

РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС І СЛУЖБИ ДОСТАВЛЯННЯ ЇЖІ В УКРАЇНІ У ЦИФРОВУ ЕРУ: ЕКОНОМІКА ПОГЛИБЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА

Рутинський М. Й., Зайченко В. В.

ВСТУП

З 2014 року Україна на полі бою виборює право на існування як цілісна незалежна держава у когорті Європейського Союзу вільних демократичних націй. У цій боротьбі викристалізовується нова держава та модерна стресостійка економіка. Бути невід’ємною частиною вільного світу й глобальної цифрової економіки, безбар’єрно комунікувати з народами вільного світу, щиро гостити у себе усіх людей доброї волі – такі цінності нині є світоглядною підвалиною державної політики та господарської діяльності у сфері туризму та гостинності.

Економіка України демонструє стресостійкість. І одним з її найстійкіших флагманів є HoReCa індустрія. Готельний і ресторанний бізнес України усупереч війні продовжує динамічно запроваджувати заходи з модернізації та інноватизації¹. Попри фізичні втрати інфраструктури під прямими ударами російських ракет і дронів галузь залишається інвестиційно привабливою. Усупереч надіям ворога українські підприємці кожного року відкривають нові і ребрендовані заклади гостинності, релоковані малі бізнеси здобувають прихильність споживачів, а загальна інфраструктура гостинності у столиці і великих містах західної половини держави перебуває у динамічній рівновазі (паралельного закриття десятків одних та відкриття десятків нових закладів).

Розвиток конкурентних сервісів доставляння ресторанної їжі в Україні пришвидшив адаптативну трансформацію ресторанного бізнесу. Наприклад, до 2025 р. в країні, де триває затяжна війна, на порядок зросла кількість ресторанів форматів «cloud kitchen» і «dark kitchen» (до 4% від усіх типів закладів харчування), які напряму залежать від цифрової активності українців та партнерства зі службами доставляння їжі. Інша бізнес-модель: це відкриття у великих містах

¹ Антошкова Н. А. Аналіз ринку ресторанного бізнесу в Україні. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5. С. 7–13; Полотай Б. Я., Жмур-Клименко, Б. В. Ресторанний бізнес під час війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 7. С. 37–42; Рутинський М. Й. Готельно-ресторанний бізнес України: трансформації в реаліях воєнного часу. *Туризм і гостинність: стан, проблеми, перспективи* : матер. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 16.05.2024 р. Черкаси, 2024. С. 131–133 та ін.

України у 2023–2025 рр. популярними мережами піцерій і бургерних окремих виробничих філій – cloud kitchen – у спальних районах цих міст, завдяки чому час доставляння гарячої страви до клієнта зменшується до 10–20 хв. – а це головна конкурентна перевага того чи іншого гастро-бренду з точки зору пересічного споживача.

В Україні набирає обертів глобальний тренд поглиблення інтеграції ресторанної індустрії зі сферами Food Delivery та FoodTech. З іншого боку, поглиблюється цифровий досвід українців, а послуговування сервісами з онлайн вибору, замовлення, оплати й отримання ресторанної їжі стають для українців звичною нормою повсякденного життя. Споживачі стають більш вимогливими до швидкості доставки, якості сервісу і клієнтського досвіду, а не лише до асортименту і ціни продукції. Це «тримає у тонусі» гравців ринку, поживляє конкуренцію та стимулює невпинне впровадження інновацій.

1. Ресторанний індустрія України: економічні тренди та поглиблення цифровізації бізнесу

Докорінних економічних, інфраструктурних, модернізаційних та інно-ваційних трансформацій за останнє десятиріччя російсько-української війни зазнав сектор громадського харчування українців. Пригадаємо: у далекому економічно стабільному 2003 році на 48 млн населення України припадало 18 354 заклади громадського харчування. До 2006 року цей показник значно зріс і становив уже 26 760 закладів, але в подальшому пішов на спад і більше не повертався до такої пікової позначки. Значний обвал статистики стався після загарбання Українського Криму росією та окупації нею частини Луганської і Донецької областей – найурбанізованішого регіону з сотнею міст і відповідно тисячами закладів харчування. У 2014 році в Україні було зареєстровано 17 511 закладів громадського харчування, через рік цей показник впав до 17 059, ще через рік – до 16 661.

Наступним після початку війни кризовим викликом для індустрії стала пандемія COVID-19. Через тривалі простої кількість закладів ресторанної індустрії за період карантинних обмежень скоротилася ще на 15% (7 тис), а обсяги продажів у 2020 р. зменшилися на 48% порівняно з 2019 р².

Однак, тренд на зменшення кількості не означає погіршення якості. Ще від початку війни у 2014 р. підприємства галузі опинилися

² Rutynskyi M., Kushniruk H. Restaurant industry in the tourist city of Eastern Europe: Post-COVID-19 perspectives – The case of Lviv, Ukraine. *Gastronomy, Hospitality, and the Future of the Restaurant Industry: Post-COVID-19 Perspectives*. Hershey. IGI Global. 2022. P. 220–243. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9148-2.ch012>

в жорстких стресових реаліях боротьби за споживача. Тож значна частина цих підприємств була закрита з цілої низки об'єктивних причин (від втрати привабливості й банкрутства до закриття власниками через втечу від війни за кордон і, зрештою, потрапляння під окупацію у ході масштабних наступальних операцій армії РФ на східні міста України).

Аналітиками HoReCa Україна згенеровано звіт про вплив війни на індустрію. Поділяючи думку цих експертів, процитуємо основний висновок їхньої аналітичної довідки: «Протягом 2022–2023 рр., найбільший вплив на сегмент HoReCa мала повномасштабна війна на території України, окупація частини територій, систематичні обстріли інфраструктури, здороження ведення бізнесу, в тому числі збільшення витрат на комунальні послуги – електрика, газ, а також зниження кількості відвідувачів (мобілізація, міграція). Релокація бізнесу з регіонів, наближених до лінії фронту, стала однією зі значних передумов розвитку та відкриття нових проєктів у відносно безпечних областях й містах країни. Проте, незважаючи на відкриття нових проєктів, у 2023 році, кількість закладів громадського харчування, включаючи кафе, кав'ярні, бари та ресторани, в тому числі й при готелях становить на 12,3% менше (32 000 заклади), ніж до початку повномасштабного вторгнення у 2022 році»³.

За оприлюдненими різними експертами оцінками, з початку повномасштабного вторгнення в Україні закрилося за останні роки близько 6400–7000 закладів харчування, з яких 2500–3000 – це кафе та ресторани⁴.

Основні причини закриття ресторанних закладів України за даними Аналітичного центру «Ресторани України»:

- економічна нестабільність: постійні зміни у курсі валюти, зростання цін на енергоносії та інфляція вплинули на вартість продуктів і орендних платежів;
- зниження купівельної спроможності населення: українці змушені скорочувати витрати на ресторани через загальний економічний тиск;
- післявоєнні виклики: багато ресторанів у регіонах, які постраждали від бойових дій, просто не змогли відновити роботу;
- зміни у поведінці споживачів: пандемія COVID-19 привчила багатьох людей до домашнього приготування їжі або її доставляння, що

³ Аналіз ринку закладів громадського харчування в Україні (HoReCa). 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua> (дата звернення: 15.03.2025).

⁴ Єрошек Р. Як змінилась кількість закладів в Україні під час війни. URL: https://t.me/restorator_reve/ (дата звернення: 15.03.2025).

зменшило відвідуваність закладів. Джерело: Прес-аналітика Kyivstar Business Hub.

Сьогодні критичного осмислення потребують статистичні дані про роботу ресторанної галузі України. Офіційна статистика оперує зібраними показниками, а звітність своєчасно подають не всі підприємства (див. дані Опендатабот). У таких умовах зростає інформативність альтернативних джерел статистичної аналітики, зокрема сучасної POS-системи обліку HoReCa закладів Poster.

