяльності; визначити ключові вимоги європейських стандартів до діяльності підприємств сфери HoReCa; дослідити особливості адаптації управлінських, технологічних, сервісних та маркетингових процесів у ресторанному й готельному бізнесі; з'ясувати роль цифровізації, інновацій та сталого розвитку у формуванні нової моделі функціонування підприємств гостинності; окреслити проблеми і перспективи імплементації європейських стандартів у діяльність українських підприємств HoReCa.

Матеріали та методи. Методологічною основою дослідження стали сучасні підходи до аналізу функціонування сервісної економіки, розвитку ресторанного бізнесу, управління гостинністю, цифрової трансформації та сталого розвитку підприємств HoReCa (Barrows et al., 2020; Batat, 2021; Kandampully et al., 2019; Sigala, 2020). Концептуальна логіка дослідження базується на поєднанні регуляторного, системного, сервісного та стратегічного підходів, що дало змогу розглянути адаптацію підприємств до стандартів ЄС як багаторівневий процес, який охоплює не лише виробничо-технологічні, але й організаційні, кадрові, маркетингові та ціннісні зміни.

Метод аналізу й синтезу застосовано для вивчення нормативно-правових актів Європейського Союзу у сфері харчової безпеки, якості сервісу та захисту прав споживачів. Це дозволило виокремити основні регуляторні вимоги, які безпосередньо впливають на функціонування підприємств ресторанного та готельного бізнесу (European Commission, 2023). Порівняльний метод використано для зіставлення традиційних моделей організації бізнесу у сфері HoReCa з європейською моделлю, що базується на стандартизації, цифровізації, доказовому менеджменті та клієнтоорієнтованості (Barrows et al., 2020; Kandampully et al., 2019).

Метод системного аналізу дав змогу розглянути адаптацію підприємств HoReCa як комплексний процес, який включає нормативно-правову відповідність, модернізацію технологічних процесів, формування нових

компетентностей персоналу, удосконалення сервісної комунікації та інтеграцію сталих практик (Gössling et al., 2021; OECD, 2023; Sigala, 2020).

Метод узагальнення застосовано для формування висновків щодо пріоритетних напрямів адаптації підприємств гостинності до стандартів ЄС, а також для побудови авторської моделі трансформації ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції (Palamarek, 2025; Palamarek & Vdovichena, 2024).

Логіко-структурний метод використано при формуванні таблиць, аналітичних блоків і концептуальних схем, що дозволило впорядкувати результати дослідження та представити їх у придатній для практичного використання формі.

Інформаційну базу дослідження становили: нормативно-правові акти та аналітичні документи Європейського Союзу у сфері харчової безпеки й сервісної економіки (European Commission, 2023); міжнародні наукові праці з проблем управління гостинністю, маркетингу в HoReCa, гастрономічного туризму, інноваційного розвитку та цифрової трансформації (Barrows et al., 2020; Batat, 2021; Gössling et al., 2021; Harrington & Ottenbacher, 2020; Ivanova et al., 2020; Kandampully et al., 2019; Sigala, 2020), аналітичні матеріали OECD і UNWTO щодо сучасних тенденцій у розвитку туризму, гастрономії та сервісних індустрій (OECD, 2023; UNWTO, 2022); публікації, присвячені регіональним аспектам розвитку ресторанного бізнесу та гастрономічного туризму, у тому числі праці, пов’язані з українським контекстом (Palamarek, 2025; Palamarek & Vdovichena, 2024).

Результати та обговорення. Європейський Союз сформував комплексну систему регуляторних вимог до підприємств харчової індустрії та сфери гостинності, що ґрунтується на принципах безпечності, простежуваності, належної гігієнічної практики, управління ризиками та захисту прав споживача (European Commission, 2023). На відміну від фрагментарного контролю, який часто домінував у традиційних бізнес-моделях, європейський підхід передбачає превентивне управління ризиками, документованість процедур, контрольованість виробничих процесів і персональну відповідальність оператора ринку.

