

DOI 10.36074/grail-of-science.15.05.2026.041

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ ЧЕРЕЗ ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА СТАРТАПИ

Бугаєва Марія Вікторівна

канд. екон. наук, професор,
професор кафедри економіки, підприємництва та ГРС
Центральноукраїнський національний технічний університет, Україна

Огаренко Тетяна Анатоліївна

кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, підприємництва та ГРС
Центральноукраїнський національний технічний університет, Україна

Анотація. Досліджено теоретико-методологічні засади розвитку підприємництва у сфері гостинності через упровадження інноваційних бізнес-моделей та стартап-ініціатив. Розглянуто специфіку функціонування підприємств HoReCa в умовах цифровізації, зміни споживчої поведінки, посилення конкуренції, воєнних ризиків і нестабільності зовнішнього середовища. Установлено, що традиційні бізнес-моделі поступово втрачають універсальність, тоді як платформні, сервісно-орієнтовані, гібридні та ESG-орієнтовані моделі формують нову логіку створення, доставки й монетизації сервісної цінності. Обґрунтовано роль стартапів як драйверів інноваційного оновлення підприємницьких структур у напрямках FoodTech, TravelTech, HospitalityTech та EventTech. Запропоновано механізм інтеграції інноваційних бізнес-моделей у діяльність підприємств HoReCa, що охоплює етапи, інструменти, фактори впливу, суб'єкти, об'єкти, принципи, методи, ресурсне забезпечення та очікувані результати. Доведено, що інноваційні бізнес-моделі та стартапи сприяють підвищенню ефективності, адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: підприємництво; сфера гостинності; HoReCa; інноваційні бізнес-моделі; стартапи; цифровізація; конкурентоспроможність.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації глобальної економіки підприємництво у сфері гостинності (HoReCa) набуває якісно нових характеристик, зумовлених прискореною цифровізацією, зміною споживчих уподобань, посиленням конкуренції та зростанням ролі інновацій як ключового чинника створення доданої вартості. Традиційні моделі ведення бізнесу у сфері гостинності поступово втрачають ефективність, що обумовлює необхідність переходу до інноваційно орієнтованих підприємницьких практик, зокрема через впровадження нових бізнес-моделей і розвиток стартап-ініціатив. У цьому контексті підприємництво перестає розглядатися виключно як форма організації господарської діяльності, трансформуючись у динамічну систему, що



інтегрує інноваційні, технологічні та управлінські компоненти.

Аналіз сучасних наукових досліджень свідчить про значну увагу до проблем розвитку підприємництва, інноваційної діяльності та стартап-екосистем у різних галузях економіки. Водночас у науковому дискурсі недостатньо системно розкрито питання інтеграції інноваційних бізнес-моделей у підприємницьку діяльність саме у сфері гостинності, яка має специфічні особливості функціонування (висока залежність від якості сервісу, сезонність, чутливість до зовнішніх шоків, значна роль людського капіталу). Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах підвищеної невизначеності та воєнних ризиків в Україні, що суттєво впливають на стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність підприємницьких структур у галузі.

Практика функціонування підприємств гостинності демонструє наявність низки системних проблем, зокрема обмежений рівень інноваційної активності, недостатній розвиток стартап-культури, слабку інтеграцію цифрових технологій у бізнес-процеси, а також відсутність ефективних механізмів трансформації традиційних бізнес-моделей у інноваційні. Це зумовлює потребу у формуванні науково обґрунтованих підходів до розвитку підприємництва у сфері гостинності, які б враховували роль стартапів як каталізаторів інновацій та забезпечували адаптацію підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища.

Таким чином, актуальність дослідження визначається необхідністю поглиблення теоретико-методологічних засад розвитку підприємництва у сфері гостинності через призму інноваційних бізнес-моделей та стартапів, а також розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування підприємницьких структур у сучасних умовах. Це обумовлює потребу у комплексному дослідженні зазначеної проблематики, що поєднує науковий аналіз із прикладними аспектами розвитку галузі.

Аналіз досліджень та публікацій. Упродовж останніх років проблематика розвитку підприємництва у сфері гостинності через інноваційні бізнес-моделі та стартапи набула міждисциплінарного характеру, оскільки поєднує дослідження підприємництва, сервісного менеджменту, цифрової трансформації, інноваційної економіки, сталого розвитку та антикризової адаптації бізнесу. Особливої актуальності ця тематика набула після пандемії COVID-19, а для України - в умовах воєнної невизначеності, трансформації туристичних потоків, зміни споживчої поведінки, кадрового дефіциту та необхідності швидкої адаптації підприємств готельно-ресторанного бізнесу до нових ринкових умов. У вітчизняному науковому дискурсі важливе місце посідають праці, присвячені інноваційному розвитку індустрії гостинності України. Зокрема, С. Філіпчук розглядає інновації як інструмент підвищення гнучкості, стійкості та конкурентоспроможності підприємств гостинності в умовах невизначеності, акцентуючи увагу на цифровізації, автоматизації сервісних процесів, безконтактних технологіях, сталих практиках, інклюзивності та кібербезпеці як стратегічних напрямках розвитку галузі [7]. Ця робота є важливою для обґрунтування того, що інноваційна бізнес-модель у сфері гостинності не може розглядатися лише як технологічне оновлення, а має охоплювати управлінську, сервісну, маркетингову та організаційну складові.