Останній звіт про структурні трансформації екосистеми Poster (а це понад 16000 закладів України) в реаліях воєнного часу показав такі масштаби змін:

- успішно конкурують на ринку і кількісно зростають лише два види закладів малого бізнесу, а саме: невеликі кав'ярні (+35%) та ятки і заклади фастфуду (+15%) (див. рис. 1).
- кількість більшості видів закладів харчування продовжує знижуватися (на -32% барів, -17% ресторанів, -17% доставки їжі, -16 пабів, -13% кафе)

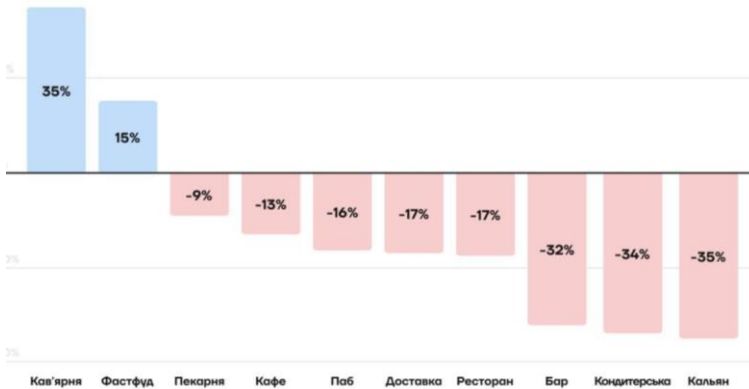


Рис. 1. Аналітика Poster: динаміка зміни кількості ресторанних закладів України за період війни (з 12.2021 по 04.2024).

Автор: Р. Єрошек, CEO Poster

Констатуємо: зменшення кількості закладів не є фатальним на фоні зростання прибутковості та відвідуваності діючих HoReCa закладів України. Poster-аналітикою зафіксовано такі позитивні тенденції у реаліях воєнного часу:

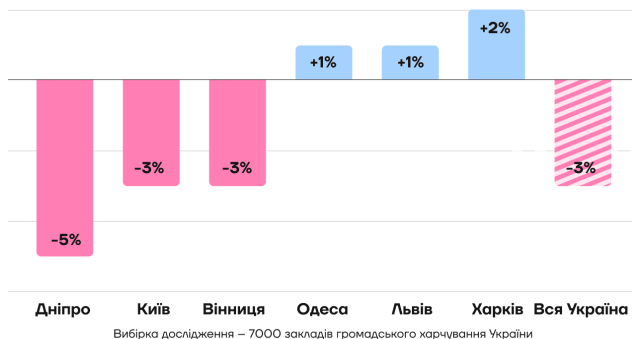
- Усереднена відвідуваність закладів харчування показує сталу тенденцію зростання. Зокрема, у другому півріччі 2023 р. відвіду-

ваність барів виросла на 15%, кальянних – 9%, кав'ярень – 9%, кафе – 7%, фастфуду – 5%, порівняно з 2-им півріччям 2022 року;

– Виручка⁵ закладів харчування продемонструвала співмірну тенденцію зростання, зокрема, кав'ярень – на 31%, барів – 28%, кальянних – 28%, фастфуду – 27%, кафе – 26%, порівняно з 2-им півріччям 2022 року;

– Усереднений чек замовлення асортименту страв і напоїв у HoReCa закладах також продемонстрував істотне зростання, зокрема, у фастфудах – на 21%, кав'ярнях – 20%, кальянних – 18%, кафе – 17%, барах – 12%, порівняно з 2-им півріччям 2022 року. Джерело: Р. Єрошек, CEO Poster.

У своїй територіальній організації ресторанна індустрія опирається на попит, тобто ємність споживчого ринку. Тож в Україні найщільніша інфраструктура ресторанів притаманна столиці і найбільшим містам та урбанізованим регіонам. До нової фази війни, станом на 2020 р. 70% потужностей (28 854 закладів) індустрії зосереджувалося в семи областях: м. Києві і Київській обл. (10 705), Одеській обл. (3 622), Львівській обл. (3 506), Харківській обл. (2 999), Дніпровській⁶ обл. (2 977) Закарпатській обл. (2 655) і Донецькій обл. (2 390).



Вибірка дослідження – 7000 закладів громадського харчування України

Рис. 2. Аналітика Poster: зміни у відвідуваності рестораних закладів великих міст України у 2024 порівняно з 2023 рр.

Автор Р. Єрошек, CEO Poster

⁵ Інфляція національної грошової одиниці є основною причиною постійного зростання сум середнього чеку та сум виручки рестораних закладів України у 2008–2025 рр.

⁶ Раніше в назві цієї області москва повеліла увічнити пам'ять Г.Петровського – одного з найкривавіших терористів і вбивць на службі москви, співорганізатора НКВД (спершу ВЧК – орган фізичного катування та масових розстрілів українців і євреїв «без суда и следствия» у рамках геноцидної політики – доктрини «червоного терору»).

Фактор мілітарної географії визначає чотири ареали з різними трендами функціонування ресторанного бізнесу України в реаліях воєнного часу:

1. Прифронтові області – тренд подальшого згортання мережі діючих закладів в реаліях періодичного воєнного нищення інфраструктури.

2. Столиця держави – тренд збереження показників функціональної віддачі у відносно стабільних межах низької прибутковості.

3. Центральний регіон – тренд збереження показників функціональної віддачі на межі самоопитності.

4. Західний регіон – тренд поступового нарощення показників функціональної віддачі діючих закладів, а також ребрендингу і розбудови інфраструктури закладів харчування внаслідок приватної інвестиційної активності.

Що ж до міст – осердя ресторанної інфраструктури держави – то тут загальна закономірність виглядає таким чином: чим ближче місто до лінії фронту, тим різкіше просідання відвідуваності його ресторанів. Виняток – незламні люди міста-героя Харкова (див рис. 2).

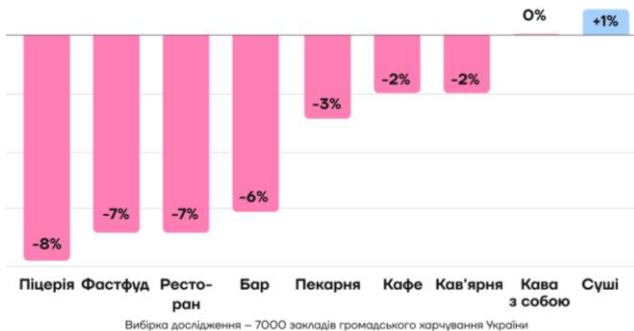


Рис. 3. Аналітика Poster: динаміка падіння відвідуваності ресторанних закладів України різних типів у 2024 порівняно з 2023 рр. через сумарний ефект впливу війни, мобілізації персоналу і гостей, смертності й відтоку населення за кордон, вартості послуг та ін. Автор графіки: Р. Єрошек, CEO Poster

Констатуємо: фактор війни продовжує деструктивним чином впливати на суспільство та бізнес України. Триває відтік біженців з охопленої війною країни. Закономірно, українці «затягують паски» і перше, на чому заощаджують, – це ресторани їжа й розваги. Відтак, за даними Р. Єрошека, відвідуваність майже всіх типів ресторанних

закладів знизилися у 2024 порівняно з 2023 р. Найбільше просіли показники піцерій, фастфуду та ресторанів – на 8% та 7% відповідно. Позитивну динаміку показали суши – зростання на 1%, а відвідуваність закладів, де продають каву з собою, залишилася без змін (див. рис. 3).

Очевидно, певний відсоток до цього тренду просідання додає і поступова зміна місцезнаходження споживання ресторанної їжі. Пожвавлення в сегменті доставляння ресторанної їжі спонукає дедалі більше клієнтів «голосувати» за споживання улюблених бургерів і піццудода як у найбільш безпечному й комфортному місці, з огляду на тривалі повітряні тривоги, відключення світла, проблеми з громадським транспортом і т. і.

У структурі закладів ресторанної індустрії 52% припадало на ресторани, кафе та бари, 20% – на заклади швидкого харчування (фаст-фуд), 16% – на заклади з надання кейтерингових послуг, 7% – на паби і нічні клуби, 3% – на заклади харчування при готелях і 2% – на заклади харчування при АЗС⁷.

Пандемія COVID-19 не значним чином трансформувала цю відносно сталу у багаторічному розрізі структуру індустрії. Натомість, зміна споживацьких уподобань, поява нового покоління з новими, глобалізовано прищепленими світовою модою гастрономічними зацікавленнями більш революційно видозмінює за останні роки обличчя галузі.