Ключову роль у цій системі відіграють регламенти так званого «гігієнічного пакету» ЄС. Вони закладають базові принципи функціонування підприємств, що мають справу з виробництвом, зберіганням, транспортуванням і реалізацією харчових продуктів (European Commission, 2023). Для ресторанного бізнесу це означає необхідність не просто дотримуватися санітарних вимог, а організовувати всі виробничі й сервісні процеси відповідно до задокументованих процедур контролю.

Зокрема, важливими нормативними орієнтирами є: Regulation (EC) No 178/2002; Regulation (EC) No 852/2004; Regulation (EC) No 853/2004 (European Commission, 2023).

Застосування цих регламентів передбачає впровадження систем управління безпечністю харчових продуктів, заснованих на принципах HACCP.

Для підприємств ресторанного бізнесу це означає перехід від реактивного контролю якості до системного управління ризиками. Саме такий підхід сьогодні розглядається як базова умова не лише нормативної відповідності, а й формування довіри споживача, репутаційної стійкості закладу та конкурентних переваг на ринку (Barrows et al., 2020; European Commission, 2023).

Водночас сфера європейських вимог не обмежується харчовою безпекою. Важливими стають стандарти сервісу, інформаційної відкритості, етичної комунікації з клієнтом, професійної підготовки персоналу, енергоефективності, скорочення відходів та цифрового супроводу бізнес-процесів (табл. 1) (Batat, 2021; Kandampully et al., 2019; Sigala, 2020).

Таблиця 1

Основні напрями адаптації підприємств HoReCa до стандартів Європейського Союзу

Напрям адаптації	Ключові вимоги ЄС	Інструменти впровадження	Очікувані результати
Безпечність харчових продуктів	HACCP, простежуваність продукції	системи управління безпечністю, внутрішній аудит	підвищення безпечності продукції
Управління якістю	ISO 9001, стандарти сервісу	стандартизація процесів	стабільність якості послуг
Екологічна відповідальність	Green Deal, ESG	зменшення відходів, енергоефективність	сталий розвиток
Цифровізація	цифрові системи управління	ERP, CRM, онлайн-бронювання	підвищення ефективності
Управління персоналом	стандарти професійної підготовки	навчання персоналу	підвищення рівня сервісу
Маркетинг і комунікації	прозорість інформації	цифровий маркетинг	зростання конкурентоспроможності

Джерело: узагальнено автором на основі (Barrows et al., 2020; European Commission, 2023; Kandampully et al., 2019; OECD, 2023; Sigala, 2020).

Отже, сучасна адаптація HoReCa до стандартів ЄС має інтегральний характер. Ключову роль у цій системі відіграють так звані регламенти «гігієнічного пакету» Європейського Союзу. Вони встановлюють єдині вимоги до виробництва, обробки й реалізації харчових продуктів у країнах ЄС.

Адаптація до європейських стандартів передбачає зміну традиційних моделей управління підприємствами ресторанного бізнесу. Якщо раніше акцент часто робився на операційній гнучкості, індивідуальному стилі управління та локальних практиках, то сучасна модель розвитку HoReCa орієнтується на стандартизацію, доказовість рішень, цифрову інтеграцію та управління клієнтським досвідом (Barrows et al., 2020; Kandampully et al., 2019). Сучасні підприємства HoReCa все більше орієнтуються на принципи:

управління якістю; клієнтоорієнтованості; сталого розвитку; цифровізації сервісів.

Представлені напрями свідчать, що адаптація підприємств HoReCa до стандартів ЄС не може бути зведена до формального виконання санітарних норм. Ідеться про трансформацію логіки функціонування підприємства загалом: від управління закупівлями до управління враженнями клієнта; від технологічної дисципліни до сервісної етики; від контролю витрат до цінності сталого розвитку (Batat, 2021; Kandampully et al., 2019; Sigala, 2020).

