

УДК 338.46:640.41/.43(477)

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.275-282>**Будяєв М.О.**

кандидат економічних наук

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Budiaiev Maksym

PhD in Economic Sc.

Kyiv National Economic University named after V. Hetman

<https://orcid.org/0000-0003-3783-5020>**Бойченко К.С.**

доктор економічних наук

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Boichenko Kateryna

Dr. of Economic Sc.

Kyiv National Economic University named after V. Hetman

<https://orcid.org/0000-0003-4636-067X>**Дзюба Д.М.**

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Dziuba Dmytro

Kyiv National Economic University named after V. Hetman

<https://orcid.org/0009-0005-0691-9522>

ЕВОЛЮЦІЯ РИНКУ HORECA В УКРАЇНІ: ВІД ЕКСТЕНСИВНОГО СЕРВІСУ ДО ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ B2B-ЕКОСИСТЕМ

Стрімкі трансформації вітчизняної економіки у 2025–2026 роках вимагають докорінного переосмислення стратегій розвитку готельно-ресторанного бізнесу, зокрема в площині B2B-взаємодії. Поточний етап розвитку готельно-ресторанної індустрії характеризується специфічним «парадоксом відновлення»: попри формальне зростання грошових оборотів і середнього чека під впливом інфляційних хвиль, реальний споживчий трафік залишається в стані стагнації. За умов перманентного браку кваліфікованих кадрів та стриманого внутрішнього попиту життєздатність підприємств прямо залежить від ефективності розбудови партнерських мереж та гнучкого операційного маневрування.

Особливої гостроти набувають питання капітальної перебудови логістичних каналів, що виражається в активному впровадженні прямих поставок за концепцією farm-to-table та поширенні контрактного виробництва під індивідуальні потреби брендів. Крім того, виникає об'єктивна необхідність у пошуку дієвих інструментів для урізання внутрішніх транзакційних витрат, де провідну роль відіграють суцільна цифровізація процесів та франчайзингові моделі масштабування. З огляду на це, вивчення векторів еволюції корпоративного сектора HoReCa та його поступової трансформації в інтегровані екосистеми за участю технологічних провайдерів і великих постачальників FMCG є край важливим для забезпечення стійкості як окремих підприємств, так і всієї національної економіки.

Ключові слова: HoReCa-бізнес-сегмент, інновації, масштабування бізнесу, економічна ефективність, бізнес-модель, цифровізація.

EVOLUTION OF UKRAINE'S HORECA MARKET: FROM EXTENSIVE SERVICE TO ADVANCED B2B ECOSYSTEMS

The Ukrainian HoReCa sector underwent significant transformations during 2025–2026, particularly in the context of changes in the industry's B2B infrastructure. The development of the industry is taking place under the influence of complex macroeconomic challenges, inflationary pressure, rising utility tariffs, labor shortages, and the limited purchasing power of the population. These factors have a substantial impact on the operating models of HoReCa enterprises and require the search for new approaches to ensuring their long-term efficiency and resilience.

A particularly important issue is the emergence of the so-called “recovery paradox,” when the growth of total revenues and the average check is driven primarily by inflation and tariff increases rather than by a significant rise аж

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Будяєв М.О., Бойченко К.С., Дзюба Д.М., 2026

the actual flow of visitors. As a result, nominal improvement in financial indicators does not always reflect real market recovery, which necessitates a reconsideration of traditional approaches to assessing the efficiency and development prospects of the HoReCa sector.

The transformation of traditional supply chains is also intensifying. The growing importance of localized farm-to-table models, contract manufacturing, and private label solutions reflects the need to optimize kitchen processes, reduce operational risks, and increase the flexibility of business processes. Under current conditions, the competitiveness of HoReCa enterprises increasingly depends on their ability to build stable B2B partnerships with suppliers, FMCG manufacturers, and service providers.

Digital automation is becoming another key factor in the modernization of the industry. AI-based booking systems, service robotics, and other technological solutions create opportunities to reduce operating costs, compensate for staff shortages, and improve service efficiency. At the same time, modern franchising models are gaining importance as a mechanism for scaling national brands in an unstable market environment.

Thus, it is necessary to understand the future architecture of the corporate HoReCa segment, which is gradually moving from isolated business models toward flexible interconnected ecosystems. Such ecosystems unite FMCG manufacturers, technology providers, as well as hotel and restaurant enterprises into resilient partnership networks capable of supporting the sustainable development of the industry under conditions of uncertainty.

Keywords: HoReCa business segment, innovations, business scaling, economic efficiency, business model, digitalization.