Наприклад, масове зростання попиту на бургери породило в Україні мережі бургерних, а в тисячах традиційних кафе, гастропабів і ресторанів вивело бургери в статус акцентованої «родзинки» фірмового меню від шефа закладу. (У доковідний період 2017–2019 рр. в Україні пік молодіжної популярності переживав інший тип закладів з токсичним присмаком – кальянні – на щастя, у 2022 р. заборонені на законодавчому рівні як осередки агресивно-рекламного нав'язування молоді пагубної моди на вживання тютюнових виробів і шкідливих для здоров'я сумішей).

Інший світовий тренд – глобальна мода на стріт-фуд – буквально за декілька років видозмінила гастрономічний ландшафт вулиць центрів українських міст, особливо туристичних і курортних центрів. Як в Амстердамі, Берліні чи Стамбулі, так і в великих українських містах у 2021, 2023–2025 рр. запрацювали сотні дрібних стріт-фуд локацій, часто без власних посадкових місць та обмежених просто вікном видачі швидкої їжі.

⁷ Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>

За цю ж нішу streetfood-продажів бореться сегмент закладів із посадковими місцями, цифровізованими сервісами й іншими зручностями. Це ребрендовані вчорашні кафе та принципово нові концепт-заклади гостинності України – shawarma house (шаурмичні), burger house (бургерні), kebab house (кебабні).

Особливості оподаткування зумовили трансформацію юридичного статусу індустрії. Сьогодні трохи більше 10% ресторанних мереж і великих ресторанів збереглися як класичні підприємства (юридичні особи), а до 90% закладів функціонують у зручнішому для них форматі колаборації малих бізнесів фізичних осіб-підприємців.

Одним з найпомітніших трендів є стрімке поглиблення цифровізації ресторанного бізнесу України⁸. Це глобальний тренд, проте важливо акцентувати увагу на тому, що всупереч намаганням російського агресора підірвати нашу економіку й знищити етнічну ідентичність, темпи цифровізації українського бізнесу мало чим поступаються мегаполісам Східної Азії чи столичним агломераціям країн ЄС.

Ресторатори України активно працюють в інтернет середовищі з метою:

- поглиблення й персоніфікації комунікації зі споживачами,
- підтримання репутації,
- просування фірмових та розкрутки нових гастробрендів,
- нагадування про себе різними акціями, розіграшами призів, промоційними заходами тощо,
- запуску рекламного й приховано-реklamного відеоконтенту для соціальних мереж,
- формування моди через авторитетів думок для молоді – популярних гастро-блогерів, інстаграм-дів, музичних виконавців,
- запровадження чат-бот сервісів і миттєвого інформування клієнтів про статус їхнього замовлення на виніс.

⁸ Kovalevska N., Nesterenko I., Lutsenko O., Nesterenko O., Hlushach Y. Problems of accounting digitalization in conditions of business processes digitalization. *Amazonia Investiga*. 2022. Vol. 11, No 54. P. 132–141. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.56.08.14>; Гросул В., Балацька Н. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 1. С. 7–12. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.20>; Фостолович, В. А., Боцян, Т. В., Фостолович, Р. С., Гуртовий, Ю. А. Цифровізація підприємств сфери гостинності як основа побудови конкуренто-спроможного бізнесу. *Економіка. Управління. Інновації*. 2023. 33. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/38606> та ін.

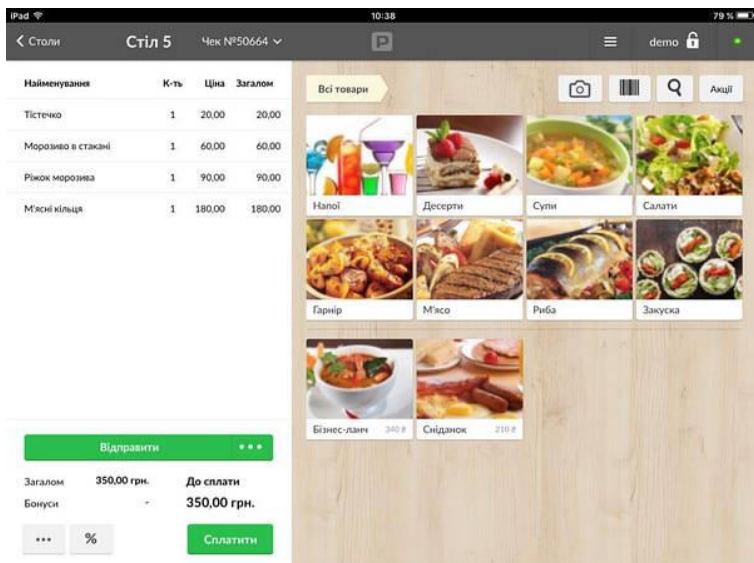


Рис. 4. Сучасний інструмент цифровізації ресторанного бізнесу України Poster POS – PRPO-система обліку й автоматизації операцій (онлайн-каса, склад, фінанси, аналітика, CRM тощо)
Джерело: Poster POS

Інший стратегічний, поряд з загальною цифровізацією, тренд – це поглиблення інтеграції ресторанної індустрії України зі сферами Food Delivery та FoodTech.

В умовах затяжної війни, тривалих повітряних тривог, перебування в укриттях, відключень електроенергії, обачного стримування себе і рідних від прогулянок далеко від місця проживання-й-укриття, емоційного «заїдання стресу», попит українців на ресторанну їжу не зменшується, але стрімко еволюціонує у більш комфортну для них форму споживання привезеної кур'єром ресторанної їжі у власних оселях.

Ця нова мода для споживачів – це додаткова зручність, а для рестораторів – це шанс на виживання та стає функціонування у кризових реаліях. У відповідь на запит соціуму в Україні у 2024-2025 рр. активізувалися процеси інтеграції індустрій Restaurant Food + Food Delivery + Mobile Apps + FoodTech. Результатом цієї коєволюційної співпраці є нові цифрові рішення та сервісні продукти.

Зокрема, на виході українські споживачі отримують універсальні мобільні застосунки з розширеним функціоналом можливостей для:

- персоналізованої підбірки алгоритмами ШІ нових пропозицій улюблених страв того чи іншого споживача,
- персоналізовано згенерованих індивідуальних знижок і акційних пропозицій *виключно* для того чи іншого споживача,
- персоналізованого нагадування про щасливі моменти замовлення і споживання фірмових смаколиків від іменитих гастробрендів,
- максимально спрощеного групування пропозицій та генерації кращої у пошуку пропозиції ресторанної їжі за критеріями «ціна – якість(бренд) – швидкість доставляння»,
- зручного інтерфейсу для відслідковування трекінгу замовленої ресторанної їжі від ресторану до порогу оселі клієнта.

Третій стратегічний тренд трансформаційного поступу ресторанної індустрії України – це поширення пропозицій франчайзингу від топових ресторанных мереж. За даними Forbes.ua, у 2025 р. співпрацю за моделлю франчайзингу в Україні пропонують понад 100 компаній, і така широка палітра пропозиції надає бізнесменові-початківцеві широкий вибір для вдумливого обрання франшизи для старту власного ресторанного бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1

ТОП-15 популярних ресторанных франшиз України у 2025 році⁹

Назва / бренд	Деталі франшизи
Lviv Croissants	Львівський концепт мережі пекарень швидкого харчування. Обсяг інвестицій становить від 30 000\$ до 70 000\$, вступний внесок 10 000\$. Розмір роялті 3% від виторгу. Термін окупності від 12 до 24 місяців.
Aroma Kava	одна з найбільших мереж кав'ярень в Україні. Залежно від розміру закладу обсяг інвестицій може становити від 250 000 до 850 000 гривень. Сума паушального внеску 75 тисяч гривень. Термін окупності від 6 місяців. Розмір роялті 2% від обороту.
Mr.Grill Hotdogs&Burger	мережа хот-дог & бургер барів. Розмір паушального внеску становить від 5 000\$ до 10 000\$, обсяг інвестицій від 52 000\$ до 90 000\$. Термін окупності від 22 місяців. Роялті 2% від доходу закладу.
Grill Pab	міжнародна мережа гриль-ресторанів. Вступного внеску немає, сума інвестицій для запуску фудкорту стартує від 28 100\$, а для відкриття стаціонарного закладу від 33 800\$. Роялті 2% від обороту. Термін повернення інвестицій від 6 місяців.