Європейська інтеграція України передбачає не лише гармонізацію законодавства, але й трансформацію економічних моделей функціонування підприємств у сфері гостинності. У країнах Європейського Союзу діяльність підприємств ресторанного й готельного бізнесу регулюється комплексною системою нормативно-правових актів, спрямованих на забезпечення безпечності харчових продуктів, високої якості сервісу та захисту прав споживачів (European Commission, 2023).

Система регулювання харчової безпеки в ЄС базується на принципах інтегрованого підходу до управління ризиками у харчовому ланцюзі. Відповідно до цього підходу відповідальність за безпечність продукції покладається безпосередньо на операторів ринку харчових продуктів. Саме тому підприємства ресторанного бізнесу повинні впроваджувати системи управління безпечністю харчових продуктів, засновані на принципах HACCP (European Commission, 2023).

Як зазначають дослідники сфери гостинності, впровадження таких систем сприяє підвищенню довіри споживачів до підприємств громадського харчування та формує конкурентні переваги на міжнародному ринку (Barrows et al., 2020). Водночас важливим фактором інтеграції підприємств HoReCa до європейського економічного простору є гармонізація стандартів сервісу. У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється стандартизації процесів обслуговування, підготовці персоналу та впровадженню систем управління якістю (Kandampully et al., 2019). Впровадження систем управління якістю, таких як ISO 9001, дозволяє підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність управління та забезпечити стабільну якість послуг. Для сфери HoReCa це особливо важливо, оскільки якість тут сприймається споживачем одночасно через продукт, сервіс, атмосферу, швидкість обслуговування, комунікацію персоналу та цифрову зручність взаємодії (Barrows et al., 2020; Kandampully et al., 2019). Організаційна адаптація включає: перегляд внутрішніх регламентів і стандартних операційних процедур; розподіл зон відповідальності; документування виробничих, сервісних і контрольних процесів; формування системи внутрішнього аудиту; побудову культури постійного вдосконалення (Barrows et al., 2020; European Commission, 2023; Kandampully et al., 2019). Саме на цьому рівні відбувається найбільш принциповий злам старої та заміна новою

моделлю бізнесу: від «керування вручну» до системного менеджменту (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційної та європейської моделей управління підприємствами HoReCa

Критерій	Традиційна модель	Європейська модель
Контроль якості	епізодичний, переважно реактивний	системний, превентивний
Безпечність продуктів	санітарний нагляд	HACCP, простежуваність
Організація сервісу	інтуїтивна	стандартизована
Управління персоналом	залежить від досвіду	базується на компетентностях і навчанні
Комунікація з клієнтом	переважно офлайн	омніканальна, цифрова
Екологічна політика	фрагментарна	інтегрована в бізнес-модель
Операційні рішення	ситуативні	аналітично обґрунтовані

Джерело: узагальнено автором на основі (Barrows et al., 2020; European Commission, 2023; Kandampully et al., 2019; OECD, 2023).

У сучасних умовах цифрова трансформація стає одним із ключових факторів адаптації підприємств гостинності до європейських стандартів (OECD, 2023; Sigala, 2020). Якщо раніше цифрові рішення сприймалися як допоміжний інструмент, то нині вони дедалі більше перетворюються на основу операційної ефективності та управління клієнтським досвідом.

Цифрові технології дозволяють: оптимізувати бізнес-процеси; підвищити прозорість операцій; покращити взаємодію з клієнтами (Ivanova et al., 2020; OECD, 2023).

Серед найбільш поширених цифрових інструментів у сфері HoReCa можна виділити: ERP-системи управління ресурсами підприємства; CRM-системи управління клієнтськими відносинами; системи онлайн-бронювання; мобільні додатки для замовлення послуг; системи цифрового контролю запасів; аналітичні панелі для відстеження попиту, середнього чека, сезонності та поведінкових патернів споживачів (Ivanova et al., 2020; OECD, 2023; Sigala, 2020).

