

Інноваційна трансформація бізнес-моделей підприємств індустрії гостинності в Україні: сучасні тенденції та перспективи розвитку

Сучасний ресторанний бізнес в Україні перебуває в умовах глибоких структурних і цифрових трансформацій, зумовлених поєднанням внутрішніх і зовнішніх викликів. Воєнний стан, міграційні процеси, енергетична нестабільність, коливання валютного курсу, зростання операційних витрат та дефіцит кваліфікованих кадрів суттєво впливають на діяльність підприємств індустрії гостинності. Водночас змінюються споживчі цінності та поведінка клієнтів: сучасні відвідувачі очікують не лише якісного сервісу, а й безпеки, комфорту, швидкості обслуговування, персоналізованого підходу та етичної відповідальності бізнесу.

У цих умовах ресторани вимушені адаптуватися до нової реальності, шукаючи гнучкі та інноваційні моделі розвитку, здатні забезпечити стійкість до кризових явищ і зберегти конкурентоспроможність на ринку. Від традиційних форматів вони поступово переходять до моделей цифрової взаємодії з клієнтами, розвиваючи онлайн-замовлення, сервіси доставки, мобільні застосунки, системи лояльності, QR-меню та інтегровані платформи управління. Паралельно формується тренд на локальність і соціальну відповідальність, коли споживач обирає заклади, що підтримують українських виробників, використовують екологічні матеріали й долучаються до волонтерських ініціатив.

У таких умовах **інноваційна бізнес-модель** виступає не лише як інструмент отримання прибутку, а й як механізм адаптації до турбулентного зовнішнього середовища. Вона визначає спосіб створення, доставки й отримання вартості підприємством, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги на ринку.

Бізнес-модель підприємства визначає, **як створюється і доставляється споживча цінність**, як формуються джерела доходу та вибудовується система відносин із клієнтами. Сучасні дослідники (О. Тіес, Г. Чесбро, С. Сокирник) наголошують, що саме інноваційна складова бізнес-моделі є ключем до підвищення ефективності та довгострокової стабільності підприємства.

Для сфери громадського харчування інноваційність означає постійне оновлення не лише меню чи інтер'єру, а й управлінських процесів, каналів комунікації, систем бронювання та логістики. Успішні українські заклади — **«Сім'я ресторанів Дмитра Борисова», «La Famiglia», «Salateira», «Цукор»** — демонструють, як цифровізація, екологічна свідомість та гнучкі бізнес-рішення стають джерелом конкурентних переваг.

Хоча рівень інноваційної активності в українському бізнесі історично поступається європейським країнам, у 2024–2025 рр. спостерігається стійке зростання. В умовах повномасштабної війни підприємства вимушено переходять на **цифрові платформи управління, впроваджують онлайн-бронювання, QR-меню, безконтактні платежі, чат-боти та системи CRM**.

Згідно з даними Державної служби статистики, у 2024 році понад **32 % підприємств сфери послуг** впровадили хоча б один інноваційний цифровий інструмент, тоді як у 2018 році таких було лише 15,6 %. Це свідчить про **подвоєння темпів цифрової трансформації**.

Найбільш популярними рішеннями стали інтеграція **систем POS-обліку (Poster, Servio, R-Keeper)**, впровадження **мобільних додатків для клієнтів**, програми лояльності, а також **використання штучного інтелекту** для персоналізованих рекомендацій і автоматизації процесів замовлення. Наприклад, українські заклади активно застосовують **чат-боти в Telegram та Viber** для прийому бронювань і доставки, а сервіси типу **Glovo, Bolt Food, Raketa** стали невід'ємною частиною інноваційної екосистеми галузі.

Складові інноваційної бізнес-моделі підприємства гостинності

Інновації у сфері громадського харчування можна розглядати в кількох ключових вимірах:

- **Дизайн та атмосфера** — креативне зонування, використання арт-елементів, впровадження концепції “green hospitality” (енергозбереження, екологічні матеріали, мінімізація відходів).
- **Меню та кухня** — розвиток локальних продуктів, поєднання гастрономічної автентичності з сучасними технологіями приготування (су-від, роботизовані системи).
- **Технологічні рішення** — QR-оплата, хмарні системи бронювання, аналітика даних для прогнозування попиту.
- **Соціальна відповідальність** — використання екоупаковки, переробка відходів, підтримка ЗСУ та місцевих громад.
- **Комунікації зі споживачами** — активна присутність у соціальних мережах, формування бази відгуків і репутаційного бренду.

Такі елементи формують **інноваційний простір підприємства**, який поєднує економічні, соціальні й культурні аспекти.

