

УДК 338.48:640.4:330.341.1:658.114  
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.212.345-353>

**Бугасва М.В.**

кандидат економічних наук

Центральноукраїнський національний технічний університет

**Buhaieva Mariia**

PhD in Economic Sc.

Central Ukrainian National Technical University

<https://orcid.org/0000-0002-7460-9279>

**Ковальчук Н.В.**

Центральноукраїнський національний технічний університет

**Kovalchuk Nataliia**

Central Ukrainian National Technical University

<https://orcid.org/0000-0001-6187-608X>

## ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: РОЛЬ СТАРТАПІВ У ФОРМУВАННІ НОВОЇ СЕРВІСНОЇ ЦІННОСТІ

*У статті досліджено роль інноваційного підприємництва та стартапів у формуванні нової сервісної цінності в індустрії гостинності. Обґрунтовано, що в умовах цифровізації, воєнних ризиків, нестабільного попиту й посилення конкуренції підприємства HoReCa потребують переходу від традиційних моделей обслуговування до гнучких, клієнтоорієнтованих і технологічно підтриманих бізнес-моделей. Визначено ключові напрями стартап-ініціатив: платформізація сервісу, AI- та Big Data-рішення, автоматизація операцій, smart hospitality, cloud/dark kitchen-моделі, ESG-орієнтовані практики. Доведено, що стартапи посилюють адаптивність, конкурентоспроможність і стійкість підприємств через персоналізацію досвіду, диверсифікацію послуг, аналітику даних і формування нових джерел доходу, що є важливим для післявоєнної модернізації галузі.*

**Ключові слова:** інноваційне підприємництво; індустрія гостинності; стартапи; сервісна цінність; HoReCa; цифровізація; бізнес-модель; конкурентоспроможність; smart hospitality.

## INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP IN THE HOSPITALITY INDUSTRY: THE ROLE OF STARTUPS IN FORMING NEW SERVICE VALUE

*The article addresses the development of innovative entrepreneurship in the hospitality industry through the introduction of startup initiatives and new business models aimed at creating service value. The relevance of the topic is determined by the growing instability of the external environment, the acceleration of digital transformation, changes in consumer behaviour, the increasing role of personalization, and the need for HoReCa enterprises to strengthen their resilience under conditions of crisis and uncertainty. The purpose of the article is to determine the role of innovative business models and startup initiatives in improving the efficiency, adaptability and competitiveness of hospitality enterprises through the formation of new service value. The methodological basis of the study is a combined systemic approach, which made it possible to consider hospitality entrepreneurship as an open, dynamic and innovation-oriented socio-economic system. The research applies analysis and synthesis, content analysis, comparative analysis, statistical analysis, SWOT analysis and expert assessment. These methods were used to systematize current trends, identify key directions of startup activity, compare international practices, assess investment dynamics and determine strategic opportunities for adapting innovative models to the Ukrainian hospitality market. The results of the study show that startups act as catalysts for the renewal of hospitality enterprises because they accelerate the testing of new service ideas, support digitalization of business processes and expand the possibilities for customer interaction. It is substantiated that the most significant directions of innovative transformation include digital platforms, ecosystem services, artificial intelligence, Big Data analytics, CRM systems, smart hospitality, cloud and dark kitchen formats, automated service models and ESG-oriented solutions. The study proves that startup initiatives influence the creation of service value through the automation of operations, personalization of customer experience, diversification of services, platformization of communication channels, use of data for forecasting demand, and development of new sources of income. As a result,*

*the hospitality enterprise moves from a traditional model of service provision to a more flexible, customer-centred and digitally supported model of value creation. The practical value of the obtained results lies in the possibility of using the proposed scientific provisions and recommendations in the management of hotel and restaurant enterprises.*

**Keywords:** *innovative entrepreneurship; hospitality industry; startups; service value; HoReCa; digital transformation; business models; competitiveness; smart hospitality.*

**JEL classification:** *L26, L83, O31, O32, M13, M31.*

**Постановка проблеми.** Нині індустрія гостинності переживає багато викликів: вплив пандемії, криза воєнного часу, зміна попиту та зростання конкурентного тиску. В таких умовах підприємства HoReCa змушені шукати нові підходи до створення сервісної цінності і забезпечення стійкого розвитку. З одного боку, малий бізнес стає ключовим локомотивом туристично-гостинного розвитку регіонів: як наголошують В. Бойко і Г. Ніколенко [1], мале підприємництво – це «ключовий чинник розвитку туристично-гостинної сфери територіальних громад», оскільки саме він використовує місцеві ресурси для конкурентної пропозиції. З іншого боку, для підвищення конкурентоспроможності необхідно інноваційне підприємництво з новими бізнес-моделями. Відомо, що в кризові періоди інновації є важливим інструментом збільшення гнучкості й стійкості підприємств гостинності. Однак у наукових працях недостатньо розкрито, яким чином саме стартап-ініціативи формують нову сервісну цінність для споживачів готельно-ресторанного бізнесу. Тому в статті постає проблема виявлення механізмів впливу інноваційних бізнес-моделей та стартапів на підвищення ефективності, адаптивності і конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняні дослідження підтверджують важливість інновацій у гостинності. С. Філіпчук зазначає, що інновації виступають «вирішальним інструментом підвищення гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності підприємств гостинності у кризовий період» [3]. З іншого боку, у закордонній літературі останніх років відзначено зростання інтересу до стартапів у туризмі та гостинності. Н. Погуда констатує, що стартапи в цій галузі «відіграють ключову роль у трансформації індустрії, адже вони здатні впроваджувати інноваційні рішення, які відповідають сучасним запитам споживачів» [2]. Аналітика глобальних ринків демонструє рекордне зростання інвестицій: у 2024 р. туристичні та готельні стартапи залучили рекордні \$13,1 млрд фінансування, що свідчить про довіру інвесторів до потенціалу нових сервісів [8, 20]. Наукові праці підкреслюють, що «цифровізація змушує туристичні екосистеми перебудовувати бізнес-моделі, орієнтуючись на дані, щоб стимулювати створення цінності і інновацій» [21]. У той же час дослідження Neurane et al. демонструють, що у ресурсно-обмежених умовах стратегічна гнучкість (SF) та технологічні інноваційні можливості (PIC) прямо впливають на стійке зростання стартапів у туризмі, адже «adaptive capability bridges entrepreneurial leadership and performance, underscoring adaptability as a key driver of sustainable growth» [15].