JEL classification: L83, M21, L22, O33.

Постановка проблеми. Зіткнувшись із затяжною макроекономічною кризою та глибокими структурними змінами, український сектор готельно-ресторанного бізнесу виявив надзвичайну гнучкість. Варто зазначити, що якщо протягом 2022–2023 рр. підприємства здебільшого виборювали право на фізичне існування та намагалися втримати звичайних гостей у B2C-сегменті, то ближче до 2025–2026 рр. пріоритети помітно змістилися. Зараз у фокусі уваги перебуває докорінна перебудова саме B2B-взаємодії. Поточна фаза ринкової еволюції супроводжується переформатуванням логістичних маршрутів, активним упровадженням прямих поставок від локальних фермерів та масовим переходом на цифрові технології в управлінні.

Попри уявні ознаки вирівнювання ситуації, галузь опинилася в пастці специфічного парадоксу: загальні доходи закладів ідуть угору головним чином через інфляційний тиск і зростання цін, тоді як реальна завантаженість залів та потік відвідувачів практично не зростають. За таких обставин якісна оптимізація B2B-процесів — тобто налагодження зв'язків між рестораторами, виробниками сировини, IT-провайдерами та великими корпоративними замовниками — перестає бути просто внутрішнім технічним питанням. Вона стає головним джерелом виживання для всього сектору гостинності. Саме тому детальне вивчення цих тектонічних зсувів у бізнес-середовищі є вкрай важливим для розробки дієвих моделей довгострокової стійкості всієї національної економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Фундаментальні основи функціонування готельно-ресторанного господарства в умовах турбулентності закладені в роботах таких українських і зарубіжних учених, як А. Мазаракі, М. Бойко, Г. П'ятницька, С. Баженова та Ю. Пологовська. Їхні праці формують макроекономічне розуміння адаптації підприємств індустрії гостинності до кризових умов. Більш вузькі практичні аспекти цифровізації та зміни споживчих патернів висвітлено в аналітичних звітах Poster, Pro-Consulting та HoReCa-Ukraine [1–3]. Важливе статистичне підґрунтя

для оцінки поточного стану екосистеми HoReCa у 2025–2026 рр. формують дослідження компанії Poster, аналітика якої ґрунтується на масиві даних більш ніж 11 000 закладів, а також матеріали профільних B2B-платформ, зокрема TradeMasterGroup та HoReCa Hub [1; 4].

Аналіз наукових праць вказує нерівномірність розподілу уваги та обмеженості досліджень B2C-сегментом або загальними ринковими показниками.

Головна невирішена проблема полягає у недостатній кількості комплексних теоретико-методологічних досліджень змін B2B сегмента у 2025–2026 роках, зокрема: розвиток контрактного виробництва, інтеграції власних торгових марок у бізнес-процес та формування нових інтеграційних платформ кооперації FMCG-виробників із HoReCa бізнес-сегментом. Проблемою є і застарілість наявного інструментарію для дослідження сучасної бізнес-інфраструктури цього сектору.

Мета статті — полягає у всебічному вивченні поточного стану та архітектури українського ринку HoReCa у 2025–2026 рр. (із пріоритетом на сферу B2B), визначенні панівних структурних тенденцій його еволюції, а також у теоретичному й практичному обґрунтуванні векторів для покращення корпоративних зв'язків між закладами, логістичними операторами та технологічними провайдерами. Для реалізації цього завдання у роботі детально розглянуто макроекономічні зрізи фінансових оборотів і реального трафіку гостей, розкрито роль цифрових систем у підвищенні внутрішньої рентабельності бізнесу, а також запропоновано прикладні рекомендації щодо розгортання прогресивних B2B-стратегій за умов жорстких обмежень на внутрішньому ринку.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів економічного аналізу. Метод системного підходу дав змогу сформувати загальне бачення екосистеми HoReCa в Україні як багатоеlementну структуру, нелінійними зв'язками її

складових. Методи узагальнення та абстрагування використано при визначенні деструктивних чинників, що тиснуть на ринок — від кадрового голоду та коливань клієнтського трафіку до інфляційних хвиль. Порівняльно-аналітичний метод використано для визначення динаміки та тенденцій ринку HoReCa в Україні та визначення причин зростання показників у період військового стану

Вклад основних результатів дослідження. Сучасний стан екосистеми HoReCa в Україні демонструє феномен економічної адаптивності: перехід від моделі екстенсивного виживання (2022 р.) до фази глибокої структурної трансформації та інтенсивної капіталізації (2025–2026 рр.). Під тиском макроекономічних шоків, зумовлених воєнними діями, дефіцитом людського капіталу та енергетичною нестабільністю, вітчизняна індустрія гостинності докорінно змінила парадигму операційної діяльності. Якщо в довоєнний період ключовим індикатором ефективності (КРІ) вважалася генерація масового клієнтського трафіку, то сьогодні стратегічний фокус змістився на максимізацію транзакційної цінності, оптимізацію операційних витрат та

диверсифікацію B2B-партнерств [5].