Застосування цифрових технологій сприяє не лише підвищенню ефективності управління, але й формує нову якість сервісу. Сучасний споживач очікує від підприємства HoReCa швидкості, зручності, персоналізації та безшовної комунікації. Це означає, що цифровізація стає частиною сервісного стандарту, а не лише елементом адміністративної оптимізації (Batat, 2021; Ivanova et al., 2020; Kandampully et al., 2019). В умовах постпандемічної та посткризової трансформації ринку цифрові сервіси особливо посилили свою роль. Дослідники наголошують, що саме цифрова гнучкість дозволила багатьом підприємствам ресторанного бізнесу адаптуватися до нових умов

роботи, змінити канали взаємодії з клієнтом, зберегти контакт із цільовою аудиторією та підвищити операційну стійкість (Ivanova et al., 2020; Sigala, 2020).

Запропонована модель демонструє, що адаптація підприємств ресторанного бізнесу до стандартів ЄС є комплексним процесом, який охоплює як технологічні, так і управлінські аспекти діяльності підприємства (рис. 1).



Рисунок 1. Модель «EU-HoReCa Adaptation Model»

Джерело: узагальнено автором на основі (European Commission, 2023; Kandampully et al., 2019; OECD, 2023; Sigala, 2020).

Вона також підкреслює, що безпечність, якість, цифровізація та сталість не є окремими напрямами, а виступають взаємопов'язаними складовими нової бізнес-моделі у сфері HoReCa (European Commission, 2023; Kandampully et al., 2019; Sigala, 2020).

Європейські стандарти гостинності передбачають високий рівень професійної підготовки персоналу, дотримання етичних норм обслуговування та орієнтацію на індивідуальні потреби клієнтів (Barrows et al., 2020; Kandampully et al., 2019). У сучасному ресторанному бізнесі сервіс стає не допоміжною функцією, а ядром конкурентоспроможності.

Особливу роль відіграють: стандартизація процесів обслуговування; підготовка персоналу; впровадження міжнародних протоколів сервісу; розвиток комунікативних компетентностей; формування культури емпатії та відповідальності (Barrows et al., 2020; Kandampully et al., 2019). Персонал у сфері HoReCa виступає ключовим носієм стандарту. Саме через працівника клієнт інтерпретує якість закладу, його професійність, надійність і репутацію. Отже, європейська адаптація неможлива без інвестицій у навчання, перепідготовку та управління компетентностями персоналу (Barrows et al.,

2020; Kandampully et al., 2019). До пріоритетних компетентностей сучасного працівника HoReCa належать: знання основ безпечності харчових продуктів; дотримання стандартів сервісу; навички цифрової взаємодії; комунікативна гнучкість; здатність працювати в мультифункціональних командах; розуміння принципів сталого розвитку та етичного сервісу (Batat, 2021; Kandampully et al., 2019).

У контексті європейської політики сталого розвитку особливого значення набуває екологізація діяльності підприємств ресторанного й готельного бізнесу. Сьогодні споживач усе частіше оцінює заклад не лише за якістю страв чи рівнем сервісу, а й за тим, наскільки відповідально він поводиться з ресурсами, відходами, локальними продуктами та довкіллям у цілому.

Основними напрямами екологічної трансформації є: скорочення харчових відходів; використання локальних продуктів; енергоефективність; скорочення одноразового пластику; використання екологічно безпечних матеріалів; відповідальне управління водними та енергетичними ресурсами (Gössling et al., 2021; OECD, 2023; Sigala, 2020). Застосування принципів сталого розвитку дозволяє підприємствам HoReCa не лише зменшити негативний вплив на довкілля, але й підвищити свою репутацію серед споживачів. Для європейського ринку це вже не додаткова перевага, а частина норми. Саме тому екологізація стає елементом як маркетингової, так і управлінської стратегії підприємства (Batat, 2021; Gössling et al., 2021; Sigala, 2020). Особливе значення мають практики локалізації постачання та підтримки коротких ланцюгів поставок. У гастрономічному контексті це сприяє одночасно екологічності, автентичності та економічній підтримці регіону (табл. 3). Така логіка збігається з сучасними тенденціями розвитку гастрономічного туризму й локальних брендів (Harrington & Ottenbacher, 2020; Palamarek, 2025; UNWTO, 2022).

