

УДК 338.48:004

Грицак Оксана Степанівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку, фінансів та готельно-ресторанної справи
Національний лісотехнічний університет України*

Hrytsak Oksana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of Accounting, Finance and Hospitality Management
Ukrainian National Forestry University
ORCID: 0000-0002-0571-7487*

Батаєв Сергій Вікторович

*керівник технологічного відділу компанії ELEKS;
аспірант*

Ворщського університету

Bataiev Sergii

*Head of Technology Department of the ELEKS inc.;
Postgraduate Student of the
The University of Warwick
ORCID: 0009-0009-9564-9403*

Парубець Олег Валентинович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанної справи і туризму
Київський державний фаховий коледж туризму та готельного господарства*

Parubets Oleh

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business and Tourism
Kyiv Applied College of Tourism and Hospitality
ORCID: 0000-0003-4586-7997*

DOI: 10.25313/2520-2294-2025-6-11166

АКТУАЛЬНІ ТРЕНДИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У СФЕРІ HORECA

CURRENT TRENDS AND OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF DIGITALIZATION IN THE HORECA SECTOR

Анотація. Вступ. Сфера HoReCa (готельно-ресторанний та кейтеринговий бізнес) упродовж останніх років зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених впливом цифровізації, змінами у поведінці споживачів, інтенсифікацією конкуренції та наслідками глобальних викликів, зокрема пандемії COVID-19. Швидке поширення цифрових технологій – таких як хмарні сервіси, автоматизовані CRM-системи, мобільні платформи замовлення, електронні платіжні рішення, інтернет речей (IoT) та штучний інтелект – стає не лише інструментом адаптації до нових умов, а й фактором стратегічного розвитку. Разом з тим, процес цифрової трансформації гальмується низкою проблем: обмеженим доступом до інвестицій, браком цифрової компетентності працівників, слабкою нормативною базою та нерівномірністю впровадження інновацій у суб'єктів різного масштабу.

Мета. Метою даного дослідження є виявлення, аналіз і систематизація сучасних трендів цифровізації у сфері HoReCa, а також формування практичних рекомендацій щодо реалізації цифрових стратегій з урахуванням особливостей національного та міжнародного контексту. Об'єктом дослідження виступають підприємства сфери HoReCa, що функціонують в умовах цифрової трансформації, а предметом – процеси впровадження цифрових інструментів і технологій у їхню операційну та управлінську діяльність.

Матеріали і методи. У роботі застосовано низку наукових методів. Метод аналізу та узагальнення літературних джерел було використано для окреслення теоретичних основ цифровізації HoReCa та вивчення міжнародного досвіду. За допомогою контент-аналізу опрацьовано кейси цифрової трансформації таких компаній, як Marriott, Hilton, Domino's, Lviv Croissants тощо. Метод SWOT-аналізу дозволив ідентифікувати сильні сторони, ризики та бар'єри цифровізації в HoReCa. Також проведено експертне опитування представників малого та середнього бізнесу галузі в Україні для з'ясування практичних труднощів і очікувань від цифрових рішень.

У ході дослідження автором: класифіковано основні цифрові тренди у сфері HoReCa, зокрема розвиток онлайн-бронювання, автоматизації обслуговування, персоналізації клієнтського досвіду, інтеграції чат-ботів і аналітики Big Data; встановлено, що ключовими викликами залишаються фінансові бар'єри впровадження IT-рішень, недостатній рівень цифрової грамотності персоналу та брак стандартів щодо інтеграції цифрових сервісів; виокремлено пріоритетні напрями цифрової трансформації для підприємств різного типу.

Результати. У результаті дослідження зроблено висновок, що цифровізація є не лише реакцією на зміни, а й потужним інструментом для формування конкурентних переваг у сфері HoReCa. Практичні рекомендації включають: розробку цифрових стратегій із залученням фахівців з IT-маркетингу; поступове впровадження модульних цифрових рішень з можливістю масштабування; підвищення кваліфікації персоналу через короткострокові освітні програми; залучення державної підтримки через цифрові гранти та консультативні платформи. Застосування отриманих результатів може суттєво сприяти прискоренню цифрової трансформації підприємств HoReCa та підвищенню їх адаптивності до викликів цифрової економіки.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно зосередити на оцінці впливу цифровізації на клієнтський досвід, операційну ефективність та сталий розвиток підприємств HoReCa. Також перспективним напрямом є розробка адаптивних цифрових моделей для малого бізнесу з урахуванням локальних особливостей ринку.

Ключові слова: цифрові технології, HoReCa, готельно-ресторанний бізнес, інформаційні системи, автоматизація, програмне забезпечення SERVIO, цифровий маркетинг, управління бізнес-процесами, персоналізація сервісу, аналітика даних.