Окремий напрям сучасних досліджень формують праці, у яких цифрова

трансформація розглядається як основа зміни бізнес-моделей підприємств гостинності. Н. Павленчик, М. Паска, Л.-Р. Камінський, Л. Боєчко та Т. Крижанівський доводять, що цифровізація у сфері гостинності полягає не у впровадженні окремих технологічних рішень, а у системній трансформації бізнес-моделі, яка охоплює управління, взаємодію з клієнтами, персоналізацію сервісу, CRM- та PMS-системи, мобільні застосунки, Big Data, IoT-рішення та цифрові канали продажів [5]. Вказаний підхід є методологічно важливим для теми статті, оскільки дозволяє розглядати стартапи не лише як нові підприємницькі структури, а як носії нової логіки створення, доставки й монетизації цінності.

Дослідження В. Бойко та Г. Ніколенка розкриває роль малого підприємництва у розвитку туристично-гостинної сфери територіальних громад [1]. Автори підкреслюють, що малі підприємства, зокрема малі готелі, гастрономічні заклади, зелені садиби, крафтові майстерні та організатори подієвого туризму, виступають важливими суб'єктами формування конкурентної туристичної пропозиції на локальному рівні. Значущість цієї праці для обраної теми полягає в тому, що саме малі підприємства та локальні підприємницькі ініціативи найчастіше є середовищем виникнення стартапів у сфері гостинності.

Безпосередньо стартапна проблематика у сфері туризму та гостинності розглянута у праці Н. Погуди [6]. Авторка зазначає, що стартапи здатні генерувати нові бізнес-моделі, поліпшувати якість послуг, знижувати витрати, використовувати штучний інтелект, великі дані та платформні рішення, а також сприяти стратегічному розвитку підприємств туризму й гостинності. Ця позиція є особливо важливою для формування авторського бачення стартапу як інструменту підприємницького оновлення сфери гостинності, а не лише як окремого інноваційного проєкту.

Праці О. Вдовіченої та К. Паламарек, а також А. Д'яконової, Л. Тітомир і К. Жовтяк поглиблюють технологічний аспект досліджуваної проблеми. О. Вдовічена та К. Паламарек аналізують роль світових інноваційних технологій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу, зокрема через призму глобальних технологічних трендів у сервісній сфері [2].

А. Д'яконова, Л. Тітомир і К. Жовтяк досліджують інноваційні технології як чинник формування стратегії управління якістю послуг у готельно-ресторанному бізнесі, що дозволяє пов'язати технологічні інновації з якістю сервісу, лояльністю споживачів та конкурентними перевагами підприємств. [3].

Важливим для обраної теми є також дослідження О. Завадинської, Г. Ніколайко та М. Огороднік, у якому розглянуто інноваційні рішення для оновлення існуючих бізнес-моделей і сучасних сервісних технологій у ресторанному бізнесі [4]. Автори обґрунтовують, що оновлення бізнес-моделей у ресторанному секторі пов'язане зі зменшенням ручної праці, підвищенням швидкості та якості обслуговування, створенням сильних брендів і розвитком перспективних концепцій бізнесу. Це дослідження є важливим, оскільки ресторанний бізнес є однією з найбільш динамічних підсистем індустрії гостинності, де стартапні рішення найшвидше проходять апробацію ринком.

У зарубіжній науковій літературі значний внесок у розкриття проблеми



зробили М. Breier, А. Kallmuenzer, Т. Clauss, J. Gast, S. Kraus і V. Tiberius, які дослідили роль інновацій бізнес-моделей у відновленні підприємств гостинності під час COVID-19 [8]. Автори довели, що business model innovation може створювати нові джерела доходу, підтримувати ліквідність і забезпечувати виживання підприємств у кризових умовах. Хоча це дослідження було сформоване в контексті пандемічної кризи, його висновки є релевантними й для українських підприємств гостинності в умовах воєнних ризиків, коли адаптивність бізнес-моделі стає критичною умовою функціонування.