⁹ Складено авторами шляхом узагальнення думок експертів ресторанного бізнесу, оприлюднених на провідних галузевих веб-порталах HoReCa-Україна, Poster POS, Forbes.ua.

Продовження таблиці 1

Pizza day	мережа піцерій в Україні. Паушальний внесок від 10 000\$ до 20 000\$. Обсяг інвестицій від 60 000\$ до 180 000\$, залежно від площі ресторану. Термін окупності від 12 місяців.
KARTOFAN	франшиза мережі швидкого харчування. Сума інвестицій складає від 15 000\$ до 30 000\$. Вступний внесок 1000\$. Роялті 5% від обороту. Термін окупності від 6 до 18 місяців.
Salateira	міжнародна мережа ресторанів здорового харчування. Необхідний обсяг інвестицій для запуску фудкорта становить 200 000\$, а для відкриття ресторану 300 000\$. Розмір роялті в Україні становить 3% (в інших країнах 4%). Вступний внесок 20 000\$. Період окупності від 36 місяців.
Gemini espresso club	кавова мережа з понад 20-річною історією. Обсяг інвестицій від 300 тисяч гривень. Розмір вступного внеску від 28 000 до 56 000 гривень. Маркетинговий внесок від 1000 до 2000 гривень на місяць.
C&T CoffeeTea shop	посадження двох форматів: магазину з широким асортиментом кави та чаю з усього світу та кафе з дегустаційним залом та широким вибором супутніх товарів.
Сімейна пекарня	мережа магазинів свіжої випічки. Обсяг інвестицій від 18 000\$. Вступний внесок від 5 000\$ до 8 000\$, роялті відсутні (роялті виплачується лише з продажу піци, розмір відрахувань становить 3% від виторгу). Мінімальний період окупності від 10 місяців.
Перша Пекарня Твого Міст	мережа пекарень – фуд-бренд натуральних продуктів власного виробництва, концепт якого поєднує магазин та кав'ярню. Обсяг інвестицій від 18 000\$. Вступний внесок від 4 000\$ до 5 000\$. Роялті 3,5% від обсягу продажу. Період окупності від 9 місяців.
Молоко від фермера	фуд-бренд натуральних продуктів власного виробництва, концепт якого поєднує магазин та кав'ярню. Розмір інвестицій від 30 000\$ до 50 000\$. Вступний внесок 60 000\$. Роялті 5% від обороту. Термін окупності не більше 11 місяців.
Mafia	мережа ресторанів японської та італійської кухні. Вступний внесок 9 000 євро. Обсяг інвестицій становить від €600/м ² , а розмір роялті у перший рік роботи закладу 3,5% від обороту (далі розмір роялті збільшується до 5% від обороту). Маркетинговий платіж 2% від продажу. Термін окупності від 18 місяців.
IQ Pizza	мережа піцерій. Інвестиції від 30 000\$. Вступний внесок 5 000\$. Роялті 3,5%. Рекламний внесок 1% доходу. Термін окупності від 12 місяців.
I Love kebab	мережа ресторанів швидкого харчування. Сума інвестицій від \$18 000. Роялті 2%. Вартість франшизи \$4000 для населених пунктів з чисельністю менше 100 000 осіб, або \$6000 для міст, в яких проживає понад 100 000 осіб. Термін окупності від 10 місяців.

Франчайзингова підтримка топовими ресторанными мережами молодих бізнесменів-початківців, серед яких чимало Героїв-ветеранів першого (2014–2021) та другого (2022–2022..) етапів російсько-української війни, є вагомим стимулом для розбудови модерної

інфраструктури закладів харчування та стимулювання індивідуального підприємництва серед українців у рідній країні, у супереч війні та міграційним настроям певної частини суспільства.

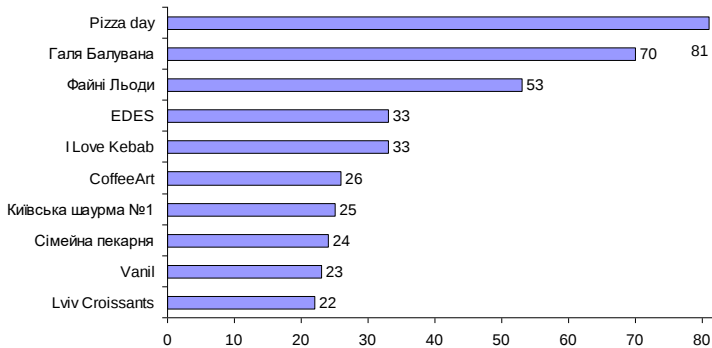


Рис. 5. Рейтинг франчайзингових ресторанних мереж України, які в 2024 р. відкрили найбільшу кількість нових закладів харчування

Джерело: Poster POS

Найактивнішими франчайзерами у 2024 р. залишаються улюблені українцями бренди піцерій і кав'ярень, а також шаурма-, кебаб-, круасан-хаузів (див. рис. 5). Так, за рік мережа Pizza Day відкрила в Україні 81 нову піцерію, мережа CoffeeArt – 26 нових кав'ярень.

А найуспішнішою залишається компанія з виробництва напівфабрикатів і заморожених страв традиційної української кухні «Галя Балувана». За 2024 р. ця компанія відкрила 70 нових локацій в Україні під головним брендом, а також паралельно розвивала й інші бізнес-проекти як то: ресторани швидкого харчування Gabar (плюс дев'ять локацій), польська франшиза Wesola Pani (плюс 40 локацій), закордонна франшиза MultiCook (плюс 150 локацій).

Національною гордістю є і львівська мережа Lviv Croissants. За 2024 р. вона приросла 22 новими ресторанами від Закарпаття до прифронтової Харківщини. А також, на додаток до відкритих раніше, у 2024 р. ще відкрила по одному закладу в Польщі, Словаччині, Чехії та США.

Не поступаються власною нішою і глобальні мережі-гіганти. Так, у 2024 р. «МакДональдз» відкрила в Україні ще вісім ресторанів.

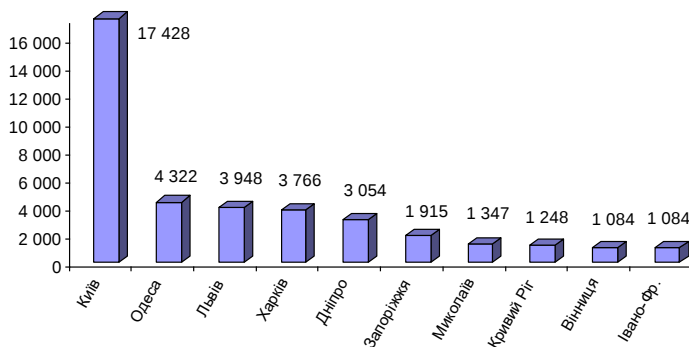


Рис. 6. Топ-10 міст України за кількістю компаній, що працюють у сфері громадського харчування станом на 3.03.2025

Джерело даних: YouControl.Market

Загалом протягом 2024 року ресторанна галузь України продовжувала перебувати у стані біфуркації з рівночасно масовими закриттями одних та відкриттями інших закладів. Так за 2024 р. було (із 3948), в Одесі і Дніпрі – до 25, у Харкові – до 35 ресторанних закладів. Паралельно процесам закриття у тому ж 2024 р. було *відкрито*: у Києві 215 ресторанів, барів, кав'ярень і стріт-фудів (для порівняння, у 2023 р. – понад 300 закладів), у Львові – 65 (для порівняння, у 2023 р. – 75), в Одесі і Дніпрі – по 20-30 закладів.

Тут слід акцентувати увагу на такому факті: згадані міста – це провідні центри інвестиційно-креативної активності рестораторів України. Станом на 2025 р. кожен п'ятий ресторан країни локалізований у м. Києві, кожен десятий – у м. Львові, кожен дванадцятий – у м. Одесі. Отож, закономірно, що саме на ці міста щороку припадає найбільше гучних відкриттів нових бренд-концептів і просто якісних осередків харчування (на кшталт столичного ресторану домашньої кухні «Полтава») та водночас і найбільше закриттів з тих чи інших прорахунків і конкурентних програшів за увагу споживацької аудиторії.