Цифрова трансформація як стратегічний напрям розвитку

Сучасна індустрія гостинності в Україні проходить чотири рівні цифрової еволюції:

1. **Автоматизація** — впровадження базових технологічних рішень (POS-системи, електронні чеки, безготівкові платежі).
2. **Цифровізація** — використання ІКТ для управління бізнесом і взаємодії зі споживачем.
3. **Часткова цифрова трансформація** — інтеграція CRM-систем, єдиних баз даних клієнтів, онлайн-аналітики.

4. **Повна цифрова трансформація** — створення єдиної цифрової платформи управління, синхронізованої з маркетингом, логістикою та фінансами.

Підприємства, які впроваджують такі рішення, демонструють зростання ефективності на 15–25 %, зниження плинності персоналу та підвищення середнього чека. Прикладом є використання програм **Servio, Poster, RestMe, Foodex24**, що дозволяють повністю автоматизувати облік, аналітику, маркетинг і комунікацію з клієнтом.

В умовах воєнних викликів енергоощадні технології набули особливого значення. У ресторанах Києва, Львова, Дніпра активно впроваджуються **системи контролю енергоспоживання, “розумного” освітлення, RFID-замків**, які знижують витрати та підвищують безпеку персоналу і гостей.

Інноваційна трансформація бізнес-моделей у сфері гостинності є визначальним чинником конкурентоспроможності українських підприємств у 2020-х роках. Її рушійною силою виступає **цифровізація бізнес-процесів, впровадження нових технологій управління, комунікацій та автоматизації**, що забезпечують адаптивність і стійкість до зовнішніх викликів.

Результати досліджень і практики показують, що найбільший вплив на прибутковість підприємств ресторанного бізнесу мають процесні інновації, орієнтовані на розвиток цифрової інфраструктури, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів та покращення клієнтського досвіду. Вони забезпечують підвищення продуктивності праці, скорочення витрат, зниження ризиків людського фактора та створюють основу для формування лояльної клієнтської аудиторії.

Такі інновації включають впровадження автоматизованих систем управління закладом (POS-, CRM- та ERP-систем), аналітику великих даних (Big Data) для прогнозування попиту, технології штучного інтелекту (AI) для персоналізації пропозицій, а також інструменти онлайн-маркетингу для підвищення ефективності комунікацій зі споживачем.

Показовим є досвід українських ресторанних мереж «Сім'я ресторанів Дмитра Борисова», «Salateira», «!Fest», «Egersund Seafood», які активно використовують цифрові платформи замовлення, власні мобільні додатки, програми лояльності, аналітичні панелі продажів і системи контролю енергоспоживання. Впровадження таких рішень дозволяє не лише знизити собівартість продукції, а й сформувати прозору систему управління якістю послуг, що є вирішальним чинником довіри з боку споживачів.

Водночас важливу роль відіграє гнучкість бізнес-моделі, яка дозволяє адаптувати діяльність до мінливих умов ринку — від перебоїв логістики до зміни купівельної спроможності населення. Заклади, що впровадили мультиформатні підходи (поєднання офлайн-ресторану, доставки та кейтерингу), демонструють стабільніше фінансове становище. Зокрема, поширення отримали формати dark kitchen та рор-ур ресторанів, які передбачають мінімальні капітальні витрати й оперативну реакцію на зміни попиту.

Крім того, інноваційне мислення керівників і власників стало ключовим чинником успіху в післявоєнних умовах. Воно проявляється у відкритості до нових технологій, використанні гібридних бізнес-моделей, а також у формуванні партнерських екосистем між закладами, ІТ-компаніями та логістичними сервісами. Такий підхід сприяє формуванню мережевої економіки гостинності, у якій дані, технології та людський капітал взаємодіють для створення спільної цінності.

Не менш важливим компонентом сучасної бізнес-моделі стає соціальна відповідальність підприємств. Українські ресторатори дедалі активніше впроваджують екологічні стандарти (еко-упаковка, сортування відходів, скорочення харчових втрат), підтримують волонтерські ініціативи, беруть участь у проєктах допомоги Збройним силам України. Така стратегія формує позитивний імідж бренду, підвищує рівень суспільної довіри та створює передумови для сталого розвитку галузі у післявоєнний період.

Отже, інноваційні бізнес-моделі, засновані на цифрових технологіях, гнучких управлінських рішеннях та соціальній орієнтованості, стають не лише засобом адаптації до кризових викликів, а й стратегічним ресурсом довгострокового розвитку ресторанної індустрії України, здатної інтегруватися у світовий простір гостинності на новому якісному рівні.

Список використаних джерел:

1. Завадинська О., Ніколайко Г., Огороднік М. Дослідження інноваційних рішень для оновлення існуючих бізнес-моделей і сучасних сервісних технологій у ресторанному бізнесі. 2022. DOI:10.31866/2616-7468.5.2.2022.270098
2. Business models of enterprises in the conditions of digital transformation: global and domestic experience. 2024. DOI:10.2478/eoik-2024-0027.