О. Troisi, А. Visvizi та М. Grimaldi розглядають цифровізацію бізнес-моделей у hospitality ecosystems через призму data-driven innovation [12]. Автори наголошують, що цифрова трансформація стимулює переосмислення бізнес-моделей у напрямі використання даних, персоналізації сервісу, інноваційного управління та інтеграції підприємств у "розумні" екосистеми гостинності. Цей підхід є цінним для розкриття стартапів як елементів цифрової екосистеми, що здатні прискорювати інновації через платформні рішення, аналітику даних і нові канали комунікації з клієнтами.

G.D. Sharma, В. Taheri, D. Cichoń, J.S. Parihar та А. Kharbanda у системному огляді 139 наукових праць доводять, що інновації та підприємництво виступають ключовими чинниками створення конкурентних переваг у туризмі та гостинності, а також впливають на соціальну, екологічну та економічну результативність галузі [11]. Їхній висновок дозволяє розглядати підприємництво у сфері гостинності не лише як форму самозайнятості чи малого бізнесу, а як механізм інноваційного оновлення сервісних систем.

В.Р. Neupane, S. Zielinski та С.В. Milanec досліджують успіх стартапів і малих та середніх підприємств у сфері hospitality and tourism у країнах, що розвиваються [10]. Автори пов'язують результативність таких підприємств із підприємницькою орієнтацією, мережевою стратегією, лідерством, стратегічною гнучкістю та інноваційною спроможністю. Це дослідження є особливо корисним для українського контексту, оскільки економіка України також функціонує в умовах ресурсних обмежень, високої невизначеності та потреби в адаптивних підприємницьких рішеннях.

Y.R. Kim аналізує підприємницьку екосистему hospitality and tourism із використанням просторової економетрики та доводить, що розвиток нових підприємств у сфері гостинності залежить від якості регіональної підприємницької екосистеми, людського капіталу, інноваційної інфраструктури та просторових ефектів взаємодії між територіями [9]. Це дослідження дає підстави стверджувати, що розвиток стартапів у гостинності потребує не лише ініціативності окремого підприємця, а й сприятливого інституційного, фінансового, цифрового та освітнього середовища.

Отже, аналіз сучасних українських і зарубіжних джерел свідчить, що науковці достатньо ґрунтовно розглядають окремі аспекти проблеми: цифровізацію готельно-ресторанного бізнесу, інноваційні технології сервісу, роль малого підприємництва, трансформацію бізнес-моделей, підприємницькі екосистеми та стартапи у сфері туризму й гостинності. Водночас недостатньо розкритими залишаються питання комплексного поєднання підприємництва, інноваційних бізнес-моделей і стартапного підходу саме у сфері гостинності

України в умовах воєнної та посткризової трансформації. Потребують подальшого дослідження механізми інтеграції стартапів у діючі готельно-ресторанні підприємства, оцінювання економічної результативності інноваційних бізнес-моделей, формування локальних hospitality startup ecosystems, а також адаптація міжнародного досвіду до українських реалій з урахуванням обмеженого фінансування, кадрових ризиків, цифрової нерівності та зміни поведінки споживачів.

Мета роботи. Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування та розвиток наукових підходів до підприємництва у сфері гостинності на основі впровадження інноваційних бізнес-моделей та стартап-ініціатив, а також визначення їх ролі в підвищенні ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємницьких структур у сучасних умовах господарювання.

Досягнення поставленої мети передбачає усунення низки наявних у науковому дискурсі «білих плям», зокрема: недостатньої системності в трактуванні взаємозв'язку між класичним підприємництвом та стартап-підходами у сфері гостинності; обмеженого розкриття механізмів інтеграції інноваційних бізнес-моделей у діяльність підприємств HoReCa; відсутності комплексного підходу до оцінки впливу стартапів як інструменту трансформації підприємницького середовища; недостатньої адаптації існуючих теоретичних положень до умов підвищеної невизначеності та воєнних ризиків, характерних для сучасної економіки України.

Таким чином, дослідження спрямоване на формування цілісного бачення розвитку підприємництва у сфері гостинності як динамічної системи, в якій інноваційні бізнес-моделі та стартапи виступають ключовими драйверами структурних змін, економічного зростання та забезпечення довгострокової стійкості бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Розвиток підприємництва у сфері гостинності в сучасних умовах набуває особливого наукового та прикладного значення, оскільки саме ця сфера є однією з найбільш чутливих до змін зовнішнього середовища, споживчої поведінки, технологічних трансформацій, соціально-економічної нестабільності та кризових викликів. Підприємства готельно-ресторанного бізнесу, кейтерингові компанії, туристично-сервісні структури, локальні заклади харчування, креативні простори та інші суб'єкти індустрії гостинності функціонують у середовищі високої конкуренції, динамічної зміни попиту, зростання вимог до якості сервісу, персоналізації послуг і цифрової взаємодії з клієнтом. У таких умовах традиційні моделі ведення бізнесу поступово втрачають універсальність, що обумовлює необхідність пошуку нових підприємницьких рішень, заснованих на інноваційності, гнучкості, клієнтоорієнтованості та здатності швидко адаптуватися до ринкових змін.