Summary. Introduction. The HoReCa (hotel, restaurant and catering) sector has been undergoing significant transformations in recent years, driven by the impact of digitalization, changes in consumer behavior, intensified competition, and the consequences of global challenges, including the COVID-19 pandemic. The rapid spread of digital technologies – such as cloud services, automated CRM systems, mobile ordering platforms, electronic payment solutions, the Internet of Things (IoT), and artificial intelligence – is becoming not only a tool for adapting to new conditions, but also a factor in strategic development. However, the process of digital transformation is hampered by a number of problems: limited access to investment, lack of digital competence of employees, a weak regulatory framework, and uneven implementation of innovations across entities of different scales.

Purpose. The purpose of this study is to identify, analyze and systematize modern trends in digitalization in the HoReCa sector, as well as to formulate practical recommendations for the implementation of digital strategies taking into account the specifics of the national and international context. The object of the study is HoReCa enterprises operating in the context of digital transformation, and the subject is the processes of implementing digital tools and technologies in their operational and management activities.

Materials and methods. A number of scientific methods were used in the work. The method of analysis and generalization of literary sources was used to outline the theoretical foundations of HoReCa digitalization and study international experience. Using content analysis, cases of digital transformation of such companies as Marriott, Hilton, Domino's, Lviv Croissants, etc. were studied. The SWOT analysis method allowed us to identify the strengths, risks and barriers to digitalization in HoReCa. An expert survey of representatives of small and medium-sized businesses in the industry in Ukraine was also conducted to clarify practical difficulties and expectations from digital solutions.

During the study, the author: classified the main digital trends in the HoReCa sector, in particular the development of online booking, service automation, customer experience personalization, chatbot integration and Big Data analytics; established that the key challenges remain financial barriers to implementing IT solutions, insufficient level of digital literacy of staff and lack of standards for integrating digital services; identified priority areas of digital transformation for enterprises of various types.

Results. The study concluded that digitalization is not only a reaction to changes, but also a powerful tool for creating competitive advantages in the HoReCa sector. Practical recommendations include: developing digital strategies with the involvement of IT marketing specialists; gradual implementation of modular digital solutions with the ability to scale; improving staff skills through short-term educational programs; attracting government support through digital grants and advisory platforms. The application of the obtained results can significantly contribute to the acceleration of the digital transformation of HoReCa enterprises and increase their adaptability to the challenges of the digital economy.

Prospects. Further research should be focused on assessing the impact of digitalization on the customer experience, operational efficiency and sustainable development of HoReCa enterprises. Another promising direction is the development of adaptive digital models for small businesses, taking into account local market characteristics.

Key words: digital technologies, HoReCa, hotel and restaurant business, information systems, automation, SERVIO software, digital marketing, business process management, service personalization, data analytics.

Постановка проблеми. Цифровізація стрімко змінює готельно-ресторанну сферу (HoReCa), охоплюючи готелі, ресторани, кафе, кейтерингові служби та інші заклади індустрії гостинності. Під впливом глобальних чинників — таких як зміна поведінки споживачів, розвиток мобільних технологій, автоматизація процесів та зростання значущості Big Data — цифрові рішення дедалі активніше інтегруються в операційні моделі. За даними Statista (2024), до 2027 року обсяг світового ринку онлайн-бронювання готелів сягне 125 млрд. дол. США, а сегмент мобільного замовлення їжі зростатиме на 17% щорічно. В Україні, за оцінками DOU та Мінцифри, вже понад 43% підприємств HoReCa користуються цифровими CRM або платформами для управління замовленнями, тоді як у 2019 році цей показник становив лише 15%.

Попри позитивну динаміку, цифрова трансформація в HoReCa відбувається нерівномірно й супроводжується низкою бар'єрів: нестачею фінансових ресурсів, слабкою цифровою грамотністю персоналу, фрагментарністю впроваджених рішень та регіональними диспропорціями в цифровій інфраструктурі. Особливої складності зазнає малий і середній бізнес, який часто не має стратегічного бачення цифровізації. Водночас ринкова турбулентність і зростаюча конкуренція посилюють потребу в гнучких, технологічно підкріплених моделях управління.

З огляду на викладене, актуальність дослідження визначається потребою адаптації цифрових інновацій до українських реалій — з урахуванням відсутності уніфікованих стандартів, нерівного рівня цифрової зрілості підприємств і слабкої внутрішньої автоматизації. У цьому контексті сформульовано такі гіпотези: комплексна цифровізація підвищує операційну ефективність і лояльність клієнтів; глибина цифрової трансформації залежить від масштабу бізнесу, доступу до капіталу й регіональних умов; найбільшої ефективності цифровізація досягає за наявності управлінських змін і розвитку персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Актуальність цифровізації у сфері HoReCa знайшла широке відображення в сучасній науковій літературі як вітчизняного, так і зарубіжного походження. У роботах Перегуди Ю. та Кривоберця М. [1] розглянуто концепцію smart-рішень як складову інноваційного розвитку індустрії гостинності, з акцентом на технологічну модернізацію рекреаційного середовища. Лисюк Т. [2] аналізує цифровізацію кризь призму сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу, наголошуючи на ролі екоефективності цифрових процесів. Кривенкова Р. Ю. і Сіра Е. О. [6] акцентують увагу на інноватизації організації харчування в індустрії гостинності, що включає цифрові сервіси та оновлені управлінські практики. Значний інтерес викликає колективна монографія за редакцією Вдовічена А. А. [4], у якій цифровізація трактується як основа фор-