Незважаючи на наявні напрацювання, у дослідженнях не вистачає цілісного розуміння того, як саме

стартапи формують нову сервісну цінність (нові сервіси, канали взаємодії, моделі монетизації) для клієнтів HoReCa, особливо в умовах кризи. Нерозв'язаною залишається загальна проблема механізмів впливу стартапів і інноваційних бізнес-моделей на конкурентні переваги закладів гостинності.

**Мета статті** – визначити роль інноваційних бізнес-моделей та стартап-ініціатив у підвищенні ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності шляхом створення нової сервісної цінності. Для досягнення мети передбачено такі завдання дослідження: - проаналізувати сучасний стан наукових досліджень і практики в галузі інноваційного підприємництва та стартапів у сфері гостинності; - виокремити ключові напрями інноваційних бізнес-моделей і стартап-ініціатив, актуальні для індустрії HoReCa (наприклад, цифрові платформи, екосистемні сервіси, AI-рішення); - дослідити механізми впливу стартапів на створення нової сервісної цінності: автоматизацію операцій, персоналізацію досвіду, диверсифікацію послуг тощо; - оцінити вплив цифрових технологій і стартап-підходів на конкурентоспроможність і стійкість підприємств гостинності (за допомогою прикладів та статистики інвестицій); - сформулювати висновки і практичні рекомендації щодо використання інноваційних моделей і стартапів у діяльності готельно-ресторанних підприємств.

**Методи дослідження.** Дослідження здійснено на основі комбінованого системного підходу. Використано загальнонаукові та спеціальні методи: метод аналізу і синтезу наукових джерел – в ході систематизації сучасних публікацій та звітів з теми інновацій і стартапів у гостинності; для виділення ключових трендів та результатів попередніх досліджень; порівняльний метод – для висвітлення світового досвіду та кращих кейсів впровадження інноваційних моделей (зокрема дані про діяльність акселераторів, приклади глобальних платформ як Airbnb, Mews) для виокремлення типових шляхів трансформації; статистичний аналіз, в ході якого зібрано та проаналізовано статистичні дані про інвестиції у стартапи індустрії гостинності (за відкритими джерелами, галузевими оглядами); SWOT-аналіз та експертні оцінки – для формування стратегічних напрямів інновацій і проведення їхнього експертного обговорення щодо адекватності українському контексту.

**Виклад основних результатів дослідження.** Інноваційне підприємництво в індустрії гостинності доцільно розглядати як особливий тип підприємницької діяльності, спрямований на створення нової сервісної цінності через цифровізацію, персоналізацію, креативність, гнучкі бізнес-моделі та стартап-підходи. Його сутність полягає в ініціативній, ризикоорієнтованій

діяльності суб'єктів готельно-ресторанного, туристичного, кейтерингового, event- та суміжного бізнесу, що забезпечує оновлення сервісних продуктів, бізнес-процесів і каналів взаємодії з клієнтами з метою підвищення якості клієнтського досвіду, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств.

Розглянемо сучасні підходи сучасних учених до розуміння інноваційного підприємництва у сфері гостинності. С. Філіпчук розглядає інноваційний розвиток індустрії гостинності України як інструмент підвищення гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності підприємств у кризовий період [3]. У центрі уваги дослідника - цифровізація сервісу, автоматизація бізнес-процесів, безконтактні технології, сталі ініціативи, інклюзивність, підвищення кваліфікації персоналу та кібербезпека. Такий підхід дає підстави трактувати інноваційне підприємництво в гостинності як багатовимірний процес, що охоплює не лише технологічне оновлення, а й організаційні, соціальні та управлінські зміни.

О. Troisi, А. Visvizi та М. Grimaldi акцентують увагу на тому, що цифровізація змушує hospitality ecosystems переосмислювати бізнес-моделі на основі data-driven orientation. Науковці доводять, що використання даних у сфері гостинності сприяє створенню цінності та інновацій, а data-driven business models стають основою трансформації smart hospitality ecosystems [21]. Отже, у їхньому підході інноваційне підприємництво пов'язане передусім із використанням даних, цифрових платформ, аналітики та нових способів взаємодії з клієнтом.

G.D. Sharma, В. Taheri, D. Cichoń, J.S. Parihar та А. Kharbanda доводять, що інновації та підприємництво є ключовими чинниками зростання, створення цінності та формування конкурентних переваг у туризмі й гостинності [19]. Автори також підкреслюють значення соціального підприємництва, сталості, державної політики та макроекономічного середовища для розвитку інноваційних підприємницьких практик у сервісних галузях.

В.Р. Neupane, S. Zielinski та С.В. Milanes досліджують успішність стартапів і малих та середніх підприємств у hospitality and tourism SMEs у країнах, що розвиваються. Вони пов'язують результативність таких підприємств із підприємницькою орієнтацією, мережевою стратегією, лідерством, стратегічною гнучкістю та технологічною інноваційною спроможністю. Це важливо для українського контексту, оскільки підприємства гостинності в умовах воєнних ризиків також функціонують у середовищі ресурсних обмежень, нестабільності та потреби в адаптивних рішеннях [15].