Відповідь на запитання – чому в охопленій затяжною війною країні продовжують відкриватися нові заклади харчування – криється у розумінні інвесторами незмінно високої потреби споживачів у ресторанних послугах. Закриття й вивільнення приміщень веде до зниження орендної ставки на нерухомість, а це стимул для інвесторів ризикувати та вкладати у відновлення або створення нових концепційних закладів. Поки з ринку відходять одні заклади, існує ненульовий шанс того, що саме ваш оригінальний нововідкритий

заклад зможе зайняти вивільнену ринкову нішу, прикути до себе увагу споживачів, окупитися та принести прибуток.

За кожним успішним бізнесом криється жорсткий конкурентний відбір¹⁰ за критеріями: відповідність міжнародним стандартам НАССР, забезпеченість відповідним технологічним обладнанням, команда та гідна оплата її праці, циф-ровізація бізнес-процесів, оптимальна логістика взаємодії з партнерами та ін.

Цивілізований світ стрімко консолідується у руслі глобалізаційної уніфікації сфери подорожей, гостинності, технологічного рівня життя, стандартів сервісу у невиробничій сфері. Бізнес-філософія глобалізованої гостинності та міжнародного туризму творить у XXI столітті світоглядно новий безбар'єрний світ глобалізованого соціуму. Україна не має права залишатися на периферії відкритого глобалізованого світу¹¹. Цю тезу слід постулювати як стратегічну місію функціонування профільних українських бізнес-асоціацій.

Приєднання України у 2021 р. до європейських галузевих організацій HOTREC (The association of hotels, restaurants and cafés in Europe) та HSU (Hotel Stars Union) знаменує початок нового етапу інтеграції української індустрії послуг у глобалізований ринок. Це етап уніфікації філософії, цінностей і стандартів сервісу. Це етап «проявлення» українського бізнесу у глобалізованій веб-павутині цифрової економіки послуг, доступної через меню смартфон-застосунків для будь-якого мандрівника(споживача) у будь-якій точці світу.

Відповідно, у найближчі роки прогнозуємо поглиблення тристороннього партнерства HOTREC, держави Україна та суб'єктів українського бізнесу. Зокрема, це передбачає на 2025-2030 роки ініціювання, заохочення і гарантовану державну підтримку широкого кола проєктів (промоції, трансферу інновацій, технологій і стандартів, грантової та пільгово-кредитної підтримки і т. і.) у рамках діяльності європейської асоціації HOTREC.

¹⁰ Паска М. З., Графська О. І., Запесоцький А. І. Управління якістю в індустрії гостинності: концептуальні підходи в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2. С. 172–176. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-27>; Зубехіна Т. В., Матвійчук Л. Ю. Організаційно-економічні інструменти стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6. С. 273–278. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-43>

¹¹ Quirini-Popławski Ł., Tomczewska-Popowycz N., Dorocki S., Kushniruk H., Rutynskyi M. Three decades of tourism development in independent Ukraine. From the collapse of the USSR to the conflict in the Donbas. *Tourism Planning and Development in Eastern Europe (CABI Regional Tourism Series)*. Wallingford. CABI. 2022. P. 117–132. DOI: 10.1079/9781800620353.0008

Гостинність України – це не лише бажання українців бути відкритішими до світу, це відповідність національної індустрії гостинності чинним у ЄС стандартам і протоколам у HoReCa сфері.

Мова йде про цілий спектр стандартів: від екоматеріалів й екотехнологій у закладах гостинності – до протоколів цифрової і санітарної безпеки гостей.

У цьому контексті невід’ємною компонентою розвитку України на 2025-2030 роки має стати тісна співпраця між урядом та недержавними Національною ресторанною асоціацією України (NRA of Ukraine), Асоціацією готелів та курортів України (UHRA), Асоціацією індустрії гостинності України (UHIA) та іншими об’єднаннями HoReCa сфері.

2. Служби доставляння їжі в Україні у цифрову еру: прогрес технологічної конкуренції всупереч викликам воєнного стану

Перші сервіси доставляння їжі в Україні з’явилися та реально запрацювали з 2018 року¹². Однак, цей пробний тестовий період взаємин ресторанів і супермаркетів із новим для них сегментом споживачів за посередницькою допомогою нових технологій і партнерів з трансферу продукції на той час ще зіштовхувався з цілою низкою лімітуючих бар’єрів масштабування. Однак, епоха випробовування українського соціуму і бізнесу на стресостійкість спонукала їх до життя в режимі нон-стоп реагування на виклики.

Саме тому українська економіка споживання і соціум споживачів буквально за 5-7 років пройшли феноменально стрімкий шлях адаптації до нових технологічно-сервісних зручностей. Тобто, сталося це принаймні в два рази швидше (та в кількох містах-мільйонниках на порядок масштабніше), порівняно з більшістю регіонів Західної й Південної Європи з їх щемливим ставленням до традиційної гастрономічної культури та неспішного плину життя.

Коротеньку історію входження України у новітню цифрову еру гастроспоживання рекомендуємо систематизувати у такі етапи:

1) Тестовий етап (2018-2019). Прихід на український ринок модерних європейських служб доставляння їжі зіштовхнувся з такими бар’єрами, як: а) неготовність більшості виробників готової їжі до розвитку нового каналу збуту; б) обмеження по відстані та ціні доставляння; в) відсутність у більшості платоспроможного сегменту середнього класу життєвої навички замовляти готову їжу додому наповсякдень чи на вікенд; г) інтерес до нових мобільних сервісних

¹² Завадинська О. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2018. № 2. С. 93–102. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2018.157176>

застосунків переважав у молоді, як правило, з обмеженими фінансовими можливостями регулярного послуговування цими новими сервісами.

2) **Пандемійний & постпандемійний етап** всезагального визнання користі і переваг служб доставляння їжі (2020–2021). Це етап максимально всеохоплюючого масштабування бізнесів та здорової конкуренції за увагу українців між трансферно-сервісними компаніями. Це етап появи на українському гастрономічному ринку новітніх змішаних ресторанних форматів; започаткування дарк-кухонь і т. і. Головним здобутком цього етапу є стресово-стрімке (в умовах закриття закладів харчування й тривалої самоізоляції) нововведення в звичний уклад життєдіяльності економічно активних українців зручних альтернативних способів замовлення, отримання та споживання готової їжі, напівфабрикатів та продуктових наборів від продавця до порогу власних осель. У 2020 й 2021 роках Україна за усередненою кількістю замовлень їжі на рік на одного користувача, за даними CEO Glovo в Україні М.Павлюк, перебувала на рівні Франції, Іспанії та Великої Британії.

3) **Етап випробовування на міцність війною (2022–202...)**. Війна стала наступним випробуванням для українського бізнесу й соціуму. На цьому етапі українцям у великій нагоді стали детально відпрацьовані ще в період коронавірусних обмежень алгоритми, бізнес-колаборації, перевірені часом служби доставляння їжі та уже звичні мобільні застосунки для пошуку й замовлення їжі. В реаліях *тривалих* повітряних тривог, перебування в укриттях, відключень електроенергії і т. і. незламні духом українці, залишаючись, усупереч обстрілам рашистів, у своїх містах-героях за останні чотири роки повномасштабної війни у масовому порядку зміцнили свою клієнтську симпатію до надійних сервісних служб доставляння їжі. Як у власні оселі, так і до родичів, які перебувають в скрутному становищі.

Випробування війною не витримали і в 2022 р. припинили діяльність дві доволі успішні до того служби цілодобового доставляння їжі: **Rocket** та **Bond Delivery**. У передвоєнному 2021 р. ці сервіси продемонстрували високі показники зростання (до 100% за рік) та масштабування бізнесу. Компанія Rocket активно запускала нові «dark kitchen» в спальних районах столиці та готувала до відкриття локації в інших найбільших містах країни. Нові гастро-бренди від Rocket буквально за рік здобули визнання серед клієнтів сервісу. Того ж року на ринок столиці і м. Одеси потужною рекламною кампанією увірвалася служба Bond Delivery з пропозицією від понад тисячі

ресторанних закладів. Однак, з початком війни обидві ці компанії пішли з ринку.



Рис. 7. Промо послуги «Подяка волонтеру» у застосунку Bolt Food, яка дає можливість клієнтам фінансово підтримати ресторани заклади, що волонтерять під час війни

Джерело: Bolt Food

Перші два квартали війни у 2022 р. були періодом радикальної кризової реорганізації ресторанного й трансферного бізнесів України. Ресторатори й дарк-кухні¹³ вчилися функціонувати по новому, волонтерити й підтримувати ЗСУ. Glovo та Bolt Food одразу включилися у волонтерську підтримку армії.