мування систем лояльності та сервісної комунікації. У публікації Поворознюк І. М. та Штангеевої Н. [5] цифрові інструменти розглядаються як умова адаптації підприємств ресторанного господарства до кризових умов. Дослідження Домище-Медяник А. та співавт. [8] ілюструє адаптацію глобальних цифрових практик до умов повномасштабної війни в Україні, зокрема щодо логістики, обслуговування та просування. У свою чергу, Юровчик В., Гоблик-Маркович Н. та Ільтьо Т. [10] аналізують цифровізацію як елемент стратегічного управління, що дозволяє підприємствам HoReCa підвищити свою адаптивність та конкурентоспроможність.

Міжнародні джерела здебільшого фокусуються на прикладних аспектах цифрової трансформації та її інтеграції в управління сталим розвитком. Зокрема, Amicarelli V. та ін. [3] досліджують потенціал цифрових технологій для зменшення харчових втрат у готельній індустрії, а Di Piero R. та співавт. [7] розглядають роль цифровізації у досягненні екологічних і соціальних цілей у HoReCa. У роботі Sigala E. G. та ін. [11] акцент зроблено на використанні інтелектуальних систем контролю за відходами в ресторанах. Pal T. з колегами [12] розглядають цифровізацію ланцюгів постачання як засіб забезпечення стійкості галузі до деструктивних подій. Grochowski K. та Czupryna-Nowak A. [9] систематизують можливості й загрози цифровізації у стратегічному менеджменті, тоді як Marczewska M. [13] інтерпретує цифрову трансформацію як інструмент оновлення бізнес-моделі підприємств харчової індустрії в умовах нестабільності. Цифрова трансформація у сфері HoReCa є міждисциплінарним процесом, який у вітчизняному дискурсі розглядається як інструмент адаптації, тоді як у міжнародному — як стратегічна основа сталого розвитку та інноваційного зростання.

Метою статті є систематизація та аналітичне узагальнення сучасних цифрових трендів у сфері HoReCa, виявлення ключових можливостей і бар'єрів цифрової трансформації підприємств галузі, а також формування практичних рекомендацій щодо ефективного впровадження цифрових рішень з урахуванням міжнародного і національного досвіду.

Матеріали і методи. У дослідженні використано широке коло матеріалів, зокрема наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені проблематиці цифрової трансформації у сфері HoReCa, аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній (McKinsey, Deloitte, PwC), статистичні огляди (Statista, UNWTO), а також публікації профільних галузевих видань. Важливе місце в інформаційній базі дослідження посіли офіційні дані Міністерства цифрової трансформації України, Державної служби статистики та кейси впровадження цифрових рішень у діяльність українських і міжнародних підприємств готельно-ресторанної сфери.

Методологічну основу становлять методи теоретичного узагальнення та аналізу, застосовані для

систематизації підходів до цифровізації галузі та виявлення ключових тенденцій її розвитку. Метод контент-аналізу використано для оцінки цифрових стратегій провідних гравців ринку HoReCa на основі відкритих джерел та бізнес-кейсів. SWOT-аналіз дозволив охарактеризувати внутрішні й зовнішні фактори, що впливають на ефективність цифровізації підприємств різного масштабу. Для збору емпіричної інформації було проведено експертне опитування представників малого та середнього бізнесу сфери HoReCa в Україні, результати якого використано при формулюванні висновків і рекомендацій. Узагальнення результатів здійснювалося шляхом логічного аналізу, що забезпечило обґрунтованість наукових положень статті.

Виклад основного матеріалу. У сучасних наукових підходах цифровізація у сфері HoReCa трактується не лише як технічне оновлення інфраструктури, а як комплексна трансформація бізнес-моделі підприємства. Вона охоплює впровадження цифрових рішень у взаємодію з клієнтами, логістику, кадрове управління, формування сервісної пропозиції та прийняття управлінських рішень. Різні автори акцентують увагу на різних аспектах цього процесу — технологічному, організаційному, поведінковому чи стратегічному. Для систематизації цих підходів нижче узагальнено основні напрями трактування цифровізації HoReCa в науковій літературі.