М. Breier, А. Kallmuenzer, Т. Clauss, J. Gast, S. Kraus та V. Tiberius дослідили роль business model innovation у hospitality industry під час кризи COVID-19 [6]. Вони показали, що інновації бізнес-моделі можуть бути інструментом виживання, підтримання ліквідності, пошуку нових джерел доходу та адаптації підприємств гостинності до кризових умов. Цей підхід є релевантним і для українських підприємств, оскільки в умовах війни адаптивність бізнес-моделі також стає

критичною умовою функціонування.

Н. Погуда розглядає стартапи індустрії туризму та гостинності як основу стратегічного розвитку підприємства. У її підході стартапи постають не лише як нові бізнес-проекти, а як інструмент упровадження інноваційних рішень, адаптації до глобальних викликів, підвищення ефективності бізнес-моделей і відкриття нових можливостей для сталого розвитку галузі [2].

На основі наведених підходів можна виокремити такі ключові ознаки інноваційного підприємництва в індустрії гостинності:

1. Інноваційність сервісної пропозиції - створення нових або істотно оновлених послуг, форматів обслуговування, клієнтських маршрутів і сервісних рішень.

2. Цифрова орієнтація - використання цифрових платформ, CRM-систем, Big Data, AI, IoT, мобільних застосунків, онлайн-бронювання, безконтактних технологій та автоматизованих сервісів.

3. Клієнтоцентричність - фокус на персоналізації, емоційному досвіді, довірі, комфорті, безпеці та залученості споживача.

4. Гнучкість і адаптивність - здатність швидко змінювати бізнес-процеси, канали продажу, формати обслуговування та ціннісну пропозицію відповідно до змін попиту.

5. Стартапність - орієнтація на експериментування, тестування MVP, швидку апробацію ідей, масштабування ефективних рішень і пошук нових ринкових ніш.

6. Екосистемність - участь підприємств гостинності у партнерських мережах, цифрових платформах, локальних туристичних екосистемах, кластерах, стартап-спільнотах і проектах територіального розвитку.

7. Стійкість і соціальна відповідальність - інтеграція ESG-підходів, енергоефективності, інклюзивності, підтримки громад і сталих практик у бізнес-моделі підприємства.

Відтак, інноваційне підприємництво в індустрії гостинності - це динамічна форма підприємницької діяльності у готельно-ресторанному, туристично-сервісному, кейтеринговому, подієвому та суміжних секторах, що ґрунтується на впровадженні інноваційних бізнес-моделей, цифрових технологій, стартап-підходів і клієнтоорієнтованих сервісних рішень з метою створення нової сервісної цінності, підвищення ефективності, адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Стартапи в цій системі виконують роль катализаторів інновацій, оскільки прискорюють апробацію нових ідей, трансформують бізнес-процеси, створюють нові формати сервісу та сприяють формуванню конкурентних переваг. Для української індустрії гостинності це має особливе значення, адже в умовах воєнних ризиків, зміни туристичних потоків, релокації бізнесу й нестабільного попиту саме інноваційне підприємництво здатне забезпечити не лише виживання, а й поступове відновлення та модернізацію галузі.

У контексті формування нової сервісної цінності в індустрії HoReCa доцільно виокремити кілька ключових напрямів інноваційних бізнес-моделей і стартап-

ініціатив, які найбільшою мірою відображають сучасну трансформацію готельно-ресторанного бізнесу.

1. Цифрові платформні бізнес-моделі. Одним із провідних напрямів є перехід підприємств гостинності до платформної логіки функціонування. Цифрові платформи трансформують традиційні моделі взаємодії між підприємством і споживачем, змінюючи канали бронювання, продажу, комунікації, просування та управління клієнтським досвідом. Як зазначає А. Zeqiri, технологічні хвилі та платформи суттєво змінюють бізнес-моделі гостинності, впливаючи на маркетингові стратегії, дистрибуцію та поведінку споживачів [22]. У практичному вимірі це проявляється через онлайн-бронювання, агрегатори послуг, delivery-платформи, маркетплейси локальних сервісів, цифрові меню, мобільні застосунки та інтегровані системи управління замовленнями.

2. Екосистемні сервіси та партнерські моделі створення цінності. Сучасна індустрія HoReCa дедалі частіше функціонує не як сукупність ізольованих підприємств, а як сервісна екосистема, у якій готелі, ресторани, служби доставки, туристичні оператори, event-компанії, локальні виробники, цифрові платформи й стартапи створюють спільну цінність для споживача. У цьому контексті нова сервісна цінність формується не лише в межах окремої послуги, а через інтегрований клієнтський маршрут: бронювання - проживання - харчування - дозвілля - подія - зворотний зв'язок. Дослідження цифрово-платформних екосистем підкреслюють, що платформи під час криз можуть забезпечувати координацію учасників, соціальну відповідальність і швидшу адаптацію бізнесу до нестабільного середовища [14].

3. AI-, Big Data- та AIoT-рішення у сервісному бізнесі. Особливо перспективним напрямом є використання штучного інтелекту, Big Data та Artificial Intelligence of Things у готельно-ресторанному бізнесі. Такі рішення дають змогу персоналізувати пропозицію, прогнозувати попит, автоматизувати комунікацію з клієнтами, оптимізувати ціноутворення, аналізувати поведінку споживачів і підвищувати якість управлінських рішень. У сучасних дослідженнях AIoT розглядається як інструмент створення персоналізованого та реляційного клієнтського досвіду, а також як основа для гнучких моделей оплати за фактичне використання сервісу [9]. Водночас дослідники наголошують, що впровадження AI у гостинності потребує балансу між автоматизацією, довірою, емоційним контактом і «людським дотиком» сервісу [9].