Дослідження еволюційних процесів у секторі чітко вказує на докорінну трансформацію звичок та пріоритетів сучасних гостей (рис. 1). Найбільш відчутне падіння галузь пережила у 2022 р..

Тоді через повне згорання туристичних маршрутів та суттєве урізання розважальних витрат у сімейних бюджетах показник відвідуваності стрімко знизився до 72 пунктів, що означало втрату від п'ятої частини до третини ринку порівняно з довоєнним 2021 р..

Спроби вирівняти ситуацію у 2023 р., коли індекс ситуативно піднявся до 80, усе ж не змогли повернути колишні обсяги, і бізнес остаточно визнав незворотність втрати значної частини клієнтської бази.

Вже ближче до 2025 р. цей індикатор стабілізувався на рівні 75 пунктів. Такі цифри наочно доводять, що походи в заклади громадського харчування чи готелі перестали бути елементом щоденної рутини: попри явний застій у кількості візитів, кожна така подія тепер стає для людей більш усвідомленою, цільовою та орієнтованою на отримання позитивних емоцій.

Динаміка відвідуваності HoReCa, індекс (2021 = 100)

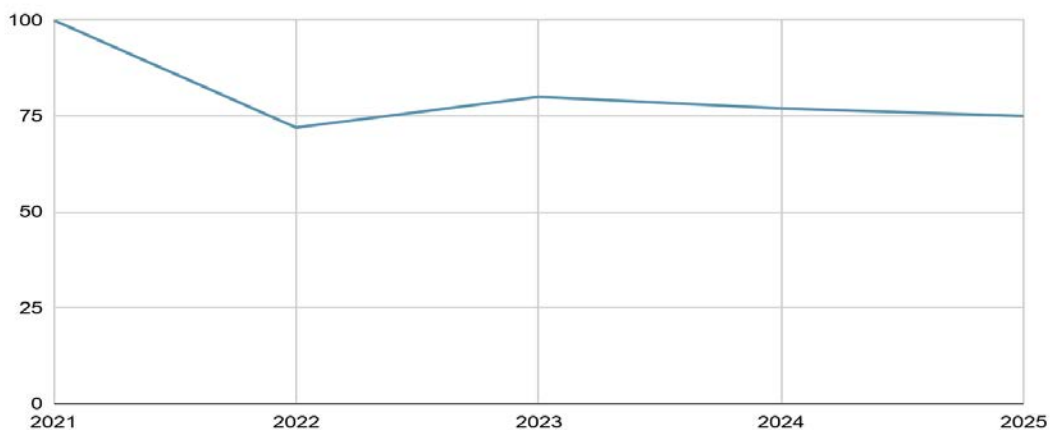


Рис. 1. Динаміка відвідуваності HoReCa в Україні, індекс (2021 = 100).

Джерело: розроблено авторами на основі оцінки Pro-Consulting [6].

Водночас рідші візити споживачів вдалося нівелювати за рахунок потужного інфляційного стрибка вартості замовлень (рис. 2). Середній чек продемонстрував практично дворазове збільшення, піднявшись із 420 гривень у 2021 році до 780 гривень у 2025-му. Різке зростання витрат клієнтів у період 2022–2023 рр. (відповідно на 24% та 23%) підтвердило, що попит у цьому сегменті є доволі нееластичним до зміни цін, навіть попри руйнування звичних логістичних каналів та здорожчання палива й електрики. Подібне подорожчання також свідчить про зміну філософії самого бізнесу: заклади масово відмовляються від спроб залучити гостя низькими цінами, переходячи до формування унікального продукту із високою цінністю, за яку аудиторія згодна платити більше.

Аналіз теперішнього макроекономічного та операційного становища екосистеми HoReCa в Україні за період 2025–2026 рр. дає підстави стверджувати, що етап

стихійного порятунку бізнесу, притаманний першому періоду великої війни, повністю залишився в минулому. Галузь зуміла системно переформатуватися й увійти у фазу капітальної перебудови своїх технологічних, управлінських та логістичних процесів. Нинішній ринок гостинності адаптувався до умов «нової реальності», в якій традиційні спроби підняти прибутковість за рахунок простого механічного збільшення кількості гостей уже не дають жодного результату.