Аналіз теоретичних джерел засвідчує, що цифровізація розглядається як міждисциплінарний фено-

мен із глибоким впливом на бізнес-модель HoReCa. Наукова спільнота фокусує увагу на таких аспектах, як стратегічна стійкість, трансформація сервісної логіки, екологічна ефективність і поведінкова персоналізація. Це підкреслює потребу в формуванні універсальних та адаптивних цифрових стратегій, що враховують як технологічні можливості, так і динаміку споживчих очікувань.

Упродовж останнього десятиліття цифрові технології докорінно змінюють функціонування готельно-ресторанної індустрії. Відбувається переосмислення класичних моделей ведення бізнесу, орієнтованих на фізичний сервіс, на користь цифрово посередкованої взаємодії зі споживачем. Технології стають не лише інструментом оптимізації операційних процесів, а й важливим елементом конкурентної переваги, особливо в умовах високої динаміки попиту, нестабільного середовища та глобалізації ринків. Науковці й аналітики виокремлюють комплекс цифрових трендів, що нині формують нову парадигму функціонування HoReCa.

Одним із провідних напрямів цифрової трансформації є впровадження штучного інтелекту (AI) та аналітики великих даних. Ці технології дозволяють готелям і ресторанам здійснювати прогнозування попиту, керування динамічним ціноутворенням, автоматизацію бронювання, облік харчових запасів та персоналізовану взаємодію з клієнтами. Дослідження Marczevska M. [13] та Pal T. і співавт. [12] підтверджують, що цифрові рішення істотно

Таблиця 1

Теоретичні підходи до цифровізації у сфері HoReCa в контексті стратегічного розвитку

Автор(и), рік	Концептуальний підхід	Науково-практичне значення та стратегічний ефект
Перевода Ю., Кривоберець М. (2025) [1]	Розгляд цифровізації як інструменту створення smart-інфраструктури у сфері гостинності та рекреації	Запропоновано бачення цифровізації як чинника адаптації сервісної моделі до потреб цифрового споживача; визначено потенціал інтеграції цифрових рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємств HoReCa
Лисюк Т. (2025) [2]	Підхід до цифровізації як механізму забезпечення сталого розвитку HoReCa	Доведено, що цифрові рішення сприяють оптимізації використання ресурсів, підвищенню екологічності сервісу та формуванню довгострокової стійкості підприємств
Юровчик В., Гоблик-Маркович Н., Ільго Т. (2024) [10]	Цифровізація як інструмент стратегічного управління в умовах турбулентності	Обґрунтовано вплив цифрових технологій на зміну логіки управлінських рішень у HoReCa: перехід від інтуїтивного до аналітичного підходу, посилення адаптивності до ризиків
Amicarelli V. та ін. (2022) [3]	Ресурсно-оптимізаційна парадигма цифровізації	Розкрито роль цифрових технологій у мінімізації харчових втрат та екологізації готельного сервісу, що має стратегічне значення для сталих бізнес-моделей
Grochowski K., Czupryna-Nowak A. (2024) [9]	Системний аналіз цифрових стратегій розвитку HoReCa	Окреслено ключові можливості та загрози цифровізації в контексті формування стратегій підприємств галузі; запропоновано типологію цифрових викликів
Di Pierro R. та ін. (2023) [7]	Орієнтація на досягнення Цілей сталого розвитку (SDGs) через цифрові технології	Запропоновано модель поєднання цифрових рішень і екологічного менеджменту у HoReCa для забезпечення трансформації підприємств відповідно до ESG-стандартів
Вдовічена А. А. (ред.) та ін. (2025) [4]	Споживачо-центричний підхід до цифровізації	Цифрова трансформація розглядається як засіб побудови лояльності споживача; підкреслено значення омніканальних сервісів та індивідуалізації пропозиції

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 10; 3; 9; 7; 4]

підвищують гнучкість ланцюгів постачання й дають змогу адаптувати операційні рішення до реального споживчого попиту. У ресторанному сегменті впроваджуються цифрові меню, системи самообслуговування, модулі управління замовленнями в реальному часі, що значно підвищує ефективність персоналу.

Іншим трендом є розвиток клієнтоорієнтованих цифрових інструментів, які забезпечують персоналізацію обслуговування. Сучасні CRM-системи, мобільні додатки, чат-боти та системи лояльності дозволяють підприємствам адаптувати сервіс під індивідуальні вподобання кожного гостя. У дослідженнях Вдовіченої А.А. та колективу [4] зазначено, що саме формування цифрових омніканальних платформ і систем зворотного зв'язку є базисом для побудови довготривалих відносин зі споживачем і посилення брендової прив'язаності. Водночас активне використання цифрової аналітики сприяє виявленню моделей поведінки клієнтів і формуванню цільових маркетингових стратегій.