4. Роботизовані та автоматизовані сервісні моделі. Наступним напрямом є впровадження сервісних роботів, чат-ботів, автоматизованих консьерж-сервісів, self-check-in/self-check-out систем, роботизованої доставки в готелях і ресторанах. Такі рішення зменшують операційне навантаження на персонал, підвищують швидкість обслуговування та дають змогу стандартизувати окремі сервісні процеси. Водночас систематичні огляди досвіду використання сервісних роботів у готелях демонструють, що ефективність таких технологій залежить не лише від технологічної новизни, а й

від функціональності, соціального прийняття, безпеки, емоційного сприйняття та відповідності очікуванням гостей [16].

5. Cloud kitchens, dark kitchens і delivery-first restaurants. Для ресторанного сектору HoReCa особливо актуальними є гібридні та віртуалізовані бізнес-моделі, зокрема cloud kitchens, dark kitchens і delivery-first restaurants. Їх сутність полягає у відокремленні процесу виробництва ресторанної продукції від традиційного залу обслуговування та орієнтації на доставку, онлайн-замовлення й платформну взаємодію зі споживачем. А. Rout, M. Dawande та G. Janakiraman доводять, що cloud kitchens створюють цінність через переваги центрального розміщення, скорочення часу доставки та консолідацію логістичних ресурсів [17]. Водночас інші дослідження звертають увагу на ризики таких моделей, зокрема сервісні бар'єри, проблеми якості, довіри, контролю процесів і задоволеності клієнтів.

6. Smart hospitality та IoT-орієнтовані моделі управління. Інтеграція IoT-рішень у готельний і ресторанный бізнес забезпечує розвиток smart hospitality, що охоплює «розумні» номери, енергоефективне управління ресурсами, автоматизований контроль мікроклімату, цифровий моніторинг завантаженості, управління запасами, безпекою та персоналізованими умовами перебування гостей. Дослідження Т. Gajić та співавторів показує, що інтеграція AI та IoT у готельному менеджменті сприяє не лише підвищенню операційної ефективності, а й розвитку сталих практик у сфері гостинності [8].

7. Сталі, інклюзивні та ESG-орієнтовані стартап-рішення. Окремим напрямом є стартапи, орієнтовані на сталий розвиток: зменшення харчових відходів, енергоефективність, локальні ланцюги постачання, екологічне пакування, інклюзивний сервіс, соціальну відповідальність і безбар'єрність. Такі моделі формують не лише економічну, а й соціальну та екологічну сервісну цінність. У сучасних умовах для HoReCa це має особливе значення, оскільки споживач дедалі частіше оцінює не лише якість послуги, а й етичність, безпечність, сталість та соціальну відповідальність бізнесу.

Отже, ключові напрями інноваційних бізнес-моделей і стартап-ініціатив у HoReCa охоплюють платформізацію сервісу, екосистемну взаємодію, AI- та Big Data-персоналізацію, автоматизацію, cloud/dark kitchen-моделі, smart hospitality на основі IoT та ESG-рішення. Їх сутність полягає у переході від стандартного обслуговування до персоналізованого, цифрово підтриманого, гнучкого й екосистемного клієнтського досвіду.

У межах дослідження інноваційного підприємництва в індустрії гостинності стартапи доцільно розглядати як механізми трансформації сервісної цінності, оскільки вони змінюють способи створення, доставки, споживання та монетизації послуг у HoReCa. Сучасна сервісна цінність дедалі більше залежить не лише від якості обслуговування й професійності персоналу, а й від цифрової зручності, персоналізації, швидкості, безпеки та гнучкості клієнтського досвіду.

1. Автоматизація операційних процесів є одним із

ключових механізмів впливу стартапів на підприємства HoReCa. Рішення HospitalityTech і FoodTech автоматизують бронювання, замовлення, доставку, оплату, складський облік, клієнтську комунікацію та аналітику продажів. Це знижує витрати, прискорює обслуговування, підвищує якість управлінських рішень і стабільність сервісу. Прикладом є cloud kitchen-моделі, які завдяки спільному використанню операційної інфраструктури та централізованій логістиці створюють додаткову цінність для ресторану, платформи доставки й споживача [17].

2. Персоналізація клієнтського досвіду є важливим механізмом трансформації сервісної цінності в HoReCa. Стартапи, що використовують AI, Big Data, CRM-системи та рекомендаційні алгоритми, дають змогу краще аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати їхні потреби й формувати індивідуальні пропозиції, меню, цінові пакети, програми лояльності та комунікації. Водночас AI-enabled hospitality services мають поєднувати технологічну точність із збереженням емоційного контакту, довіри та «human touch» у сервісі [5]. Отже, персоналізація створює сервісну цінність через індивідуалізацію взаємодії, релевантність пропозицій, посилення лояльності та емоційної прив'язаності клієнта до бренду.

3. Диверсифікація послуг і форматів обслуговування є одним із механізмів трансформації сервісної цінності в HoReCa. Стартапи сприяють появі нових форматів: dark/cloud kitchens, delivery-first restaurants, smart hotels, мобільних сервісів бронювання, цифрових консьерж-сервісів, гібридних event-форматів та інтегрованих hospitality-платформ. Цифрові платформи змінюють традиційні бізнес-моделі гостинності, зокрема маркетинг, канали дистрибуції та взаємодію зі споживачами [21]. Отже, стартапи не лише розширюють асортимент послуг, а формують комплексний, цифрово підтриманий клієнтський досвід.

4. Платформізація та екосистемна взаємодія передбачають перехід від ізольованої моделі підприємства до мережевої логіки створення сервісної цінності. Стартапи формують або використовують цифрові платформи, що об'єднують готелі, ресторани, служби доставки, локальних виробників, туристичні, event- та платіжні сервіси. У такій моделі цінність створюється не окремим підприємством, а системою взаємодіючих учасників. Для клієнта це забезпечує зручність, швидкість і комплексність сервісу, а для підприємства - розширення ринку, доступ до даних, зниження транзакційних витрат і можливість масштабування. Отже, стартапи змінюють логіку взаємодії від моделі «підприємство - клієнт» до моделі «платформа - партнери - клієнтський досвід».