Як свідчать практичні спостереження, поточне формальне покращення фінансових маркерів (зокрема, обсягів виторгу) відбувається суто через інфляційний стрибок вартості послуг і докорінну зміну культури самого споживання. Теперішній клієнт став значно рідше заходити до закладів, але характер його запитів став складнішим: люди шукають не просто їжу, а специфічний емоційний досвід, відчуття захищеності та якісну комунікацію.

Середній чек у закладах HoReCa

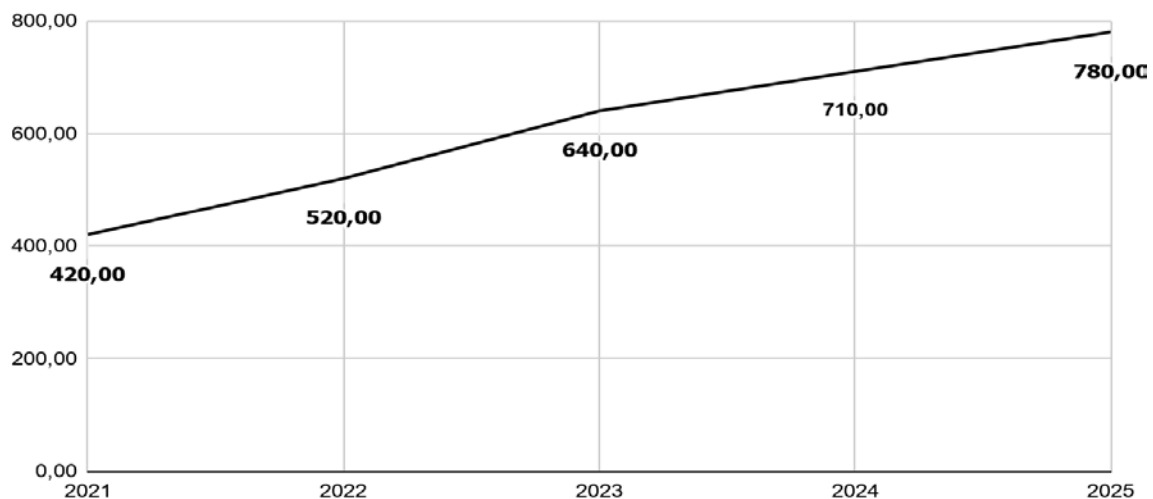


Рис. 2. Динаміка середнього чека у закладах HoReCa в Україні (2021–2025 рр.), грн.

Джерело: розроблено авторами на основі оцінки Pro-Consulting [6].

Така переорієнтація аудиторії спровокувала остаточно розподіл ринкових ніш. Сегмент елітних ресторанів (fine dining), який завжди гостро реагує на будь-які фінансові кризи, помітно стиснувся. У той самий час головними локомотивами ринку, що збирають навколо себе основний щоденний потік покупців, стали доступніші й гнучкіші концепції — універсальні локальні пекарні, сучасні формати швидкої їжі та прогресивні кав'ярні.

Незважаючи на зовнішні ознаки стабілізації та переформатування ринку, внутрішні настрої операторів галузі залишаються переважно песимістичними. За результатами масштабного анкетного опитування рестораторів, проведеного компанією Poster на межі 2025–2026 рр., більшість учасників ринку констатують невідповідність реальних фінансових результатів попереднім бізнес-планам. Понад половини опитаних (53%) фінансові та операційні показники виявилися нижчими за їхні очікування. Відповідність плановим показникам підтвердили 40% респондентів, і лише маргінальна частка підприємців (7%) змогла перевершити власні фінансові прогнози [1]. Такий високий рівень незадоволеності результатами об'єктивно підтверджує, що інфляційне розширення середнього чека не здатне повною мірою компенсувати стрімке зростання операційних витрат та падіння загального клієнтського трафіку.