У звітному прес-релізі Bolt Food за перше півріччя 2022 р. констатовано: попри скорочення прибутків у 40% у порівнянні з довоєнним періодом, сервіс відновив доставляння їжі з понад 80% ресторанів, із якими компанія працювала до війни. У т. ч. у Львові відновилася співпраця з 95% ресторанів, в Одесі та Дніпрі – з 80%, Києві – 50%. Крім того, вдалося налагодити роботу з новими партнерами. За звітними прес-релізами Glovo вийшла на довоєнний рівень операційної діяльності уже в березні 2023 р. та до кінця цього

¹³ Перший масштабний заклад формату «dark kitchen» в Україні у листопаді 2019 р. запустив у м. Києві сервіс доставляння їжі Rocket. Через конкуренцію та війну цей доволі популярний у довоєнний період сервіс припинив роботу у березні 2022 р.

року разом з партнерами допомогла створити 444 млн євро доданої вартості для української економіки, згенерувати 122 млн євро податків, створити 12987 робочих місць¹⁴.

Big Data аналітика сервісів виявила і новий тренд: українці, які виїхали за кордон, у 2023–2025 рр. продовжують замовляти продукти онлайн для своїх родичів в Україні.

Фактор війни мимоволі вивів у 2024 р. Україну на п'яте місце у світі за популярністю замовлень доставляння продуктів із супермаркетів за клієнтською статистикою компанії Glovo.

Більше того, українці масово включилися в соціальні програми донатної підтримки відправлень продуктових наборів на фронт для Героїв ЗСУ (див. рис. 7). І тепер під завивання повітряних тривог виросло уже нове покоління українців, відкритих до цифрових інновацій¹⁵ та усіх тих зручностей, які їм пропонує сьогодні сфера послуг. Статистично цю констатацію підкріплюють такі факти:

- з 2021 по 2023 кількість онлайн-замовлень їжі в Україні зросла втричі;

- кількість українців, які замовляють доставляння продуктів харчування раз на тиждень, збільшилась з 6% у 2021 до 19,4% у 2023 р.;

- 94% українців мають досвід і принаймні один-декілька разів на рік послуговуються сервісами онлайн-придбання ліків, товарів, продуктів та ресторанної їжі. Джерело: Kantar Ukraine.

Державна політика цифровізації¹⁶ (цифрової держави) продовжує активно працювати навіть в реаліях затяжної війни. Різноманітні кроки зі стимулювання цифровізації людей старших вікових категорій (від виплати е-тисячі грн підтримки кожному українцеві до оформлення е-карток пенсіонера, популяризація кешбеків тощо) за останні три роки значно збільшили частку залучення літнього віку українців у клієнтські бази служб доставляння продуктів і їжі. Випереджуючими італійців темпами сьогодні українці старших поколінь (50+, 60+, 70+) – в реаліях воєнних обмежень на вільне пересування – вчаться і дедалі частіше самостійно користуються сервісами з замовлень продуктів, напоїв та їжі через мобільні застосунки.

¹⁴ HoReCa-Україна (2025). URL: <https://horeca-ukraine.com> (дата звернення: 15.03.2025).

¹⁵ Чміль Г. Л. Адаптивна поведінка суб'єктів споживчого ринку в умовах цифрової трансформації економіки: теорія, методологія та практика : монографія. Харків : Видавець Іванченко І. С. 2021. 377 с.

¹⁶ Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>

Станом на початок 2025 року в Україні позиції лідерів утримують дві служби доставляння їжі: німецька (із 2022 р.) Glovo та естонська Bolt Food. Сукупно ці компанії масштабували сервіс на майже сорок міст України та забезпечили працею тисячі кур'єрів.

Компанія Glovo в Україні із 2018 р. та діє у 38 містах, де активно співпрацює з місцевими гастрозакладами й цим підтримує локальну гастрокультуру. Ресторани, піцерії, бургерні, цехи напівфабрикатів, дарк кухні і стріт-фуди у 38 містах держави завдяки партнерству з Glovo у 2023-2025 рр. активно масштабують власні виробничі потужності. Зокрема, у 2024 р. найвищу динаміку зростання (+25%) у замовленнях через Glovo в Україні показала навіть не українська, а азійська кухня.

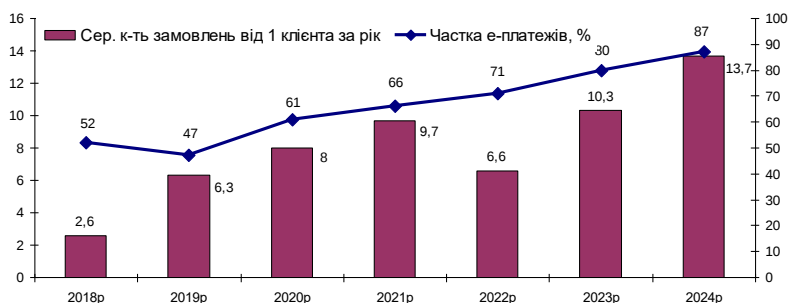


Рис. 8. Динаміка індикаторів стабільного розширення ринкової ніші доставляння їжі та інших товарів в Україні компанією Glovo

Джерело даних: звітні прес-релізи Glovo

За шість років роботи в Україні Glovo інвестувала в економіку країни понад 100 млн євро. У прес-релізі компанії Glovo за підсумками 2024 р. зазначено:

- позицію чільного стратегічного партнера компанії продовжує утримувати мережа ресторанів McDonald's;
- зафіксовано зростання бізнесу на 24% (у минулому 2023 був пік зростання на 73%);
- кількість користувачів застосунку зросла майже на 20%;
- на майже 30% збільшилася кількість партнерів (понад 10 400 фірм);
- найвідданіший фан Glovo зробив за рік 932 замовлення на 274 тис. грн.;

- найактивніший працівник доставив за рік 11 440 замовлень, а найактивніший кур'єр у 2024 році проїхав 23 320 км;
- найдорожче замовлення коштувало майже 25 тис. грн у Києві;
- найуспішніший партнер приготував за рік 12 млн страв;
- 70% гастрозакладів збільшили свій оборот і продажі через цифрові канали завдяки партнерству з Glovo;
- за 2022–2024 рр. Glovo перерахувала понад 1 млн євро на соціальні ініціативи в Україні;
- обсяг замовлень із дарксторів Glovo Express, що обслуговують лише сегмент клієнтів, які згенерували замовлення через застосунок, зріс на 98%. Джерело: Glovo.

Україна посіла друге після Іспанії місце за популярністю формату «Заберу сам». Кількість таких замовлень збільшилась на 16% (міста-лідери Київ, Львів і Дніпро). Загалом українці зробили на 30% більше замовлень у порівнянні з 2023 р. Кількість користувачів, що зробили хоча б одне замовлення, зросла на 24%. Середня сума на одне замовлення теж зросла на 17%.

Кількість замовлень з ресторанів зросла на 26% у порівнянні з 2023 р. Найчастіше українці замовляли італійську кухню; у топ-5 також увійшли американська, азійська, українська та близькосхідна кухні. Улюбленими ресторанними стравами українців, як і в минулі роки, стали бургер, український борщ, локшина з куркою, шаурма та салат Цезар.

Про подальшу стратегію лідера українського ринку можна дізнатися з її прес-релізу таке: «Компанія нараховує 12 987 робочих місць та займає 80% частки ринку. Завдяки інноваціям та соціально відповідальній стратегії Glovo сприяє розвитку громад та малого і середнього бізнесу. 67% партнерів вважають співпрацю з Glovo критичною для їхнього успіху. У 2024 році Glovo розвивала сервіс підписки для користувачів Glovo Prime та запровадила On-Demand, який дозволяє бізнесам інтегрувати швидку доставку. Компанія планує інтеграцію на платформі функціоналу Glovo Next, а пріоритетом на наступні роки є подальший розвиток швидкої комерції (Q-commerce)»¹⁷.

Сервісна служба Bolt Food вийшла на український ринок восени 2020 р. У 2024 р. розширила географію обслуговування в Україні учетверо (із 6 до 26 міст), де активно співпрацює з місцевими гастрозакладами й цим підтримує локальну гастрокультуру. Bolt Food має на платформі понад 3000 ресторанів і кафе та щомісяця підключає до 50-140 нових.