Сфера гостинності за своєю економічною природою є простором активної підприємницької ініціативи, оскільки поєднує виробництво послуг, сервісну взаємодію, емоційний компонент споживання, локальну ідентичність, креативність та індивідуалізовану цінність для клієнта. На відміну від багатьох інших галузей, у гостинності результат підприємницької діяльності значною



мірою визначається не лише матеріальними ресурсами чи технологічною базою, а й здатністю підприємця сформулювати унікальну пропозицію, створити позитивний клієнтський досвід, забезпечити довіру, комфорт, безпеку та емоційну залученість споживача. Саме тому інноваційні бізнес-моделі у цій сфері мають розглядатися не лише як інструмент підвищення прибутковості, а як комплексний механізм оновлення логіки створення, доставки та монетизації цінності.

У межах даного дослідження підприємництво у сфері гостинності доцільно трактувати як ініціативну, ризикоорієнтовану та інноваційно спрямовану діяльність суб'єктів господарювання, що передбачає створення, організацію та розвиток сервісних продуктів і бізнес-процесів, орієнтованих на задоволення потреб споживачів у розміщенні, харчуванні, відпочинку, подієвому обслуговуванні, дозвіллі та супутніх послугах. Його специфіка полягає у високій залежності від якості людського капіталу, рівня сервісної культури, цифрової присутності, репутації, швидкості реагування на зміни попиту та здатності підприємства інтегрувати інновації у повсякденну операційну діяльність.

Інноваційна бізнес-модель у сфері гостинності може бути визначена як спосіб організації підприємницької діяльності, за якого ціннісна пропозиція, канали взаємодії з клієнтами, структура ресурсів, партнерські зв'язки, джерела доходів і механізми управління витратами формуються на основі нових або істотно вдосконалених підходів до створення сервісної цінності. Така модель не обмежується впровадженням окремих цифрових технологій чи маркетингових інструментів, а передбачає системну зміну логіки функціонування підприємства: від орієнтації на стандартну послугу - до формування персоналізованого досвіду; від разового обслуговування - до довгострокової взаємодії з клієнтом; від ізольованої діяльності закладу - до участі у партнерських екосистемах, локальних мережах, онлайн-платформах і стартап-середовищі.

Особливу роль у трансформації підприємництва у сфері гостинності відіграють стартап-ініціативи, які виступають каталізатором оновлення галузі. Стартапи у гостинності, як правило, орієнтовані на швидке тестування нових сервісних рішень, цифровізацію бізнес-процесів, оптимізацію клієнтського шляху, автоматизацію бронювання та замовлень, розвиток онлайн-комунікацій, впровадження мобільних застосунків, платформених рішень, foodtech-, traveltech-, eventtech- та HoReCaTech-продуктів. Їх значення полягає не лише у створенні нових підприємств, а й у формуванні інноваційної культури, яка стимулює традиційний бізнес до перегляду власних управлінських, маркетингових і сервісних підходів.

У сучасних умовах господарювання розвиток підприємництва у сфері гостинності через інноваційні бізнес-моделі та стартапи має розглядатися як багатовимірний процес, що охоплює економічний, організаційний, технологічний, соціальний і маркетинговий аспекти. Економічний аспект проявляється у пошуку нових джерел доходу, диверсифікації послуг, підвищенні продуктивності та оптимізації витрат. Організаційний аспект пов'язаний із формуванням гнучких управлінських структур, партнерських мереж, адаптивних команд і нових форматів взаємодії з постачальниками та клієнтами. Технологічний аспект передбачає використання цифрових платформ, CRM-

систем, аналітики даних, автоматизованих сервісів, онлайн-продажів і цифрових каналів комунікації. Соціальний аспект відображає зростання значення безпеки, інклюзивності, етичності, сталого розвитку та відповідальності бізнесу перед споживачами, працівниками й місцевими громадами. Маркетинговий аспект полягає у переході від просування окремої послуги до формування цілісного бренду, емоційної прив'язаності клієнта та унікального споживчого досвіду.

Водночас впровадження інноваційних бізнес-моделей у сфері гостинності супроводжується низкою обмежень і ризиків. До них належать недостатність фінансових ресурсів для запуску та масштабування стартапів, обмежений доступ до інвестицій, дефіцит кваліфікованих кадрів, низький рівень цифрової готовності окремих підприємств, нестабільність споживчого попиту, високі операційні витрати, регуляторні бар'єри, безпекові загрози та посилення конкурентного тиску. Для українських підприємств гостинності ці проблеми ускладнюються наслідками воєнного стану, міграційними процесами, порушенням логістичних ланцюгів, зміною туристичних потоків, зниженням платоспроможності частини споживачів та необхідністю одночасно забезпечувати економічну стійкість і соціальну відповідальність бізнесу.