Варто об'єктивно зазначити, що цей адаптивний перехід суттєво гальмується комплексом фундаментальних макроекономічних та інституційних проблем. Згідно з дослідженнями компанії Pro-Consulting, беззаперечним деструктивним фактором номер один на сьогодні виступає прогресуючий дефіцит людського капіталу. Масштабні процеси мобілізації до лав Збройних Сил України, а також безпрецедентний відтік значної частини працездатного населення (переважно жінок) за кордон призвели до критичного кадрового голоду на всіх рівнях: від лінійного обслуговуючого персоналу

до топменеджменту та висококваліфікованих шеф-кухарів. Ситуація ускладнюється відсутністю стабільних та прозорих механізмів економічного бронювання фахівців. Це створює зону тотальної непевності, що фактично паралізує можливості довгострокового інвестиційного та операційного планування бізнесу [6].

Практичним підтвердженням цього аналітичного висновку слугує специфіка головних труднощів, які постали перед рестораторами протягом досліджуваного періоду. Виявилось, що лівова частина проблем зосереджена зовсім не в площині падіння купівельної спроможності населення, а безпосередньо пов'язана з організацією кадрових та операційних процесів.

Згідно з анкетуванням, найбільш критичним бар'єром для бізнесу став пошук та утримання кваліфікованих працівників — про цей біль заявили майже чотири п'ятих опитаних (79%). Цей показник має пряму причинно-наслідкову залежність із мобілізаційними процесами, які окремо виділив кожен п'ятий респондент (21%). Наступним за деструктивним впливом чинником стала нестабільність інфраструктури: необхідність підлаштовувати роботу кухонь та залів під постійні вимкнення світла назвали серйозним іспитом 60% менеджерів. Досить симптоматично, що на тлі такого безперервного зовнішнього тиску майже третина власників бізнесу (30%) зіткнулася з емоційним вигоранням та втратою внутрішніх стимулів для подальшого розвитку проєктів. При цьому звичний тиск з боку держави у вигляді перевірок та ревізій зараз хвилює щонайменше підприємців — лише 9%.

Паралельно з цим відчутного удару по фінансовій стійкості сектору гостинності завдало суттєве зростання фіскального навантаження та комунальних платежів. Перегляд податкового законодавства наприкінці 2024 р. в поєднанні зі стрімким подорожчанням електроенергії для бізнесу з січня 2025 р. повністю перекроїли карту поточних витрат. Це спровокувало різке зростання собівартості як ресторанних страв, так і послуг

із розміщення.

Водночас готельна індустрія змушена адаптуватися до умов тотальної відсутності іноземних мандрівників та постійної воєнної загрози для критичної інфраструктури. Це змушує власників засобів розміщення постійно утримувати бізнес у стані максимальної автономності та готовності до затяжних блекаутів.

Незважаючи на наявність таких критичних бар'єрів, українська екосистема HoReCa генерує унікальні конкурентні переваги, які базуються на адаптивності

бізнес-моделей.

Рис. 3 демонструє структурну модель екосистеми HoReCa в Україні як багаторівневої системи взаємодії суб'єктів ринку, інституційного середовища та споживачів послуг гостинності. В її основі лежить інтеграція постачальників ресурсів, підприємств сфери HoReCa, операторів підтримки, регуляторних інституцій та кінцевих споживачів, що формують єдиний ланцюг створення цінності у сфері гостинності та ресторанного бізнесу.



Рис. 3. Структура екосистеми HoReCa в Україні.

Джерело: складено авторами самостійно.

До складу постачальників ресурсів входять виробники продуктів харчування, постачальники напоїв, обладнання, програмного забезпечення, засобів гігієни та енергетичних ресурсів, які забезпечують функціонування підприємств HoReCa. Центральне місце в екосистемі займають суб'єкти HoReCa — готелі, ресторани, кафе, кейтерингові компанії та event-майданчики, діяльність яких спрямована на задоволення потреб кінцевого споживача.

Функціонування екосистеми підтримується операторами підтримки, до яких належать технологічні платформи, логістичні та маркетингові компанії, консалтингові структури, HR-агентства та навчальні центри. Важливу роль відіграє інституційне та регуляторне середовище, представлене органами державної влади, професійними асоціаціями, освітніми й науковими установами, а також системою стандартизації та сертифікації.

Ключовими характеристиками сучасної екосистеми HoReCa в Україні визначено високу фрагментованість ринку, активізацію цифрової трансформації, адаптивність до кризових умов, розвиток партнерських мереж та орієнтацію на принципи сталого розвитку. Взаємодія зазначених елементів формує екосистемний ефект, який проявляється у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, зростанні інвестиційної привабливості галузі, розвитку територій та зміщенні позицій України на міжнародному туристичному ринку.

Таким чином, екосистема HoReCa в Україні розглядається як складна відкрита система, що функціонує на основі мережевої взаємодії суб'єктів ринку та забезпечує створення економічної, соціальної та інноваційної цінності у сфері гостинності.