5. Аналітика даних і прогнозування попиту є важливим механізмом створення сервісної цінності в HoReCa. Стартапи, що використовують Big Data, AI та аналітичні платформи, дають змогу прогнозувати попит, управляти завантаженістю, адаптувати ціни, планувати закупівлі, аналізувати відгуки клієнтів, оцінювати маркетингові кампанії та визначати нові сегменти

споживачів. Data-driven підхід змінює управління в індустрії гостинності, оскільки рішення ухвалюються на основі поведінкових, операційних і ринкових даних. Це робить сервісну цінність більш точною, прогнозованою та адаптованою до потреб клієнта.

6. Підвищення гнучкості та швидкості адаптації бізнесу є важливим механізмом впливу стартапів на розвиток HoReCa. Стартапи діють за логікою швидкого тестування гіпотез, запуску мінімально життєздатного продукту, коригування бізнес-моделі та масштабування ефективних рішень. Завдяки нижчій організаційній інерційності вони швидше реагують на зміну попиту, воєнні ризики, логістичні обмеження, нові потреби клієнтів і технологічні зміни. Для підприємств HoReCa це означає можливість оперативно адаптувати меню, канали продажу, формати обслуговування, цільові сегменти, партнерства та комунікаційні стратегії.

7. Формування нових джерел доходу. Сьомий механізм полягає у розширенні моделей монетизації. Стартапи дають змогу підприємствам гостинності переходити від традиційної моделі доходу, заснованої на продажі окремої послуги, до багатоканальних джерел надходжень: підписки, онлайн-сервіси, доставка, франчайзинг, партнерські програми, комісійні моделі, цифрові продукти, loyalty-платформи, event-сервіси, консалтинг, гастрономічні набори, dark kitchen бренди.

Таким чином, нова сервісна цінність набуває не лише клієнтського, а й економічного виміру, оскільки сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства (табл. 1).

Отже, механізми впливу стартапів на створення нової сервісної цінності в індустрії HoReCa мають комплексний характер і охоплюють операційний, технологічний, маркетинговий, організаційний та економічний рівні. Стартапи трансформують сервісну цінність через автоматизацію процесів, персоналізацію клієнтського досвіду, диверсифікацію послуг, платформізацію взаємодії, використання даних, підвищення адаптивності та формування нових джерел доходу.

З наукової позиції це дає підстави стверджувати, що стартапи в індустрії гостинності виконують роль каталізатора переходу від традиційної сервісної моделі до інноваційної моделі створення цінності, у якій головним результатом є не лише надання якісної послуги, а формування персоналізованого, цифрово підтриманого, гнучкого та емоційно значущого клієнтського досвіду.

У сучасних умовах цифрові технології та стартап-підходи істотно змінюють джерела конкурентоспроможності підприємств гостинності. Якщо раніше конкурентні переваги HoReCa формувалися переважно за рахунок локації, матеріальної бази, цінової політики та стандартів обслуговування, то сьогодні дедалі більшого значення набувають цифрова доступність сервісу, швидкість операцій, персоналізація клієнтського досвіду, гнучкість бізнес-моделі, аналітика даних і здатність підприємства швидко адаптуватися до кризових умов.

Таблиця 1

## Узагальнення механізмів впливу стартапів на нову сервісну цінність

Механізм впливу стартапів	Зміст механізму	Прояв нової сервісної цінності
Автоматизація операцій	Цифровізація бронювання, замовлень, оплати, доставки, обліку	Швидкість, точність, зручність, стабільність сервісу
Персоналізація досвіду	AI, Big Data, CRM, рекомендаційні системи	Індивідуальна пропозиція, лояльність, емоційна залученість
Диверсифікація послуг	Cloud kitchens, delivery-first, smart hotels, eventtech	Нові формати споживання та розширення сервісної пропозиції
Платформізація	Онлайн-платформи, агрегатори, цифрові екосистеми	Інтегрований клієнтський маршрут і доступність послуг
Аналітика даних	Прогнозування попиту, аналіз поведінки, динамічне ціноутворення	Точність управління та адаптація до потреб клієнта
Гнучкість бізнесу	MVP, Lean startup, швидке тестування ідей	Швидке реагування на зміни ринку
Нові джерела доходу	Підписки, доставка, партнерські програми, цифрові продукти	Фінансова стійкість і масштабованість бізнесу

Джерело: авторське узагальнення на основі джерел: [2, 7, 14, 20, 21].

Покажемо те, що, попри загальне охолодження венчурного ринку, інвестори продовжують вкладати кошти у travel tech та hospitality tech. За даними Phocuswright, фінансування travel startups у 2023 р. скоротилося до майже десятирічного мінімуму — 5,2 млрд дол. США, а за три квартали 2024 р. становило 4,3 млрд дол. США; водночас у 2024 р. частка B2B-компаній уперше перевищила B2C і досягла 51% загального фінансування, що свідчить про зростання інтересу саме до технологій операційної ефективності, автоматизації, аналітики та управління бізнес-процесами у сфері подорожей і гостинності [7].

З позиції конкурентоспроможності це означає, що інвестори підтримують не лише споживчі платформи, а й технологічні рішення, які дозволяють підприємствам гостинності знижувати витрати, підвищувати продуктивність персоналу, управляти доходами, оптимізувати завантаженість, прогнозувати попит і покращувати клієнтський досвід. Наприклад, компанія Mews, яка розробляє хмарну платформу для управління готелями, у 2024 р. залучила 110 млн дол. США при оцінці 1,2 млрд дол. США. Компанія повідомила про понад 60% річного зростання доходу, понад 8 млрд дол. США Gross Payment Volume, понад 16 млн щорічних check-ins і понад 1000 інтеграцій у своєму технологічному маркетплейсі. Це демонструє, що хмарні PMS-рішення стають інструментом підвищення операційної ефективності та сервісної гнучкості готельного бізнесу [12].