Отже, вихідною науковою позицією даного дослідження є положення про те, що інноваційні бізнес-моделі та стартапи виступають не допоміжним, а стратегічним інструментом розвитку підприємництва у сфері гостинності. Вони забезпечують перехід від реактивного пристосування до змін – до проактивного формування нових ринкових можливостей, підвищення адаптивності підприємницьких структур, оновлення сервісної пропозиції та зміцнення конкурентоспроможності. Саме тому подальше дослідження потребує систематизації ключових типів інноваційних бізнес-моделей у гостинності, визначення ролі стартапів у трансформації галузі, обґрунтування чинників їх ефективності та розроблення наукових підходів до інтеграції інноваційних підприємницьких рішень у практику функціонування підприємств індустрії гостинності.

За результатами аналізу досліджень провідних українських та заубіжних вчених за останні роки, встановлено, що глобальна індустрія гостинності демонструє:

- перехід від традиційних сервісних моделей до платформних та цифрових екосистем;
- зростання ролі персоналізації послуг;
- активне впровадження AI, Big Data, IoT;
- посилення значення стійкості (resilience) та ESG-підходів.

Проте варто зазначити, що український контекст має специфічні особливості:

- висока волатильність попиту;
- логістичні обмеження;
- релокація бізнесу;
- зростання ролі внутрішнього туризму;
- розвиток малих підприємств і стартапів як адаптивних форм бізнесу.



Отже, розвиток підприємництва у сфері гостинності поєднує глобальні інноваційні тренди та українську потребу в адаптивності. У світовому контексті його визначають цифровізація, персоналізація, AI, Big Data, IoT та ESG-підходи, тоді як в Україні ключового значення набувають гнучкість бізнесу, внутрішній туризм, релокація та стартапи як інструменти виживання, відновлення й конкурентного розвитку.

У результаті систематизації сучасних досліджень [2, 3, 4, 7, 8, 11] виділено ключові типи інноваційних бізнес-моделей:

1. Платформні бізнес-моделі, що характеризуються створенням цифрових екосистем (Airbnb, Booking, Glovo). Їх функціональні особливості полягають у: мінімізації транзакційних витрат; масштабованості; мережевому ефекті.

2. Сервісно-орієнтовані моделі (Service-dominant logic), що фокусуються на клієнтському досвіді: co-creation value; персоналізація послуг; інтеграція цифрових сервісів.

3. Гібридні моделі, зокрема поєднання офлайн і онлайн: dark kitchens; cloud hotels; delivery-first restaurants.

4. Сталі (ESG-орієнтовані) моделі, які забезпечують: екологічність; соціальну відповідальність; енергоефективність.

Відтак, інноваційні бізнес-моделі у сфері гостинності формують нову логіку підприємницького розвитку, у якій конкурентоспроможність визначається не лише якістю послуги, а й здатністю бізнесу створювати цифрову цінність, персоналізований клієнтський досвід, гнучкі формати обслуговування та соціально відповідальну модель функціонування. Саме поєднання платформності, сервісної орієнтації, гібридності та ESG-підходів забезпечує адаптивність і довгострокову стійкість підприємств гостинності.

У контексті дослідження варто визначити стартапи як драйвери розвитку підприємництва у сфері гостинності. Стартапи у сфері гостинності виступають важливим інструментом оновлення підприємницької діяльності, оскільки забезпечують швидке впровадження інновацій, гнучкість бізнесу та оперативну адаптацію до змін споживчого попиту. На відміну від традиційних підприємств, вони мають нижчий рівень організаційної інерційності, що дає змогу швидко тестувати нові ідеї, формати обслуговування та цифрові рішення.

Основними напрямками стартап-активності у сфері гостинності є FoodTech, TravelTech, HospitalityTech та EventTech. FoodTech пов'язаний із цифровізацією замовлення, доставки та споживання їжі; TravelTech - із персоналізацією туристичного досвіду та автоматизацією подорожей; HospitalityTech - із технологічним оновленням готельно-ресторанного сервісу; EventTech - із розвитком цифрових і гібридних форматів подієвого обслуговування [10].

Функціональна роль стартапів полягає у генерації інновацій, трансформації бізнес-процесів, формуванні нових ринкових ніш і підвищенні конкурентоспроможності підприємств гостинності. В українських умовах їх значення посилюється, оскільки стартапи стають адаптивною формою бізнесу, здатною швидко реагувати на волатильність попиту, логістичні обмеження, релокацію та зміну структури споживання.