Пандемія COVID-19 стала каталізатором розвитку безконтактних технологій — від цифрових ключів до електронної реєстрації та безготівкових розрахунків. Сьогодні ці рішення сприймаються не як виняткові, а як очікувані компоненти якісного сервісу. Безпека, швидкість і гігієнічність обслуговування перетворилися на конкурентні чинники. У міжнародній практиці активно використовуються системи розпізнавання обличчя, біометричні модулі, а також платформи з автоматизованим формуванням відгуків і оцінок — усе це інтегрується в єдиний цифровий простір взаємодії між клієнтом і закладом [11].

В українському контексті цифровізація HoReCa має свою специфіку. З одного боку, вона стимулюється потребою адаптації до воєнних умов, збереження бізнес-процесів за обмеженого фізичного доступу та зростанням ролі онлайн-сервісів. З іншого — стримується фінансовими та інфраструктурними обмеженнями, а також нерівномірністю цифрової зрілості між великими мережами й малими закладами. Утім, як свідчать дослідження Домище-Медяник А. та співавторів.

Таблиця 2

Бар'єри впровадження цифрових технологій на підприємствах HoReCa залежно від масштабу бізнесу

Тип бар'єру	Малі підприємства HoReCa	Середні підприємства HoReCa	Великі підприємства HoReCa
Фінансові ресурси	Обмежений бюджет, відсутність доступу до кредитування, високий поріг входу для впровадження складних цифрових систем	Частковий доступ до інвестицій, потреба в поетапному фінансуванні проєктів цифровізації	Високий рівень фінансової автономії, наявність капітальних бюджетів для масштабних цифрових ініціатив
Кадровий потенціал	Відсутність IT-фахівців, низький рівень цифрової грамотності персоналу	Часткова наявність IT-підтримки, обмежений досвід роботи з цифровими системами	Наявність власних IT-відділів, доступ до зовнішніх консалтингових партнерів
Технічна інфраструктура	Відсутність базового обладнання (POS, CRM, Wi-Fi-аналітика), використання застарілих систем	Наявність мінімального цифрового оснащення, недостатня інтеграція між платформами	Високий рівень автоматизації, використання хмарних технологій та аналітичних систем
Організаційна структура	Відсутність стратегічного бачення цифровізації, операційна залежність від власника	Недостатньо формалізовані процедури цифрової трансформації	Стратегічне планування цифрового розвитку, цифрові дорожні карти
Поведінкові й культурні бар'єри	Спротив змінам, недовіра до нових технологій, брак знань про їхні переваги	Часткове прийняття змін, але інерція традиційних практик	Активне формування цифрової культури, залучення персоналу через навчання й мотивацію
Регуляторні та правові обмеження	Нерозуміння вимог щодо захисту даних, безпеки платежів, ліцензування програм	Часткове дотримання стандартів, ризики у сфері кібербезпеки	Юридичний супровід цифрових операцій, відповідність міжнародним стандартам (GDPR, PCI DSS тощо)

Джерело: узагальнено авторами на основі [5; 9; 10]

[8], підприємства, які встигли впровадити хоча б базовий набір цифрових рішень (мобільний застосунок, електронне меню, система онлайн-оплат), демонструють вищу адаптивність, швидше відновлення після криз і кращі показники клієнтського сервісу. Таким чином, цифровізація в HoReCa перестала бути опцією і стає умовою ефективного функціонування.

Хоча цифрові технології відкривають нові можливості для розвитку HoReCa, їх упровадження часто ускладнюється низкою бар'єрів. Вони залежать від розміру бізнесу, доступу до ресурсів, рівня підготовки персоналу та здатності до стратегічного планування. Великі мережі зазвичай мають необхідні умови для цифрової трансформації, тоді як малі та середні підприємства змушені долати фінансові, організаційні й психологічні обмеження.

Бар'єри цифровізації в HoReCa мають багатofакторний характер, а їхня інтенсивність безпо-

середньо залежить від масштабу підприємства. Найвразливішими до обмежень залишаються малі підприємства, які потребують державної підтримки, доступу до освітніх і фінансових програм, адаптованих під їхні потреби. Середні підприємства часто зупиняються на етапі часткової цифровізації через нестачу стратегічної координації. Натомість великі гравці мають змогу реалізовувати цифрові ініціативи системно, але й для них залишається актуальним виклик синхронізації технологій із культурою управління персоналом. Успішна цифрова трансформація HoReCa вимагає диференційованого підходу з урахуванням специфіки та ресурсної спроможності підприємств різного типу.

Цифрова трансформація у сфері гостинності має суттєві відмінності залежно від рівня цифрової зрілості країни, масштабу підприємства та доступу до інноваційних технологій. Міжнародна практика

Оцінка цифрової готовності підприємства

- Проведення внутрішнього аналізу наявних технологій, цифрових навичок персоналу та рівня автоматизації бізнес-процесів. Це дозволяє визначити реальні стартові позиції для впровадження змін.