В такій моделі головною рушійною силою вітчизняної індустрії гостинності стала надзвичайна швидкість прийняття управлінських рішень, децентралізація менеджменту та гнучкість форматів. Зіткнувшись із гострим кадровим голодом та перебоями у постачанні імпортової сировини, провідні ресторатори миттєво переглянули свою асортиментну політику. Відбулася масова відмова від складних, багатокомпонентних страв, які потребують тривалої підготовки, на користь простих, зрозумілих та високотехнологічних кулінарних рішень.

Беззаперечною конкурентною перевагою на сучасному етапі стала здатність компаній до жорсткої стандартизації операційних процесів. Саме ця властивість дозволила провідним національним франшизам (яскравим прикладом яких є мережа Lviv Croissants) не лише втримати свої ринкові позиції під час найгострішої фази кризи, але й продовжити агресивне масштабування як на внутрішньому, так і на європейському ринках. Максимальна уніфікація технологічних карт дозволяє таким мережам залучати до роботи лінійний персонал без попереднього досвіду, що є прямою відповіддю на дефіцит кадрів [7]. У готельному секторі головною перевагою стала безпрецедентна

інфраструктурна гнучкість. Провідні національні оператори та девелопери (такі як Ribas Hotels Group) змогли перетворити критичний виклик блекаутів на нову ринкову можливість. Вони змінили стандарти капітального будівництва, закладаючи 100-відсоткову енергетичну та комунікаційну автономність своїх об'єктів (через встановлення промислових генераторів, сонячних панелей, систем Starlink та резервуарів) ще на етапі архітектурного проектування [8]. У результаті такі об'єкти трансформувалися у стабільні корпоративні хаби для B2B-сектора.

Якщо говорити про стратегічні орієнтири, то основні вектори для зростання індустрії гостинності сьогодні зосереджені навколо масштабної цифровізації та побудови тісних інтеграційних зв'язків у B2B-сегменті. Теперішні глобальні тренди споживання вже не просто рекомендують, а фактично змушують бізнес упроваджувати мобільні сервіси для персоналізації замовлень, застосовувати алгоритми штучного інтелекту під час бронювання місць та забезпечувати безперебійну роботу безконтактних розрахунків. Без цих елементів уявити сучасний якісний сервіс уже практично неможливо.

Проте наступним, набагато серйознішим кроком на шляху до операційної ефективності є безпосередня роботизація робочих зон закладів. Залучення автономних роботів-офіціантів для рознесення страв у залі та встановлення автоматизованих кухонних модулів дають змогу хоча б частково закрити гостру проблему кадрового голоду. Ба більше, такий підхід допомагає суттєво розвантажити процеси на кухні та помітно збільшити щоденну пропускну спроможність ресторанів чи готелів.

Надзвичайно потужний потенціал економічного зростання закладено у розбудові локальних кластерних екосистем. Йдеться про глибоку горизонтальну інтеграцію ресторанів з регіональними фермерськими господарствами (у межах популярної концепції farm-to-table), що не лише оптимізує логістичні ланцюги та гарантує свіжість продукту, але й формує додану гастрономічну цінність для споживача. Більше того, заклади гостинності все частіше стають активними учасниками розробки продуктів внутрішнього туризму (створення регіональних гастрономічних гідів, онлайн-буклетів, організація дегустаційних турів), що стимулює розвиток суміжних галузей регіональної економіки [9, 10].

Водночас найбільш стратегічною, фундаментальною можливістю для подолання інституційної кадрової кризи є розвиток системного освітньо-наукового партнерства. Подолання розриву між теорією та практикою вимагає консолідованої співпраці бізнесу з вищими навчальними закладами. Запровадження інтенсивів із залученням міжнародних експертів та іноземних тренерів, розробка сучасних програм дуальної освіти (коли студент здобуває практичні навички безпосередньо на робочому місці) та використання інтерактивних методів навчання здатні сформувавши якісно нову генерацію висококваліфікованих фахівців, які

стануть основою для масштабного післявоєнного відновлення та глобальної експансії української індустрії гостинності.

Висновки. Підбиваючи підсумки проведеного аналізу, можна окреслити кілька ключових закономірностей, які визначають теперішнє обличчя та майбутні контури українського сектору HoReCa.