Таблиця 3

Переваги впровадження європейських стандартів у сфері HoReCa

Напрям	Економічний ефект	Соціальний ефект
HACCP	підвищення довіри споживачів, зниження ризиків	безпечність харчування
ISO-стандарти	стабільність якості, оптимізація процесів	підвищення репутації
Цифровізація	оптимізація витрат, прискорення обслуговування	покращення сервісу
Сталий розвиток	зменшення витрат ресурсів	екологічна відповідальність
Навчання персоналу	зниження помилок, підвищення ефективності	професіоналізація праці
Локальна гастрономія	розвиток регіонального бренду	посилення культурної ідентичності

Джерело: узагальнено автором на основі (Barrows et al., 2020; Gössling et al., 2021; Harrington & Ottenbacher, 2020; Kandampully et al., 2019; Palamarek, 2025; UNWTO, 2022).

Одним із важливих факторів розвитку сучасного ресторанного бізнесу є гастрономічний туризм. За даними міжнародних організацій, гастрономічний туризм є одним із найбільш перспективних напрямів розвитку туристичної індустрії. У сучасному європейському контексті заклади харчування дедалі частіше виступають не лише місцем споживання їжі, а простором культурної репрезентації, регіональної ідентичності та туристичного досвіду.

Гастрономічні традиції регіонів відіграють важливу роль у формуванні туристичної привабливості територій. У багатьох європейських країнах ресторанний бізнес активно використовує локальні продукти та традиційні рецепти як елемент маркетингової стратегії. Дослідження у сфері гастрономічного туризму показують, що використання локальної кухні сприяє розвитку регіональних брендів та формуванню унікальної гастрономічної ідентичності територій.

Для України цей напрям має особливий потенціал. Поєднання автентичної кухні, локальної сировини, культурного контексту та сучасного сервісу може стати важливим інструментом інтеграції національного HoReCa у європейський ринок. При цьому адаптація до стандартів ЄС не повинна означати втрату локальної унікальності. Навпаки, сильна європейська модель гостинності передбачає гармонійне поєднання стандартизації безпечності й якості з локальною самобутністю пропозиції (Harrington & Ottenbacher, 2020; Palamarek, 2025; UNWTO, 2022).

У цьому контексті особливого значення набувають дослідження, присвячені розвитку гастрономічного туризму в регіональних системах гостинності. Вони доводять, що локальна гастрономія може виступати не лише елементом туристичної привабливості, а й фактором економічного розвитку територій, зміцнення бренду регіону та підвищення ринкової стійкості підприємств ресторанного бізнесу.

Інновації відіграють ключову роль у розвитку сучасної індустрії гостинності. Вони сприяють оптимізації виробничих процесів, підвищенню ефективності управління та покращенню якості обслуговування клієнтів. У європейській практиці інноваційність дедалі частіше сприймається не як додатковий іміджевий ресурс, а як обов’язковий елемент життєздатності бізнесу.

Серед інноваційних технологій, які активно використовуються у сфері HoReCa, можна виділити: автоматизацію кухонних процесів; використання штучного інтелекту для аналізу попиту; цифрові системи управління запасами; аналітику клієнтських уподобань; персоналізацію сервісних сценаріїв; безконтактні формати взаємодії (Ivanova et al., 2020; OECD, 2023; Sigala, 2020).