Інший приклад - Lighthouse, платформа комерційної аналітики для travel & hospitality industry, яка у 2024 р. залучила близько 370 млн дол. США інвестицій від KKR. Компанія обслуговує понад 70 тис. об'єктів розміщення у світі, а її платформа обробляє понад 400 терабайтів ринкових і туристичних даних щодня, використовуючи AI для формування управлінських рішень у сфері ціноутворення, revenue management і прогнозування попиту. Це підтверджує, що AI та Big Data безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємств гостинності через точніше ціноутворення, підвищення завантаженості, оптимізацію доходів і швидше реагування на зміну

ринкової ситуації [11].

Вплив цифрових технологій на стійкість підприємств гостинності проявляється у здатності зберігати функціонування в умовах нестабільності. Хмарні системи управління, CRM, онлайн-бронювання, цифрові платежі, автоматизована доставка, self-check-in, чат-боти, AI-рекомендації та аналітика попиту дають змогу підприємствам зменшити залежність від фізичних каналів продажу, швидше перебудувати сервісну модель і підтримувати контакт із клієнтом навіть за умов логістичних, кадрових або безпекових обмежень. Саме тому цифровізація виступає не лише інструментом модернізації, а й чинником антикризової адаптації.

Стартап-підходи також посилюють стійкість підприємств через логіку швидкого тестування гіпотез, запуску MVP, гнучкої зміни бізнес-моделі та масштабування ефективних рішень. У сфері HoReCa це може проявлятися в запуску delivery-first restaurants, dark kitchens, мобільних форматів обслуговування, цифрових програм лояльності, персоналізованих гастрономічних продуктів, гібридних event-сервісів або партнерських платформ локального туризму. На відміну від класичних моделей, стартап-підхід дозволяє швидше перевіряти попит, мінімізувати витрати на запуск і адаптувати пропозицію до нових поведінкових моделей споживачів.

Окремо слід відзначити, що інвестиції у travel tech і hospitality tech відновлюються нерівномірно. За оцінкою Skift Research, венчурні інвестиції у travel industry у 2023 р. становили 2,9 млрд дол. США, що було десятирічним мінімумом порівняно з 5 млрд дол. США у 2022 р. і 9 млрд дол. США у 2019 р. Водночас у 2024 р. спостерігалось поживлення інвестування, зокрема в сферах AI & automation, hospitality employment, tours & experiences, що вказує на переорієнтацію ринку на технології ефективності, автоматизації та сервісної адаптації [4].

З макроекономічної позиції актуальність цифрових і стартап-рішень посилюється відновленням глобального туризму. За даними WTTC, у 2024 р. сектор travel and tourism мав забезпечити рекордний внесок у світовий ВВП — 11,1 трлн дол. США, або близько 10%

глобального ВВП, а також підтримати майже 348 млн робочих місць. Це створює сприятливий ринковий простір для масштабування інноваційних сервісних

моделей у сфері гостинності [15].

Узагальнено вплив цифрових технологій і стартап-підходів можна подати так (табл 2):

Таблиця 2

### Вплив цифрових технологій і стартап-підходів для підприємств гостинності

Напрямок впливу	Зміст впливу	Результат для підприємств гостинності
Автоматизація операцій	PMS, CRM, self-check-in, цифрові платежі, автоматизовані замовлення	Зниження витрат, прискорення обслуговування, підвищення продуктивності
AI та Big Data	Прогнозування попиту, revenue management, персоналізація пропозицій	Зростання доходності, точніше ціноутворення, кращий клієнтський досвід
Платформізація	Онлайн-бронювання, маркетплейси, delivery-платформи, партнерські екосистеми	Розширення каналів продажу, масштабованість, доступ до нових клієнтів
Стартап-підхід	MVP, Lean startup, швидке тестування сервісних рішень	Гнучкість, швидка адаптація, зниження ризиків запуску
Хмарні технології	Cloud PMS, SaaS-рішення, інтеграційні маркетплейси	Операційна мобільність, інтеграція сервісів, стійкість до криз
Цифрова аналітика	Обробка ринкових і поведінкових даних	Обґрунтовані управлінські рішення, підвищення конкурентоспроможності

Джерело: авторське узагальнення на основі джерел:[2, 3, 6, 7, 8, 13].

Отже, цифрові технології та стартап-підходи мають безпосередній позитивний вплив на конкурентоспроможність і стійкість підприємств гостинності. Їхній ефект проявляється у підвищенні операційної ефективності, зростанні якості сервісу, персоналізації клієнтського досвіду, диверсифікації джерел доходу, розширенні цифрових каналів продажу та здатності бізнесу швидко реагувати на кризові виклики. Для української індустрії HoReCa це має особливе значення, оскільки цифровізація і стартап-логіка можуть стати не лише інструментами конкурентного розвитку, а й механізмами виживання, відновлення та післявоєнної модернізації підприємств гостинності.

**Висновки.** У результаті дослідження встановлено, що інноваційні бізнес-моделі та стартапи є важливими інструментами трансформації підприємств HoReCa, оскільки змінюють способи створення, просування та монетизації сервісної цінності. Їх використання забезпечує перехід від традиційної моделі обслуговування до гнучкої, цифровізованої, клієнтоорієнтованої та адаптивної системи функціонування.

Ключовими напрямами впливу інноваційних бізнес-моделей і стартап-ініціатив є автоматизація операційних процесів, персоналізація клієнтського досвіду, розвиток цифрових каналів продажу, платформних сервісів, AI-, Big Data- та CRM-рішень, диверсифікація послуг і формування нових джерел доходу. У сукупності це сприяє підвищенню ефективності діяльності, якості сервісу, лояльності клієнтів і конкурентоспроможності підприємств гостинності.