¹⁷ HoReCa-Україна (2025). URL: <https://horeca-ukraine.com> (дата звернення: 15.03.2025).

Утім, стратегічним партнером служби є мережа ресторанів McDonald's.

Топ-5 замовлень українцями через цей сервіс склали бургер (понад 2 млн. замовлень за рік), піца, суші, шаурма та паста. У прес-релізі компанії Bolt Food за підсумками 2024 р. зазначено: «Найдорожче замовлення коштувало 19 742 грн (470 євро), а найбільше заважило 25 кг. Найщедріший користувач сумарно залишив 23 190 грн чайових. А рекордсменом за замовленнями став користувач, який зробив 610 замовлень (це 13,5 замовлень на тиждень). Серед кур'єрів рекордсменом став працівник, який виконав 6773 замовлення або 22 замовлення на день. Інший кур'єр у жовтні 2024 року проїхав дистанцію, рівну відстані від Києва до Мадрида»¹⁸.

Про амбіцію вклинитися у конкурентну нішу двох лідерів з доставляння їжі в 2025 р. декларує дирекція служби таксі Uklon у стратегічному партнерстві з американською мережею фаст-фудів KFC. (У 2025 р. KFC налічує в Україні 56 закладів, з них 27 у м. Києві та області). Однак, поки це лише декларація намірів.

Сервісна служба Loko від національної мережі супермаркетів Сільпо функціонує в Україні з вересня 2022 р. сервіс є частиною Fozzy Group, але працює незалежно. Основною спеціалізацією служби є доставляння асортименту продовольства з полиць мережі. Однак Loko дедалі успішніше конкурує із Glovo та Bolt Food у сегменті доставляння готової їжі ресторанного формату. Топ-страв, які українці замовляли у 2023–2024 рр. через Loko склали борщ і солянка, піци «Гавайська» і «Чотири м'яса», салати «Грецький» і «Оселедець під шубою», десерти «Мозаїка», «Пташине молоко» та чизкейк з вишнею. Довіра українців до сервісу зростає, зокрема у регіональних центрах.

Альтернативним оператором доставляння продовольства із супермаркетів в Україні є компанія з російською назвою Zakaz.ua. Пік популярності її припав на довоєнні роки. Адже це був чи перший сервіс на національному ринку, що діє з 2010 року в 13 містах України. Зараз ця компанія зазнає дедалі зримішого тиску з боку успішніших та модніших сервісів. Наприклад, сервіс Turbo.ua вийшов на ринок у 2021 р., одразу обійшов конкурентів перевагами швидкісного доставляння, однак досі географічно обмежений лише м. Києвом.

¹⁸ Ibid.

3. Перспективи коеволюційної цифровізації українського суспільства (споживачі), служб онлайн-замовлення & доставляння їжі (посередники) та ресторанної індустрії України (виробники)

З 2018 р. Україна активізувала процес цифрового переходу сфери державних послуг, економіки та соціуму¹⁹. Результатом зусиль держави є онлайн-портал «Дія», що дає змогу отримати більшість державних послуг в електронному форматі, а також пропонує зручні інструменти для розвитку бізнесу та спектру цифрових зручностей для кожного громадянина.

Ухвалення ВРУ ЗУ «Про електронні комунікації» та ЗУ «Про цифровий контент та цифрові послуги»²⁰ (2023) уможливило створення цілісної цифрової інфраструктури та дало черговий поштовх розвитку цифрової економіки України.

Виклики, зумовлені початком нової фази війни, водночас різко пришвидшили інтеграцію України в Європейський цифровий простір уже до кінця 2022 р. У 2023 р. було ратифіковано Угоду про залучення України в програму Європейського Союзу «Цифрова Європа»²¹. Для України це означає всебічну інтеграцію в Європейський цифровий простір (у т. ч. у сферах кібербезпеки, електронного врядування, електронної торгівлі, цифрових навичок тощо).

Міністерство цифрової трансформації України, Офіс з розвитку підприємництва та експорту, «Дія.Бізнес» та ІАМРМ уже в реаліях воєнного стану запустили безплатні тренінги щодо цифрової трансформації бізнесу в умовах війни. Відзначимо найрезультативніший проєкт «Цифровізація бізнесу: як зростати в умовах війни», що репрезентував підприємцям новітні інструменти цифрової трансформації підприємств²².

Реалії воєнного стану значно розширили функціонал онлайн-порталу «Дія», перетворивши його на корисний сервіс практично для кожного громадянина. В умовах нищівних ракетних і дронівих атак зросла цінність пакету цифрових аналогів документів-посвідчень особи

¹⁹ OECD (2022). Digitalisation for recovery in Ukraine. URL: <https://www.oecd.org/ukraine-hub/poli-cyresponses/digitalisation-for-recovery-in-ukraine-c5477864> (дата звернення: 15.03.2025).

²⁰ Закон України «Про цифровий контент та цифрові послуги». *Офіційний портал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20#Text> (дата звернення: 15.03.2025).

²¹ Верхоглядова Н. І. Формування та розвиток цифрової економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 39. С. 116–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-15>

²² Цифровізація бізнесу: як зростати в умовах війни. ІАМРМ, 2022. URL: <https://iampm.club.ua/events/czifrovizaciya-biznesu-yak-zrostati-v-umo-vah-vijni> (дата звернення: 15.03.2025).

громадянина, його статусу як військовозобов'язаного тощо. Зрештою, остання президентська ініціатива 2024 року – Зимова «Підтримка (у народі – тисяча від Зеленського)» – розширила аудиторію користувачів державного цифрового сервісу до близько 90% населення країни. Таким чином, станом на 2025 р. українці мають один з найвищих рівнів цифрової грамотності в Європі.

Такі кроки перетворили українців на один з найактивніших етносів Європи у плані послуговування електронними платіжними системами та в плані відкритості до е-споживання, у т. ч. продовольства та ресторанної їжі. Згідно з прес-релізом Національного банку України, у 2024 році через Систему електронних платежів (СЕП) українцями було здійснено близько 483 млн платежів на загальну суму майже 241 трлн грн. Це на 14% більше за кількістю та сумою порівняно з 2023 роком, протягом якого було здійснено 423 млн платежів на суму понад 210 трлн грн.

З іншого боку, масштабна війна породила для ресторанного бізнесу (особливо малого) низку лімітуючих бар'єрів на шляху до цифровізації. Серед них:

- значна трансформація структури попиту й пропозиції, а це скерування зусиль і коштів на адаптацію замість цифрового розвитку;
- обмеження ресурсів та ускладнення логістики – ланок, що вимагають постійної пріоритетної уваги;
- фізичні обмеження функціонування через тривалі локдауни, псування техніки і продовольчих запасів тощо – ланки, що вимагають постійної пріоритетної уваги;
- відтік та мобілізація персоналу, раніше задіяного у процесі цифрового переходу підприємств і малих ФОПів HoReCa сфери;
- вимушене скорочення частини персоналу за рахунок суміщення посад працівників, відповідальних за онлайн-маркетинг, ведення сайтів, мобільних застосунків і соціальних мереж, навчання новим цифровим навичкам персоналу у закладах ресторанної сфери.

Українці продемонстрували агресору й вільному світові свою незламність. Аналогічно, український бізнес виживає під час війни лише завдяки невинному впровадженню інновацій адаптивного та технологічного й сервісного напрямків²³.