Побудова адаптивної цифрової стратегії

- Формування поетапної стратегії цифровізації відповідно до можливостей підприємства. Модульний підхід дає змогу уникнути перенавантаження й поступово інтегрувати нові інструменти.

Фокус на клієнтоорієнтовані технології

- Впровадження рішень, які безпосередньо впливають на зручність і якість сервісу для клієнтів: мобільні застосунки, QR-меню, онлайн-бронювання, програми лояльності.

Партнерство та використання готових рішень

- Залучення зовнішніх IT-платформ (SaaS-сервіси, CRM, ERP) як альтернатива дорогим розробкам. Це особливо актуально для малих і середніх підприємств.

Формування цифрової культури в команді

- Інвестування у навчання персоналу, розвиток внутрішньої мотивації до впровадження технологій, створення позитивного ставлення до інновацій.

Моніторинг ефективності та орієнтація на сталий розвиток

- Регулярна оцінка результативності цифрових ініціатив за чіткими показниками (KPI). Поєднання цифровізації з принципами екологічності й соціальної відповідальності підвищує репутаційний капітал підприємства

Рис. 1. Ключові напрями цифрової адаптації HoReCa-підприємств

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 4; 9]

демонструє переважно системний підхід до цифровізації, у якому технології інтегруються у всі рівні управління бізнесом: від бекофісу до точки контакту з клієнтом. Так, у компанії Marriott International реалізована масштабна стратегія персоналізованого обслуговування на основі використання CRM-платформ, динамічного ціноутворення, AI-модулів прогнозування завантаженості номерного фонду. Гості мають доступ до мобільного застосунку з функціями безконтактного заселення, вибору типу номера та отримання додаткових послуг без участі персоналу. Аналогічно, Hilton акцентує увагу на «розумному» досвіді проживання, що включає інтеграцію цифрових ключів, голосових асистентів у номерах, а також застосування систем моніторингу енергоспоживання для досягнення цілей сталого розвитку [13].

У ресторанному сегменті яскравим прикладом масштабної цифрової трансформації є компанія Domino's, яка ще до пандемії COVID-19 переорієнтувала основний обсяг операцій на онлайн-канали. Цифрова платформа Domino's включає мобільний застосунок, web-інтерфейс, автоматизовану систему замовлень, відстеження доставки в реальному часі та вбудовану CRM-аналітику. Компанія інвестувала в R&D, щоб запровадити голосові замовлення, чат-ботів і навіть експериментальні рішення на основі Io T. Важливо, що Domino's розглядає себе не лише як ресторанну мережу, а як технологічну платформу з функцією доставки їжі, що кардинально змінює конкурентну логіку на ринку [12].

У вітчизняному контексті цифрова трансформація має обмежений, хоча й динамічний характер. Найбільшого прогресу досягли великі франшизні мережі, які активно адаптують західні підходи. Зокрема, компанія Lviv Croissants впровадила автоматизовану POS-систему, власний мобільний застосунок із функціями накопичення бонусів, push-сповіщень, онлайн-замовлення та оплати. В умовах війни компанія зберегла онлайн-функціонал і зосередилась на оптимізації логістики та внутрішньої комунікації завдяки цифровим дашбордам. Аналогічно, Reikartz Hotel Group впровадила централізовану CRM-систему для управління всіма об'єктами мережі, що дозволило підвищити ефективність бронювання, контроль якості сервісу та збір клієнтських даних у реальному часі.

Водночас малий і середній бізнес у сфері HoReCa в Україні демонструє фрагментарне застосування цифрових інструментів, обмежуючись здебільшого системами електронної оплати, чат-ботами для обробки запитів у соцмережах або базовими платформами доставки. Проблемними залишаються питання інтеграції різних цифрових рішень у єдину систему, кадрового забезпечення та доступу до фінансування. Проте навіть окремі кейси малих підприємств, які запровадили модульні цифрові

рішення (наприклад, QR-меню, електронні черги, системи зворотного зв'язку), демонструють зростання рівня задоволеності клієнтів і пришвидшення обслуговування [1; 4].

Отже, міжнародний досвід цифрової трансформації у сфері гостинності підтверджує ефективність довгострокових цифрових стратегій, інтеграції AI-рішень і автоматизації процесів із фокусом на клієнта. Водночас вітчизняний досвід, хоч і обмежений ресурсно, демонструє приклади успішної адаптації та доводить, що навіть часткове впровадження цифрових технологій може мати суттєвий ефект. Узагальнення таких кейсів дозволяє не лише оцінити національну динаміку, а й створити основу для формування моделей цифрової трансформації, релевантних українським умовам.

Цифрова трансформація у сфері HoReCa передбачає не лише впровадження окремих технологій, а цілісний підхід, що враховує специфіку бізнесу, рівень цифрових навичок персоналу та зміну очікувань клієнтів. Для малих і середніх підприємств особливо важливо впроваджувати зміни поступово, обираючи доступні інструменти, які дозволяють посилити стійкість і швидко адаптуватися до ринкових змін.