Обґрунтовано, що стартапи виступають каталізаторами інноваційного розвитку, оскільки дають змогу швидко тестувати нові сервісні рішення, адаптувати бізнес-модель до змін попиту, запускати нові формати обслуговування та інтегрувати цифрові технології. Особливого значення це набуває в умовах нестабільності, воєнних ризиків, логістичних обмежень, кадрового

дефіциту та зміни споживчої поведінки.

Практичне впровадження інноваційних бізнес-моделей доцільно здійснювати поетапно: від аналізу середовища й потреб клієнтів - до вибору інноваційного рішення, тестування MVP, оцінювання ефективності, масштабування та постійного моніторингу результатів. Такий підхід знижує ризики інновацій і забезпечує їх відповідність ресурсним можливостям підприємства.

Для підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємствам HoReCa доцільно активізувати цифрову трансформацію бізнес-процесів; використовувати стартап-підхід до запуску нових сервісів; розвивати персоналізовану сервісну пропозицію; диверсифікувати формати обслуговування; формувати партнерські екосистеми; інтегрувати ESG-практики; запроваджувати систему оцінювання результативності інновацій; підвищувати інноваційну компетентність персоналу.

Отже, впровадження інноваційних бізнес-моделей і стартапів у діяльність готельно-ресторанних підприємств слід розглядати як системний управлінський процес, спрямований на технологічну модернізацію, формування нової сервісної цінності, підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств індустрії гостинності.

**Декларація щодо використання інструментів ШІ.** 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. Бойко В., Ніколенко Г. Роль малого підприємництва в розвитку туристично-гостинної сфери територіальних громад у контексті сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-83>
2. Погуда Н. В. Стартапи індустрії туризму та гостинності як основа стратегічного розвитку підприємства. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., (Київ, 26–27 листопада 2024 р.). Київ. С. 252–256.
3. Філіпчук С. С. Інноваційний розвиток індустрії гостинності України в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. С. 125. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-16>
4. Agarwal P. Venture investment trends in travel 2024. Skift Research. 2024. URL: <https://research.skift.com/reports/venture-investment-trends-in-travel-2024/>
5. Blüher G., Schleth H. C., Kanbach D. K., Kallmuenzer, A., Kraus, S. Human touch in the age of AI : customer willingness to adopt AI-enabled hospitality services. *Technology in Society*. 2026. Vol. 84. Art. 103115. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.103115>
6. Breier M., Kallmuenzer A., Clauss T. et al. The role of business model innovation in the hospitality industry during crisis. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 92. Art. 102723. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723>
7. Coletta M. A new era for travel startup investing. Phocuswright. 2024. URL: <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2024/A-new-era-for-travel-startup-investing>
8. Fastest growing hospitality tech companies and startups. Landbase. 2024. URL: <https://www.landbase.com/blog/fastest-growing-hospitality-tech>
9. Gajić T., Petrović M. D., Milanović Pešić A., Conić M., Gligorijević N. Innovative approaches in hotel management: Integrating Artificial Intelligence (AI) and the Internet of Things (IoT) to enhance operational efficiency and sustainability. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 17. Art. 7279. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16177279>
10. Hsu H. Facing the next chapter of smartness: Designing smarter hospitality customer experience with artificial intelligence of things (AIoT). *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 128. Art. 104163. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104163>
11. Identifying services barriers and risks in cloud kitchens: Insights from a novel risk assessment model. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 124. Art. 103996. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103996>
12. Lighthouse announces \$370 million Series C investment led by KKR to accelerate platform innovation and growth. Lighthouse. 2024. URL: <https://www.mylighthouse.com/ja/resources/blog/lighthouse-announces-370-million-series-c-investment-led-by-krk-to-accelerate-platform-innovation-and-growth>
13. Mews raises \$110m to accelerate cloud technology in hospitality. Mews. 2024. URL: <https://www.mews.com/en/press/mews-raises-110m-to-accelerate-cloud-technology-in-hospitality>
14. Mintah E. O., Elmarzouky M. Digital-platform-based ecosystems: CSR innovations during crises. *Journal of Risk and Financial Management*. 2024. Vol. 17, No. 6. Art. 247. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm17060247>
15. Neupane B. P., Zielinski, S., Milanec, C. B. Startup success in hospitality and tourism SMEs: Sustainability-driven innovation and performance factors. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 8. Art. 3485. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17083485>
16. Oladipo D. Travel industry to contribute record \$11 trillion to global GDP in 2024. Reuters. 2024. URL: <https://www.reuters.com/business/travel-industry-contribute-record-11-trillion-global-gdp-2024-09-03/>
17. Rana N. P., Begum N., Faisal M. N., Mishra A. Customer experiences with service robots in hotels : A review and research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*. 2025. Vol. 34, No. 2. Pp. 145–174. DOI: <https://doi.org/10.1080/19368623.2024.2403640>
18. Rout A., Dawand, M., Janakiraman G. Cloud-kitchens: Value creation through co-location. *Production and Operations Management*. 2024. Vol. 33, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1177/10591478231224950>
19. Sharma G.D., Taheri B., Cichon D., Parihar J.S., Kharbanda A. Using innovation and entrepreneurship for creating edge in service firms: A review research of tourism and hospitality industry. *Journal of Innovation & Knowledge*/ 2024. Vol. 9, Iss. 4. Art. 100572. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100572>
20. Travel startups shattered funding records in 2024 : We tracked billions in deals. Skift. 2025. URL: <https://skift.com/2025/01/05/travel-startups-shattered-funding-records-in-2024-we-tracked-billions-in-deals/>
21. Troisi, O., Visvizi, A., Grimaldi, M. Digitalizing business models in hospitality ecosystems: Toward data-driven innovation. *European Journal of Innovation Management*. 2023. Vol. 26, No. 7. Pp. 242–277. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2022-0540>
22. Zeqiri A. From traditional to digital: The evolution of business models in hospitality through platforms. *Platforms*. 2024. Vol. 2, No. 4. Pp. 221–233. DOI: <https://doi.org/10.3390/platforms2040015>