Як зазначають дослідники, інновації у сфері ресторанного бізнесу дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін ринку та забезпечують їх конкурентоспроможність у глобальному економічному

середовищі. Особливо актуальним це стало після пандемічних і посткризових трансформацій, коли гнучкість, швидкість переналаштування сервісів, диверсифікація каналів комунікації та здатність працювати в умовах невизначеності вийшли на перший план (Ivanova et al., 2020; Sigala, 2020). Інноваційний розвиток ресторанних підприємств у регіональному вимірі також підтверджується українськими дослідженнями, які наголошують на важливості нових концепцій, форм обслуговування, локальних форматів і сервісних рішень для посилення ринкових позицій підприємств. Це свідчить про те, що адаптація до європейських стандартів повинна поєднувати регуляторну відповідність із власною інноваційною динамікою.

Імплементація європейських стандартів у діяльність підприємств сфери гостинності має не лише регуляторний, але й відчутний економічний ефект. Відповідність стандартам ЄС сприяє підвищенню довіри споживачів, розширенню міжнародних ринків і покращенню репутації підприємств. Дослідження міжнародних організацій у сфері туризму свідчать, що підприємства ресторанного й готельного бізнесу, які впроваджують системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів, демонструють вищі показники конкурентоспроможності.

Крім того, впровадження стандартів HACCP дозволяє значно знизити ризики харчових отруєнь та підвищити рівень довіри споживачів до закладів громадського харчування. Зниження ризиків, у свою чергу, означає зменшення потенційних репутаційних втрат, витрат на ліквідацію наслідків кризових ситуацій, а також підвищення стабільності функціонування закладу.

Цифровізація дозволяє скоротити витрати часу й ресурсів, зменшити кількість помилок, підвищити точність обліку, оптимізувати запаси та точніше прогнозувати попит. Сталі практики допомагають скорочувати енергетичні й сировинні витрати, а локальні гастрономічні стратегії дають змогу формувати додану вартість за рахунок унікальності та автентичності пропозиції (Gössling et al., 2021; Harrington & Ottenbacher, 2020; Palamarek, 2025).

Таким чином, адаптація до стандартів ЄС є не витратною формальністю, а інвестицією в довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємства.

Попри значний потенціал адаптації, підприємства HoReCa в Україні стикаються з низкою викликів. По-перше, це фінансові обмеження, пов’язані з модернізацією обладнання, цифрових рішень і систем контролю безпечності. По-друге, це кадровий дефіцит і нерівномірний рівень підготовки персоналу. По-третє, це управлінська інерція та недостатня інституційна культура документування, стандартизації і внутрішнього аудиту (Barrows et al., 2020; Kandampully et al., 2019; Palamarek & Vdovichena, 2024).

Окремою проблемою є сприйняття стандартів ЄС як зовнішнього тиску, а не як ресурсу розвитку. У такому разі підприємства обмежуються мінімальним нормативним виконанням вимог, не інтегруючи їх у стратегію

бізнесу. Це знижує ефективність адаптації та не дає повною мірою реалізувати потенційні вигоди.

Також важливим викликом є баланс між стандартизацією та збереженням локальної автентичності. Для українського HoReCa особливо важливо не втратити культурну і гастрономічну самобутність під час інтеграції до європейського ринку (рис. 2). Навпаки, європейська адаптація має стати інструментом професійного оформлення локальної унікальності у сучасний конкурентний продукт (Harrington & Ottenbacher, 2020; Palamarek, 2025; UNWTO, 2022).