Впровадження цифрових рішень у HoReCa варто здійснювати поступово, з урахуванням специфіки клієнтів і можливостей підприємства. Запропоновані підходи дають змогу адаптувати стратегію до реальних умов — як у великих мережах, так і в малому бізнесі. Правильно підібрані цифрові інструменти не лише підвищують ефективність, а й допомагають краще реагувати на зміни та забезпечують стабільність у довгостроковій перспективі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження підтверджують, що цифровізація є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств HoReCa в умовах нестабільності, зміни споживчих запитів та технологічної трансформації ринку. На основі аналізу вітчизняного та міжнародного досвіду, визначено пріоритетні цифрові тренди, типові бар'єри впровадження та ефективні стратегічні підходи до адаптації цифрових рішень. Практичні рекомендації, сформовані у роботі, дозволяють підприємствам різного масштабу обирати релевантну траєкторію цифрової модернізації з урахуванням наявних ресурсів і рівня цифрової зрілості.

Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на розробці типових моделей цифрової трансформації для підприємств малого бізнесу, адаптованих до українського ринку, а також на оцінці ефектів цифровізації у взаємозв'язку з поведінковими характеристиками споживача, ефективністю операційного управління та індикаторами сталого розвитку.

Література

1. Перегуда Ю., Кривоберець М. Імплементація smart-рішень у сфері гостинності та рекреації: інноваційний потенціал цифрових технологій. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 4. URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.23> (дата звернення: 10.06.2025).
2. Лисюк Т. Інноваційні підходи до забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-97> (дата звернення: 10.06.2025).
3. Amicarelli V., Aluculesei A.-C., Lagioia G., Pamfilie R. Bux C. How to manage and minimize food waste in the hotel industry: an exploratory research, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*. 2025. Vol. 16 No. 1, pp. 152–167. URL: <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-01-2021-0019> (дата звернення: 10.06.2025).
4. Формування системи лояльності споживачів підприємствами сфери обслуговування: колективна монографія / О.Г. Вдовічена, О.А. Хитрова, О.Я. Бозуленко, І.Р. Лошенко, Ю.Б. Чаплінський, Т.С. Незвещук-Когут, А.В. Кругльяно, Ю.А. Урсакий, Ю.Г. Королюк, В.О. Пенюк; за ред. А.А. Вдовічена. Чернівці: Технодрук. 2025. 300 с. URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2986> (дата звернення: 10.06.2025).
5. Поворознюк І. М., Штангеева Н. Напрями інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства в кризових умовах. *Економічні горизонти*. 2023. № 2 (24). С. 30–38. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.281193](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.281193) (дата звернення: 10.06.2025).
6. Кривенкова Р.Ю., Сіра Е. О. Інноватизація організації закладів харчування у сфері індустрії гостинності України. *Причорноморські економічні студії*. 2024. Вип. 86. С. 228–234. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.86-36> (дата звернення: 11.06.2025).
7. Di Pierro R., Frassetto E., Bianchi L., Bisagni M., Capri E., Lamastra L. Setting the sustainable development targets for restaurants and Italian HoReCa sector. *Science of the Total Environment*. 2023. № 855. Pp.158908. URL: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.158908> (дата звернення: 11.06.2025).
8. Дومیще-Медяник А., Талапа С., Каганець-Гаврилко Л., Чобаль Л., Сімах К. Інноваційні технології у сфері готельно-ресторанного бізнесу: світові тренди та український контекст в умовах війни. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 3. URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.14> (дата звернення: 11.06.2025).
9. Grochowski K., Czupryna-Nowak A. Opportunities and Threats to the Development Strategy of the Horeca Industry Enterprise. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management / Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*. 2024. № 211. URL: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.211.8> (дата звернення: 12.06.2025).
10. Юровчик В., Гоблик-Маркович Н., Литьо Т. Стратегічне управління HORECA: сучасний погляд. *Економічний простір* 2024. № 190, С. 162–166. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-30> (дата звернення: 12.06.2025).
11. Sigala E. G., Gerwin P., Chroni C., Abeliotis K., Strotmann C., Lasaridi K. Reducing food waste in the HORECA sector using AI-based waste-tracking devices. *Waste Management*. 2025. № 198. Pp. 77–86. URL: <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2025.02.044> (дата звернення: 12.06.2025).
12. Pal T., Ganguly K. Chaudhuri A. Digitalisation in food supply chains to build resilience from disruptive events: a combined dynamic capabilities and knowledge-based view, *Supply Chain Management*. 2024. Vol. 29 No. 6. pp. 1042–1062. URL: <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2024-0108> (дата звернення: 12.06.2025).
13. Marczevska M. Digital transformation: a challenging opportunity for the food industry companies, *British Food Journal*. 2024. Vol. 126 No. 5, pp. 2027–2040. URL: <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2023-0065> (дата звернення: 12.06.2025).