Насамперед варто відзначити, що вітчизняна індустрія гостинності остаточно змінила орієнтири: хаотичні спроби втриматися на плаву поступилися місцем усвідомленій прагматичній оптимізації внутрішніх процесів. Про це яскраво свідчить той факт, що індекс завантаженості залів зафіксувався на позначці 75 (якщо порівнювати з базою 2021 р., прийнятою за 100 пунктів). Паралельно з цим відбулося суто інфляційне збільшення вартості замовлень — середній чек сягнув 780 гривень. Це сформувало зовсім іншу фінансову логіку всередині ринку, де брак реальних відвідувачів заклади змушені перекидати підвищенням маржинальності кожної окремої операції.

Крім того, за умов безпрецедентного браку робочих рук головною точкою опори для ресторанів стала капітальна перебудова всієї B2B-взаємодії. Бізнес масово переорієнтовується на використання готових напівфабрикатів високого ступеня готовності (що підживлює розвиток форматів dark kitchen) та налагоджує прямі логістичні канали з місцевими виробниками за принципом «від ферми до столу». У той самий час сегмент швидкого обслуговування робить ставку на гранично жорстку уніфікацію процесів через інструменти франчайзингу.

Що стосується готельного бізнесу, то його головним інструментом виживання в часи перманентної кризи в енергосистемі стала автономність, яка закладається ще під час розробки архітектурних проектів (ідеться про потужні дизельні станції, системи безперебійного зв'язку Starlink тощо). Це фактично перетворює сучасні засоби розміщення на надійні багатофункціональні хаби для бізнес-спільноти.

Говорячи про вектори для наступних наукових пошуків у цій царині, найбільш перспективним бачиться глибокий аналіз фінансової вигоди від інтеграції технологій штучного інтелекту та автоматизованих роботів у повсякденну діяльність підприємств HoReCa. Також особливої актуальності набуває порівняльне дослідження життєздатності різних концепцій управління апарт-готелями в контексті майбутнього відродження туристичної галузі України протягом 2026–2030 років.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту.

В ході підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (ChatGPT-4, OpenAI, 2025) для цілей пошуку та узагальнення літератури та покращення структури/логіки статті. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автори несуть повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Як змінився ресторанный ринок України. Підсумки 2025 року від Poster. Poster. 2026. URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2025-roku-vid-poster> (дата звернення: 02.04.2026).
2. Аналіз ринку HoReCa в Україні в умовах повномасштабної війни. Pro-Consulting. 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/gynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojny> (дата звернення: 03.04.2026).
3. Аналітичні огляди та тенденції. HoReCa-Ukraine. 2025. URL: <https://horeca-ukraine.com/category/horeca-info/analytics/> (дата звернення: 09.04.2026).
4. HoReCa Hub 2025: ключова B2B-подія для професіоналів ринку. TradeMasterGroup. 2026. URL: <https://trademaster.ua/news/36843> (дата звернення: 09.04.2026).
5. Рєпіна І., Сагайдак М., Теплюк М. Партнерство та диверсифікація: ключові компоненти стратегічного управління розвитком підприємств бізнес-сегмента HoReCa. Modeling the Development of the Economic Systems. 2023. № 3. С. 101–108. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-14>
6. Огляд ринку закладів громадського харчування в Україні. URL: https://pro-consulting.ua/ua/base/analiz-gynka-ukrainy/retail_trading/public_food (дата звернення: 03.04.2026).
7. Досвід Lviv Croissants: як активно розвивати мережу. Асоціація рітейлерів України (RAU). 2025. URL: <https://rau.ua/novyni/lviv-croissants-rozvytok-merezhi/> (дата звернення: 09.04.2026).
8. Тарасовський Ю., Кручиніна Г. В. В Україні зростає кількість готелів та хостелів, внутрішній туризм є драйвером розвитку індустрії. Forbes.ua. 2024. 3 жовт. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-zrostaie-kilkist-goteliv-ta-khosteliv-vnutrishniy-turizm-e-drayverom-rozvitku-industrii-doslidzhennya-03102024-23985> (дата звернення: 05.04.2026).
9. Як ресторани використовують локальні продукти для створення унікального меню. АгроЛогістика. 2024. URL: <https://agrologistyka.in.ua/yak-restorani-vikoristovuyut-lokalni-produkti-dlya-stvorennya-unikalnogo-menu/> (дата звернення: 07.04.2026).
10. Семенюк О. В. Гастрономічний туризм як фактор регіонального розвитку. Туристична бібліотека. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/semenjuk.htm (дата звернення: 04.04.2026).
11. Від уніфікації до гнучкості: трансформація моделі готельного франчайзингу. Deloitte. 2024 24 січ. URL: <https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/consumer/blogs/from-uniformity-to-flexibility.html> (дата звернення: 04.04.2026).
12. Готельний франчайзинг у Європі – пошук нових шляхів для розширення. HVS Global. Жовтень 2022. URL: <https://www.hvs.com/article/9474-hotel-franchising-in-europe-the-push-continues-for-new-ways-to-expand> (дата звернення: 04.04.2026).
13. Шість тенденцій, що формують нові бізнес-моделі у туризмі та гостинності. McKinsey & Company. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/six-trends-shaping-new-business-models-in-tourism-and-hospitality> (дата звернення: 04.04.2026).