Отже, ми пропонуємо розглядати стартапи у сфері гостинності як дієвий механізм інноваційного розвитку підприємництва, що поєднує технологічне

оновлення, сервісну гнучкість і здатність створювати нову цінність для споживача.

Також нами пропонується механізм інтеграції інноваційних бізнес-моделей у діяльність підприємств HoReCa, який включає:

1. Етапи інтеграції: аналіз середовища, ідентифікація інновацій, оцінка ефективності, адаптація бізнес-процесів, впровадження та моніторинг.

2. Інструменти: цифрові платформи; CRM-системи; аналітика Big Data; Agile-методології; Lean startup.

3. Фактори впливу: зовнішні (економічні; політичні; воєнні; технологічні); внутрішні (ресурсний потенціал; управлінська компетентність; інноваційна культура).

4. Суб'єкти механізму: власники та менеджмент підприємств HoReCa; стартап-команди; інвестори; цифрові платформи; постачальники; споживачі; місцеві громади; органи державної та місцевої влади; освітні й наукові установи.

5. Об'єкти механізму: бізнес-процеси підприємства; сервісна модель; клієнтський досвід; канали продажу; система комунікацій; цифрова інфраструктура; персонал; партнерські зв'язки; фінансові потоки.

6. Принципи реалізації механізму: адаптивність; клієнтоорієнтованість; інноваційність; цифрова інтегрованість; економічна доцільність; гнучкість; стійкість; партнерство; безпекова орієнтованість; сталість розвитку.

7. Методи реалізації: стратегічний аналіз; бізнес-моделювання; дизайн-мислення; бенчмаркінг; SWOT- і PEST-аналіз; тестування MVP; оцінювання клієнтського досвіду; управління ризиками; фінансово-економічне моделювання.

8. Ресурсне забезпечення: фінансове; кадрове; інформаційно-аналітичне; технологічне; організаційне; маркетингове; інвестиційне; інституційне.

9. Очікувані результати: підвищення конкурентоспроможності підприємств HoReCa; зростання якості сервісу; персоналізація послуг; оптимізація витрат; диверсифікація джерел доходу; посилення цифрової присутності; підвищення адаптивності до кризових умов; формування довгострокової лояльності клієнтів.

Узагальнено механізм інтеграції інноваційних бізнес-моделей у діяльність підприємств HoReCa включає етапи, інструменти, фактори впливу, суб'єкти, об'єкти, принципи, методи, ресурсне забезпечення та очікувані результати, що у сукупності забезпечують системне оновлення підприємницької діяльності, підвищення адаптивності, ефективності та конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності.

Для визначення ролі стартапів у розвитку підприємництва у сфері гостинності доцільно застосовувати комплексний підхід до оцінювання їх впливу, який поєднує економічні, інноваційні та соціальні показники. Такий підхід дає змогу оцінити не лише фінансовий результат стартап-ініціатив, а й їхню здатність модернізувати бізнес-процеси, підвищувати якість сервісу та формувати нову цінність для споживача.

До економічних показників варто віднести рентабельність, EBITDA та ROI інновацій. Вони дозволяють визначити, наскільки впровадження стартап-рішень впливає на прибутковість підприємства, операційну ефективність і

окупність інвестицій в інноваційні продукти, цифрові сервіси чи нові формати обслуговування.

Інноваційні показники характеризують рівень технологічного оновлення підприємницької діяльності. До них належать рівень цифровізації бізнес-процесів, кількість впроваджених інновацій, швидкість адаптації до змін ринку, а також здатність підприємства оперативно тестувати й масштабувати нові рішення.

Соціальні показники відображають вплив стартапів на якість зайнятості, рівень сервісу та задоволеність клієнтів. У сфері гостинності ці індикатори мають особливе значення, оскільки ефективність підприємництва визначається не лише фінансовими результатами, а й якістю клієнтського досвіду, лояльністю споживачів та здатністю бізнесу створювати комфортне й безпечне сервісне середовище.

Отже, авторський підхід до оцінки впливу стартапів на ефективність підприємництва у сфері гостинності має базуватися на поєднанні економічної результативності, інноваційної активності та соціальної цінності. Це дозволяє комплексно визначити внесок стартапів у підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та сталого розвитку підприємств HoReCa.

За результатами узагальнення матеріалу дослідження можна визначити, що роль інноваційних бізнес-моделей та стартап-ініціатив у розвитку підприємницьких структур сфери гостинності полягає у формуванні нової логіки створення, просування та монетизації сервісної цінності, що забезпечує підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств у динамічних і кризових умовах господарювання.