## References:

1. Boiko, V., & Nikolenko, H. (2025). Rol maloho pidpriemnytstva v rozvytku turystychno-hostynnoi sfery terytorialnykh hromad u konteksti staloho rozvytku [The role of small entrepreneurship in the development of the tourism and hospitality sphere of territorial communities in the context of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-83> [in Ukrainian].
2. Pohuda, N. V. (2024). Startapy indusrii turyzmu ta hostynnosti yak osnova stratehichnoho rozvytku

pidpriemstva [Startups in the tourism and hospitality industry as a basis for strategic enterprise development]. Marketynhovi ta orhanizatsiini mekhanizmy povoiennoho rozvytku haluzi hostynnosti ta turyzmu Ukrainy. Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference, (Kyiv, November 26–27.). 252–256. [in Ukrainian].

3. Filipchuk, S. S. (2025). Innovatsiyni rozvytok industrii hostynnosti Ukrainy v umovakh nevyznachenosti [Innovative development of the hospitality industry of Ukraine under conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (77). 125. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-16> [in Ukrainian].

4. Agarwal, P. (2024). Venture investment trends in travel 2024. Skift Research. <https://research.skift.com/reports/venture-investment-trends-in-travel-2024/> [in English].

5. Blüher, G., Schleth, H. C., Kanbach, D.K., Kallmuenzer, A., & Kraus, S. (2026). Human touch in the age of AI: Customer willingness to adopt AI-enabled hospitality services. *Technology in Society*, (84). 103115. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.103115> [in English].

6. Breier, M., Kallmuenzer, A., Clauss, T. et al. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during crisis. *International Journal of Hospitality Management*, (92). 102723. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723> [in English].

7. Coletta, M. (2024). A new era for travel startup investing. Phocuswright. <https://www.phocuswright.com/Travel-Research/Research-Updates/2024/A-new-era-for-travel-startup-investing> [in English].

8. Fastest growing hospitality tech companies and startups. Landbase. (2024). <https://www.landbase.com/blog/fastest-growing-hospitality-tech> [in English].

9. Gajić, T., Petrović, M. D., Milanović Pešić, A., Conić, M., & Gligorijević, N. (2024). Innovative approaches in hotel management: Integrating Artificial Intelligence (AI) and the Internet of Things (IoT) to enhance operational efficiency and sustainability. *Sustainability*, 16(17), 7279. <https://doi.org/10.3390/su16177279> [in English].

10. Hsu, H. (2025). Facing the next chapter of smartness: Designing smarter hospitality customer experience with artificial intelligence of things (AIoT). *International Journal of Hospitality Management*, (128). 104163. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104163> [in English].

11. Identifying services barriers and risks in cloud kitchens: Insights from a novel risk assessment model. (2025). *International Journal of Hospitality Management*, (124), 103996. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103996> [in English].

12. Lighthouse announces \$370 million Series C investment led by KKR to accelerate platform innovation and growth. Lighthouse. (2024). <https://www.myighthouse.com/ja/resources/blog/lighthouse-announces-370-million-series-c-investment-led-by-krk-to-accelerate-platform-innovation-and-growth> [in English].

13. Mews raises \$110m to accelerate cloud technology in hospitality. (2024). Mews. <https://www.mews.com/en/press/mews-raises-110m-to-accelerate-cloud-technology-in-hospitality> [in English].

14. Mintah, E. O., & Elmarzouky, M. (2024). Digital-platform-based ecosystems: CSR innovations during crises. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(6), 247. <https://doi.org/10.3390/jrfm17060247> [in English].

15. Neupane, B. P., Zielinski, S., & Milanec, C.B. (2025). Startup success in hospitality and tourism SMEs: Sustainability-driven innovation and performance factors. *Sustainability*, 17(8), 3485. <https://doi.org/10.3390/su17083485> [in English].

16. Oladipo, D. (2024). Travel industry to contribute record \$11 trillion to global GDP in 2024. Reuters. <https://www.reuters.com/business/travel-industry-contribute-record-11-trillion-global-gdp-2024-2024-09-03/> [in English].

17. Rana, N. P., Begum, N., Faisal, M. N., & Mishra, A. (2025). Customer experiences with service robots in hotels: A review and research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 34(2), 145–174. <https://doi.org/10.1080/19368623.2024.2403640> [in English].

18. Rout, A., Dawande, M., & Janakiraman, G. (2024). Cloud-kitchens: Value creation through co-location. *Production and Operations Management*, 33(2), <https://doi.org/10.1177/10591478231224950> [in English].

19. Sharma, G. D., Taheri, B., Cichon, D., Parihar, J.S., & Kharbanda, A. (2024). Using innovation and entrepreneurship for creating edge in service firms : A review research of tourism and hospitality industry. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100572. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100572> [in English].

20. Travel startups shattered funding records in 2024: We tracked billions in deals. (2025). Skift. <https://skift.com/2025/01/05/travel-startups-shattered-funding-records-in-2024-we-tracked-billions-in-deals/> [in English].

21. Troisi, O., Visvizi, A., & Grimaldi, M. (2023). Digitalizing business models in hospitality ecosystems: Toward data-driven innovation. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 242–277. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2022-0540> [in English].

22. Zeqiri, A. (2024). From traditional to digital: The evolution of business models in hospitality through platforms. *Platforms*, 2(4), 221–233. <https://doi.org/10.3390/platforms2040015> [in English].

Дата надходження статті: 03.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 28.04.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 14.05.2026 р.

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