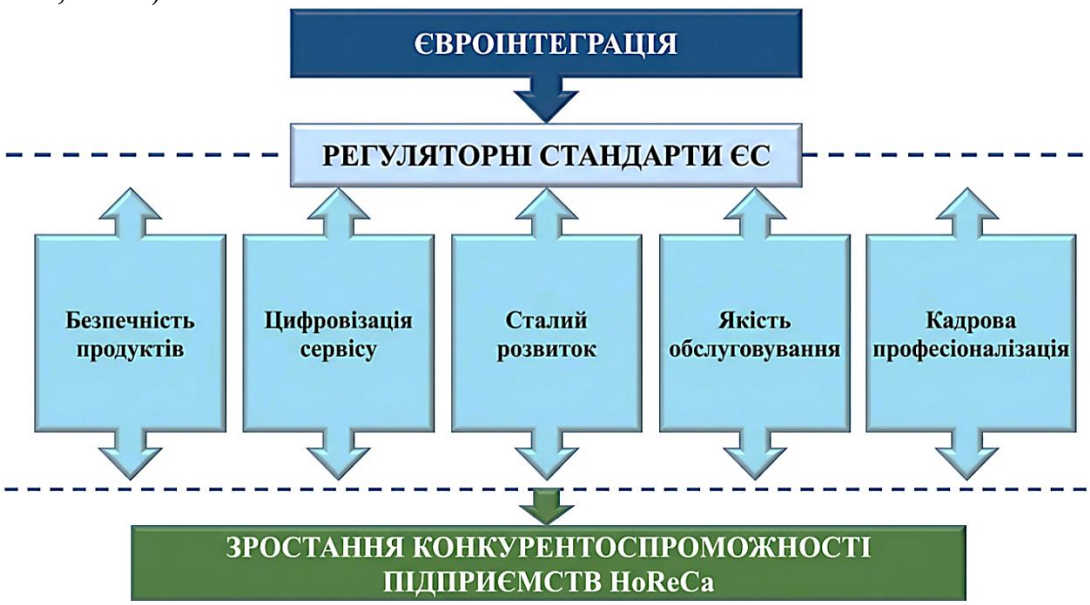


Рисунок 2. Основні фактори трансформації ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції

Джерело: узагальнено автором на основі (European Commission, 2023; Ivanova et al., 2020; Kandampully et al., 2019; OECD, 2023; Sigala, 2020).

Аналіз сучасних тенденцій розвитку ресторанного бізнесу свідчить про те, що підприємства HoReCa в Україні мають значний потенціал для інтеграції до європейського ринку. Водночас цей процес потребує модернізації технологічної бази підприємств, підвищення рівня професійної підготовки персоналу та впровадження сучасних систем управління якістю.

Особливе значення у цьому процесі має розвиток інноваційних форм ресторанного бізнесу, зокрема гастрономічних фестивалів, крафтових виробництв, концептуальних ресторанів, локальних сервісних форматів та інтегрованих туристично-гастрономічних продуктів (Harrington & Ottenbacher, 2020; Palamarek, 2025; UNWTO, 2022). Саме такі моделі дозволяють поєднати європейські стандарти організації бізнесу з регіональною ідентичністю та культурною самобутністю.

Дослідження свідчать, що використання інноваційних моделей управління ресторанним бізнесом сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств та їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку. У цьому контексті особливо важливими є: інтеграція освіти, науки й бізнесу; розвиток прикладних досліджень у сфері HoReCa; впровадження цифрових і сервісних інновацій; розширення практик сталого розвитку; підтримка регіональних гастрономічних брендів.

Саме комплексність цих напрямів може стати основою для формування нової моделі української гостинності, конкурентоспроможної в європейському просторі.

Висновки. Таким чином, адаптація підприємств HoReCa до європейських стандартів є складним багаторівневим процесом, який охоплює регуляторні, технологічні, економічні, кадрові, сервісні та соціальні аспекти діяльності підприємств. Успішність цього процесу значною мірою залежить від здатності підприємств упроваджувати інновації, адаптувати управлінські моделі та інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність.

Адаптація підприємств сфери гостинності, ресторанного бізнесу та суміжних сервісних видів діяльності до європейських стандартів є не епізодичним коригуванням окремих процесів, а глибокою трансформацією бізнес-моделі. Європейські стандарти формують нову логіку функціонування підприємств HoReCa, що базується на принципах безпечності харчових продуктів, якості сервісу, сталого розвитку, цифровізації бізнес-процесів і професіоналізації персоналу.