Інноваційні бізнес-моделі забезпечують системне оновлення способів організації підприємницької діяльності через цифровізацію, персоналізацію сервісу, платформізацію, гібридні формати обслуговування та ESG-орієнтацію. Стартап-ініціативи, своєю чергою, виконують функцію каталізатора змін, оскільки прискорюють тестування нових рішень, трансформують бізнес-процеси, формують нові ринкові ніші та підвищують здатність підприємств гостинності реагувати на зміни попиту, логістичні обмеження, воєнні ризики та технологічні виклики.

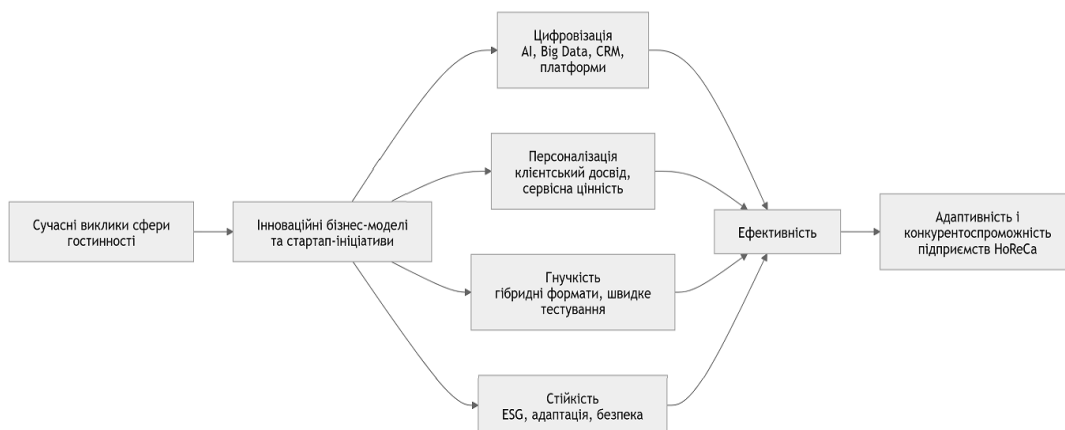


Рис. 1. Схема ролі інноваційних бізнес-моделей та стартап-ініціатив у розвитку підприємств HoReCa

Авторська розробка

Інноваційні бізнес-моделі та стартап-ініціативи виступають інтегрованим інструментом реагування підприємств гостинності на сучасні виклики. Через цифровізацію, персоналізацію, гнучкість і стійкість вони забезпечують підвищення ефективності діяльності, що, у свою чергу, формує адаптивність і конкурентоспроможність підприємств HoReCa.

Висновки та пропозиції. У результаті дослідження встановлено, що розвиток підприємництва у сфері гостинності в сучасних умовах визначається здатністю підприємницьких структур до інноваційного оновлення, цифрової трансформації, персоналізації сервісу та швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Традиційні бізнес-моделі поступово втрачають універсальність, що актуалізує потребу у впровадженні платформних, сервісно-орієнтованих, гібридних та ESG-орієнтованих моделей розвитку.

Доведено, що інноваційні бізнес-моделі виступають комплексним механізмом оновлення логіки створення, доставки й монетизації сервісної цінності. Їх використання сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств HoReCa, диверсифікації джерел доходу, оптимізації витрат, розширенню цифрових каналів комунікації та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Обґрунтовано, що стартап-ініціативи є важливими драйверами трансформації підприємництва у сфері гостинності. Вони забезпечують швидке тестування інноваційних рішень, цифровізацію бізнес-процесів, формування нових ринкових ніш і підвищення адаптивності підприємств до нестабільних умов господарювання. Особливого значення набувають напрями FoodTech, TravelTech, HospitalityTech та EventTech.

В українському контексті інноваційні бізнес-моделі та стартапи виконують не лише модернізаційну, а й адаптаційно-відновлювальну функцію, оскільки дають змогу підприємствам гостинності реагувати на волатильність попиту, логістичні обмеження, релокацію бізнесу, зміну туристичних потоків і воєнні ризики.

Запропонований механізм інтеграції інноваційних бізнес-моделей у діяльність підприємств HoReCa передбачає послідовне проходження етапів аналізу середовища, ідентифікації інновацій, оцінки їх ефективності, адаптації бізнес-процесів, впровадження та моніторингу. Його реалізація має ґрунтуватися на цифрових інструментах, CRM-системах, Big Data, Agile-методологіях, Lean startup-підходах, партнерській взаємодії та розвитку інноваційної культури.