References

1. Perehuda, YU., Kryvobereets', M. (2025). Implementatsiya smart-rishen' u sferi hostynnosti ta rekreatsiyi: innovatsiynnyu potentsial tsyfrovyykh tekhnolohiy [Implementation of smart solutions in the field of hospitality and recreation: the innovative potential of digital technologies]. *Sotsial'nyy rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy / Social development: economic and legal problems*. № 4. URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.23> [in Ukrainian].
2. Lysyuk, T. (2025). Innovatsiynni pidkhody do zabezpechennya staloho rozvytku hotel'no-restorannoho biznesu [Innovative approaches to ensuring sustainable development of the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspil'stvo / Economy and Society*. № 72. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-97> [in Ukrainian].
3. Amicarelli, V., Aluculesei, A.-C., Lagioia, G., Pamfilie, R. Bux, C. (2022), "How to manage and minimize food waste in the hotel industry: an exploratory research", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*. Vol. 16 No. 1, pp. 152–167. URL: <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-01-2021-0019>.
4. Formuvannya systemy loyal'nosti spozhyvachiv pidpryyemstvamy sfery obsluhovuvannya: kolektyvna monohrafiya [Formation of a system of consumer loyalty by service enterprises: collective monograph] / O.H. Vdovichen, O.A. Khytrova, O. YA. Bozulenko, I.R. Loshenyuk, YU. B. Chaplins'kyu, T.S. Nezveshchuk-Kohut, A. V. Kruhlyanko, YU. A. Ursakiy, YU. H. Korolyuk, V.O. Penyuk; za red. A. A. Vdovichen. Chernivtsi: Tekhnodruk. 2025. 300 p. URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2986> [in Ukrainian].

5. Povoroznyuk, I. M., Shtanheyeva, N. (2023). Napryamy innovatsiynoho rozvytku pidpnyemstv restorannoho hospodarstva v kryzovykh umovakh [Directions of innovative development of restaurant enterprises in crisis conditions]. *Ekonomichni horyzonty / Economic Horizons*. № 2 (24). pp. 30–38. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.281193](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.281193) [in Ukrainian].
6. Kryvenkova, R. YU., Sira, E.O. (2024). Innovatyzatsiya orhanizatsiyi zakladiv kharchuvannya u sferi industriyi hostynnosti Ukrainy [Innovation of the organization of catering establishments in the hospitality industry of Ukraine]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi / Black Sea Economic Studies*. № 86. pp. 228–234. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.86-36> [in Ukrainian].
7. Di Pierro, R., Frasnetti, E., Bianchi, L., Bisagni, M., Capri, E., Lamastra, L. (2023). Setting the sustainable development targets for restaurants and Italian HoReCa sector. *Science of the Total Environment*. № 855, Pp. 158908. URL: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.158908>.
8. Domyshche-Medyanyk, A., Talapa, S., Kahanets'-Havrylko, L., Chobal', L., Simekh, K. (2025). Innovatsiyni tekhnolohiyi u sferi hotel'no-restorannoho biznesu: svitovi trendy ta ukrayyns'kyi kontekst v umovakh viyny [Innovative technologies in the hotel and restaurant business: global trends and Ukrainian context in wartime]. *Sotsial'nyy rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy / Social development: economic and legal problems*. № 3. URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.14> [in Ukrainian].
9. Grochowski K., Czupryna-Nowak A. (2024). Opportunities and Threats to the Development Strategy of the Horeca Industry Enterprise. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management / Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*. № 211. URL: <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.211.8>.
10. Yurovchyk, V., Hoblyk-Markovych, N., Il'to, T. (2024). Stratehichne upravlinnya HORECA: suchasnyy pohlyad [Strategic management of HORECA: a modern view]. *Ekonomichnyy prostir / Economic Space*. № 190, Pp.162–166. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-30> [in Ukrainian].
11. Sigala, E. G., Gerwin, P., Chroni, C., Abeliotis, K., Strotmann, C., Lasaridi, K. (2025). Reducing food waste in the HORECA sector using AI-based waste-tracking devices. *Waste Management*. № 198, Pp. 77–86. URL: <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2025.02.044>.
12. Pal, T., Ganguly, K. Chaudhuri, A. (2024). Digitalisation in food supply chains to build resilience from disruptive events: a combined dynamic capabilities and knowledge-based view, *Supply Chain Management*. Vol. 29 No. 6, pp. 1042–1062. URL: <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2024-0108>.
13. Marczevska, M. (2024). Digital transformation: a challenging opportunity for the food industry companies, *British Food Journal*. Vol. 126 No. 5, pp. 2027–2040. URL: <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2023-0065>.