Встановлено, що ключовими напрямами адаптації виступають упровадження HACCP і систем простежуваності, стандартизація сервісних процедур, цифровізація операційного управління, розвиток кадрових компетентностей, екологізація діяльності та інтеграція локальної гастрономічної ідентичності у сучасні сервісні формати. Саме їхнє поєднання створює основу для довгострокової конкурентоспроможності підприємств гостинності.

Імплементація європейських стандартів у діяльність підприємств сфери гостинності має не лише регуляторний, але й економічний ефект. Відповідність стандартам ЄС сприяє підвищенню довіри споживачів, розширенню міжнародних ринків і покращенню репутації підприємств. Дослідження міжнародних організацій у сфері туризму підтверджують, що підприємства ресторанного й готельного бізнесу, які впроваджують системи управління якістю та безпечністю харчових продуктів, демонструють вищі показники конкурентоспроможності. Крім того, стандарти HACCP дозволяють суттєво знизити ризики харчових отруєнь і зміцнити довіру споживачів.

Обґрунтовано, що сучасна адаптація до стандартів ЄС повинна спиратися не лише на виконання формальних вимог, а й на стратегічне бачення розвитку підприємства. У цьому контексті особливу роль відіграють інновації, цифровізація, сервісний дизайн, управління клієнтським досвідом, підтримка

локальних гастрономічних брендів і розвиток туристично-гастрономічних продуктів.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що успішна адаптація підприємств гостинності до європейських регуляторних вимог можлива за умови комплексного впровадження систем управління якістю, модернізації технологічних процесів, підвищення професійного рівня персоналу та інтеграції принципів сталого розвитку у щоденну практику господарювання. Перспективним напрямом розвитку підприємств HoReCa є впровадження цифрових технологій управління, формування нових стандартів клієнтоорієнтованого сервісу й розвиток моделей, у яких європейська нормативна відповідність поєднується з локальною автентичністю та інноваційністю.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку прикладних моделей оцінювання рівня адаптації підприємств HoReCa до стандартів ЄС, вивчення галузевих бар'єрів цифрової трансформації, дослідження регіональних форматів гастрономічного туризму та обґрунтування механізмів співпраці між освітою, бізнесом і територіальними громадами у формуванні нової культури європейської гостинності в Україні.

References

Barrows, C., Powers, T., & Reynolds, D. (2020). *Introduction to management in the hospitality industry*. Wiley. https://doi.org/10.1002/9781119336898

Batat, W. (2021). *Food and experiential marketing in hospitality*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003125683

European Commission. (2023). *Food safety in the European Union*. https://doi.org/10.2772/78912

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism, 29*(1), 1–20. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708

Harrington, R. J., & Ottenbacher, M. C. (2020). Culinary tourism and gastronomy development. *International Journal of Hospitality Management, 85*, Article 102332. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102332

Ivanova, M., Ivanov, I. K., & Magnini, V. P. (2020). The restaurant industry after COVID-19: Hedging against risk. *Tourism Management Perspectives, 35*, Article 100720. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100720

Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2019). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Hospitality Management, 85*, Article 102324. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102324

OECD. (2023). *Tourism trends and policies*. https://doi.org/10.1787/6b47b985-en

Sigala, M. (2020). Tourism and hospitality in a post-pandemic world: Changes, challenges, opportunities, and implications for research. *Journal of Business Research, 117*, 312–321. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015

UNWTO. (2022). *Global report on gastronomy tourism*. https://doi.org/10.18111/9789284421833

Palamarek, K. V. (2025). Rol hastronomichnykh innovatsii u formuvanni konkurentospromozhnosti zakladiv restorannoho hospodarstva [The role of gastronomic innovations in shaping the competitiveness of restaurant establishments]. In *Suchasni tendentsii rozvytku industrii hostynnosti: Zbirnyk tez dopovidei VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 104–107). LDUFK im. Ivana Boberskoho.

Palamarek, K. V., & Vdovichena, O. H. (2024). Rol svitovykh innovatsiinykh tekhnolohii u rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [The role of global innovative technologies in the development of hotel and restaurant business]. *Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia, 2*(12), 22–27.