References:

1. Poster. (2026). Yak zminyvsiya restoranni rynek Ukrainy. Pidsumky 2025 roku vid Poster [How the restaurant market of Ukraine has changed. Results of 2025 from Poster]. <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2025-roku-vid-poster> [In Ukrainian].
2. Pro-Consulting. (2024). Analiz rynku HoReCa v Ukraini v umovakh povnomasshtabnoi viiny [Analysis of the HoReCa market in Ukraine under conditions of full-scale war]. <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/gynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojny> [In Ukrainian].
3. HoReCa-Ukraine. (2025). Analitychni ohliady ta tendentsii [Analytical reviews and trends]. <https://horeca-ukraine.com/category/horeca-info/analytics/> [In Ukrainian].
4. TradeMasterGroup. (2026). HoReCa Hub 2025: kliuchova B2B-podiia dlia profesionaliv rynku [HoReCa Hub 2025: key B2B event for market professionals]. <https://trademaster.ua/news/36843> [In Ukrainian].
5. Riepina, I., Sahaidak, M., & Tepluk, M. (2023). Partnerstvo ta dyversyfikatsiia: kliuchovi komponenty stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv biznes-sehmenta HoReCa [Partnership and diversification: Key components of strategic management of development of business segment enterprises HoReCa]. Modeling the Development of the Economic Systems, (3), 101–108. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-14> [In Ukrainian].
6. Pro-Consulting. (n.d.). Ohliad rynku zakladiv hromadskoho kharchuvannia v Ukraini [Overview of the public catering market in Ukraine]. https://pro-consulting.ua/ua/base/analiz-rynka-ukrainy/retail_trading/public_food [In Ukrainian].
7. Asotsiatsiia riteileriv Ukrainy (RAU). (2025). Dosvid Lviv Croissants: yak aktyvno rozvyvaty merezhu [Experience of Lviv Croissants: how to actively develop a network]. <https://rau.ua/novyni/lviv-croissants-rozvytok-merezhi/> [In Ukrainian].
8. Tarasovskiy, Yu., & Kruchynina, H. V. (2024, October 3). V Ukraini zrostaie kilkist hoteliv ta khosteliv, vnutrishniy turyzm ie draiverom rozvitku industrii [The number of hotels and hostels is growing in Ukraine, domestic

tourism is the driver of industry development]. Forbes.ua. <https://forbes.ua/news/v-ukraini-zrostaie-kilkist-goteliv-ta-khosteliv-vnutrishniy-turizm-e-drayverom-rozvitku-industrii-doslidzhennya-03102024-23985> [In Ukrainian].

9. AhroLohistyka. (2024). Yak restorany vykorystovuiut lokalni produkty dlya stvorennya unikalnoho menu [How restaurants use local products to create a unique menu]. <https://agrologistyka.in.ua/yak-restorani-vikoristovuyut-lokalni-produkti-dlya-stvorennya-unikalnogo-menu/> [In Ukrainian].

10. Semeniuk, O. V. (n.d.). Hastronomichniy turyzm yak faktor rehionalnoho rozvytku [Gastronomic tourism as a factor of regional development]. Turystychna biblioteka. https://tourlib.net/statti_ukr/semenjuk.htm [In Ukrainian].

11. Deloitte. From uniformity to flexibility: the shifting landscape of hotel franchise model. January 24, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/consumer/blogs/from-uniformity-to-flexibility.html> [In Ukrainian].

12. HVS Global. Hotel franchising in Europe – the push continues for new ways to expand. October 2022. URL: <https://www.hvs.com/article/9474-hotel-franchising-in-europe-the-push-continues-for-new-ways-to-expand> [In Ukrainian].

13. McKinsey & Company. Six trends shaping new business models in tourism and hospitality. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/six-trends-shaping-new-business-models-in-tourism-and-hospitality> [In Ukrainian].

Дата надходження статті: 24.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 19.05.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 11.06.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.