До основних пропозицій слід віднести: активізацію цифрової трансформації підприємств HoReCa; підтримку стартап-екосистеми у сфері гостинності; розвиток партнерства між бізнесом, стартапами, інвесторами, освітніми установами та місцевими громадами; інтеграцію ESG-підходів у бізнес-моделі; запровадження комплексної системи оцінювання ефективності стартап-ініціатив за економічними, інноваційними та соціальними показниками.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методики кількісної оцінки впливу інноваційних бізнес-моделей і стартапів на ефективність підприємств HoReCa, а також у дослідженні практичного досвіду українських FoodTech-, TravelTech-, HospitalityTech- та EventTech-проектів в умовах воєнної економіки й післявоєнного відновлення.



Список використаних джерел:

- [1] Бойко В.О., Ніколенко Г.Б. РОЛЬ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНО-ГОСТИННОЇ СФЕРИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-85>
- [2] Вдовічена О., Паламарек К. РОЛЬ СВІТОВИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2024. № 2(12). С. 22–27. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.3](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.3)
- [3] Д'яконова А., Тітомир Л., Жовтяк К. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22>
- [4] Завадинська О., Ніколайко Г., Огороднік М. ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ОНОВЛЕННЯ ІСНУЮЧИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ І СУЧАСНИХ СЕРВІСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Т. 5, № 2. С. 229–238. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.5.2.2022.270098>
- [5] Павленчик Н.Ф., Паска М.З., Камінський Л.-Р.Ю., Боєчко Л.А., Крижанівський Т.Я. ЦИФРОВА МОДЕРНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: КЛЮЧОВІ КЕЙСИ ТА ЕКОНОМІЧНІ ЕФЕКТИ. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Вип. 46. С. 32–42. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17172222>
- [6] 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 Міжнародної науково-практичної конференції, 26–27 листопада 2024 р. Київ: КНУТД, 2024. С. 253–264.*
- [7] Філіпчук С.С. ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-16>
- [8] Breier M., Kallmuenzer A., Clauss T., Gast J., Kraus S., Tiberius V. THE ROLE OF BUSINESS MODEL INNOVATION IN THE HOSPITALITY INDUSTRY DURING THE COVID-19 CRISIS. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 92. Article 102723. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723>
- [9] Kim Y.R. UNDERSTANDING THE ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEM IN HOSPITALITY AND TOURISM: A SPATIAL ECONOMETRIC ANALYSIS. *Tourism Management Perspectives*. 2025. Vol. 59. Article 101425. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2025.101425>
- [10] Neupane B.P., Zielinski S., Milanec C.B. STARTUP SUCCESS IN HOSPITALITY & TOURISM SMES IN EMERGING ECONOMIES: HOW INNOVATION AND GROWTH ARE DRIVEN BY ENTREPRENEURIAL ORIENTATION, NETWORKING STRATEGY, LEADERSHIP, AND FLEXIBILITY. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 8. Article 3485. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17083485>
- [11] Sharma G.D., Taheri B., Cichoń 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, NO. 4. ARTICLE 100572. DOI: [HTTPS://DOI.ORG/10.1016/J.IJK.2024.100572](https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100572)
- [12] 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. P. 242–277. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2022-0540>.

DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN THE HOSPITALITY SECTOR THROUGH INNOVATIVE BUSINESS MODELS AND STARTUP

TITLE OF THE ARTICLE

Mariia Buhaiava

Ph.D in Economic sciences, Professor, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business
Central Ukrainian National Technical University, Ukraine

ORCID ID: 0000-0002-7460-9279



Tetiana Oharienko

Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Economics, Entrepreneurship and Hotel and Restaurant Business
Central Ukrainian National Technical University, Ukraine
ORCID ID: 0000-0002-8400-1670

Summary. *The article examines the theoretical and methodological foundations for the development of entrepreneurship in the hospitality sector through the implementation of innovative business models and startup initiatives. The specific features of HoReCa enterprises operating under conditions of digitalization, changing consumer behavior, intensifying competition, war-related risks, and external environmental instability are considered. It is established that traditional business models are gradually losing their universality, whereas platform-based, service-oriented, hybrid, and ESG-oriented models are shaping a new logic for creating, delivering, and monetizing service value. The role of startups as drivers of innovative renewal of entrepreneurial structures in the areas of FoodTech, TravelTech, HospitalityTech, and EventTech is substantiated. A mechanism for integrating innovative business models into the activities of HoReCa enterprises is proposed, covering stages, tools, influencing factors, subjects, objects, principles, methods, resource support, and expected outcomes. It is demonstrated that innovative business models and startups contribute to improving the efficiency, adaptability, resilience, and competitiveness of hospitality enterprises under contemporary economic conditions.*

Keywords: *entrepreneurship; hospitality sector; HoReCa; innovative business models; startups; digitalization; competitiveness.*

Дата публікації: 15.05.2026

Дата першого надходження статті до видання: 03.04.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.05.2026