- Подальша цифровізація й цифрова інтеграція сфер HoReCa & Food Delivery & FoodTech України передбачатиме у найближчі роки:

²³ Морохович В. С. Цифрові технології та діджитал-маркетинг у ресторанному бізнесі. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України*. Харків : НТУ «ХПІ», 2025. С. 666–665. DOI: 10.20998/978-617-05-0527-9

- розвиток спектру нових ринкових пропозицій та змішаних форматів, наряду пов'язаних з розвитком мобільних та ширше цифрових технологій;

- регулярне корпоративне поглиблення цифрової грамотності та новітніх е-компетенцій персоналу індустрії;

- зростання продуктивності праці та виробничої діджитал-віддачі;

- ширше запровадження «зелених» цифрових рішень у HoReCa-виробництві та логістиці;

- розширення систем блокчейн і персоніфікованого чат-бот-спілкування з клієнтами;

- пропорційно до щоденного наростання масивів операційної інформації всеохоплююче зміщення ERP-платформ, бізнес-аналітики, CRM-систем та інших Big Data-процесів у новітні IT-сервіси, хмарні середовища та потужності штучного інтелекту;

- перехід до сучасніших адаптивних систем кібербезпеки;

- подальша динамічна розбудова цілісної 5G цифрової інфраструктури, що забезпечує простоту переходу ФОПів і малих підприємств HoReCa сектору на новітні цифрові технології;

- цифрова вибудова нових ланцюжків постачання якісної продовольчої сировини для HoReCa-підприємств України з різних регіонів планети;

- задіяння інноваційних цифрових технологій для збереження лояльності й е-споживацької активності клієнтів;

- детальніше вивчення індивідуального цифрового профілю клієнта та генерування алгоритмами ШІ для кожного окремо взятого клієнта персоніфікованого пакету е-пропозицій, акцій та інших маркетингово-інформаційних комунікацій;

- ефективніше задіяння цифрового інструментарію для нарощення «retention rate» клієнтських баз (тобто відсотка е-користувачів, які повернулися до пропозицій того чи іншого ресторану протягом 30 діб);

- розширення масштабу залучення месенджерів Viber, WhatsApp і Facebook Messenger для пришвидшення зв'язку з клієнтами, прийому бронювань та обробки запитів;

- агресивніше залучення потенціалу TikTok, Instagram, Facebook, а також YouTube і стримінгових сервісів для промоції бізнесу, донесення інформації про нові бренди, продукти, сервіси та акції;

- поглиблене залучення інструментарію доповненої і віртуальної реальності, а також залучення ШІ (Midjourney та ін.) для творення візуально виразнішого & привабливішого цифрового двійника (Digital Twin) пропонованої ресторанної страви для онлайн-меню й агрегаторів сервісів доставляння їжі;

- розвиток цифрової сертифікації органічного фермерського землеробства та крафтових виробництв для дотримання міжнародних стандартів безпеки залучення їхньої продукції великими ресторанными мережами країни;
- конкурентне задіяння цифрового інструментарію для просування нових корпоративних екологічних стандартів пакування (food waste та food packaging) замовленої їжі;
- розвиток цифрової культури, цифрового інтелекту, цифрових запитів & перебірливості в е-споживанні українців;
- подальша цифрова глобалізація ринку збуту українських напівфабрикатів і готових продуктів традиційними ресторанами та «cloud kitchen» і «dark kitchen» України по цілому світі; поглиблення співпраці малих українських гастровиробників із глобальними маркетплейсами;
- подальший розвиток української інклюзивної HoReCa-економіки через дистанційну зайнятість та новітні цифрові сервіси.

ВИСНОВКИ

Повномасштабне російське вторгнення 2022 року спонукало український соціум і бізнес до дуже стрімких адаптативних дій. В реаліях панічних і стресових настроїв, тривалого переховування в укриттях, життя під невпинними ракетними і дронними атаками українці навчилися краще дбати про своє прохарчування, забезпеченість ліками тощо. Як і в попередній кризовий період тривалої пандемійної самоізоляції на допомогу українцям прийшла новомодна сервісна пропозиція доставляння продовольства і готової ресторанної їжі до осель споживачів. Пробудження нової хвилі зацікавлення цими сервісними пропозиціями до 2025 р. «вдихнуло нове життя» у ресторанний бізнес та служби доставляння їжі.

Сьогодні цифровізація – як кожного громадянина, так і кожного бізнесу – виступає в Україні цементуючою підвалиною для успішного коеволюційного розвитку узвичасної повсякденної практики е-споживання та відповідних секторів HoReCa & Food Delivery & FoodTech національної економіки.

Більшість українців уперше завантажували мобільні застосунки сервісів доставляння їжі заради «McDonald's», «KFC», «Pizza Day», «Domino's Pizza», «Пузата хата»²⁴, «Гая Балувана» тощо, або задля

²⁴ «Пузата хата» – перша та досі одна з найбільших мереж ресторанів традиційних і модерних українських страв в Україні. Перший ресторан «Пузата хата» відкрили в Києві у 2003 році. Зараз заклади мережі (41 ресторан) працюють у Києві, Дніпрі, Львові, Запоріжжі, Луцьку й Одесі та інших великих містах країни.

топових ресторанів на кшталт «Сто років тому вперед», «Полтава», «Fish & Pussycat», «Mimosa Brooklyn Pizza» та ін. Але невдовзі спрацювала загальна тенденція: уже після кількох замовлень люди часто повертаються від фастфуду до простої зрозумілої їжі, яку можна їсти щодня. А тому досвідчені клієнти з кожним місяцем користування застосунками урізноманітнюють коло власних харчових зацікавлень дедалі новими пропозиціями. Чим сприяють популяризації нових брендів від «cloud kitchen» і «dark kitchen» та власними замовленнями підтримують функціонування десятків і сотень інших ресторанних закладів-партнерів служб доставляння готової їжі.

Сьогодні сегмент доставляння їжі використовує все ще не більше 5% виробничих потужностей ресторанної індустрії країни. (Однією з об'єктивних причин цього є багатомільйонний відтік з України у статусі біженців, поряд з жертвами війни, певної частини найзаможнішої економічно активної частини населення. Тому на разі не коректно співставляти 5% України та 32% США). Однак, запит на доставляння їжі з року в рік демонструє в Україні стрімке зростання. Експертним шляхом за умови миру таке зростання уже в найближчі мирні роки здатне потенційно сягнути до тих таки 30–32% у великих регіональних містах та до близько 42–47% у столиці держави.

В Україні за роки війни сформувався новий тип споживача. А це означає, що бізнес енергійніше включається в процеси технологічного переоснащення та цифрового переходу, щоб відповідати запитам цього нового е-активного споживача. Саме цей тренд і визначатиме майбутню траєкторію розвитку в Україні до 2030–2040-их років ресторанної індустрії й трансферно-сервісного сектору послуг.

АНОТАЦІЯ

Україна виборює своє право на існування на малій землі, при цьому її державні інституції та бізнес-індустрія продовжують активно працювати над переходом до нової цифрової економіки й життєдіяльності соціуму. Дослідження значущості цього цифрового переходу на прикладі ресторанної індустрії гостро актуальне як під час фази гарячої війни, так і в контексті післявоєнного відновлення України та її інтеграції у світ вільних націй. За десятиріччя розбудови незалежної держави Україна пройшла непростий шлях у царині розвою власної сфери гостинності й туризму та її інтеграції із зовнішнім світом. Бути невід'ємною частиною вільного світу, безбар'єрно комунікувати з народами і економіками вільного світу, розвивати сферу гостинності власної держави, щиро гостити у себе усіх людей доброї волі – такі цінності нині є світоглядною підвалиною нової

державної політики у сфері туризму та гостинності, нової адаптативно діджиталізованої економіки та українського суспільства у цифрову еру.

Дослідження має теоретичне і практичне значення для фахівців у сфері гостинності, аналітиків та науковців, які працюють над викликами і дороговказами стратегічного розвитку HoReCa і партнерських до неї секторів національної економіки в умовах глобальних цифрових трансформацій людства.

Література

1. HoReCa-Україна (2025). URL: <https://horeca-ukraine.com> (дата звернення: 15.03.2025).
2. Kovalevska N., Nesterenko I., Lutsenko O., Nesterenko O., Hlushach Y.. Problems of accounting digitalization in conditions of business processes digitalization. *Amazonia Investiga*. 2022. Vol. 11, No 54. P. 132–141. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2022.56.08.14>
3. OECD. Digitalisation for recovery in Ukraine. URL: <https://www.oecd.org/ukraine-hub/poli-cyresponses/digitalisation-for-recovery-in-ukraine-c5477864> (дата звернення: 15.03.2025).
4. Rutynskyi M. The development trend of fine dining restaurants in Ukraine. *Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management*. Riga. Baltija Publishing. 2023. P. 305–306. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-295-1-101>
5. Rutynskyi M., Kushniruk H. Restaurant industry in the tourist city of Eastern Europe: Post-COVID-19 perspectives – The case of Lviv, Ukraine. *Gastronomy, Hospitality, and the Future of the Restaurant Industry: Post-COVID-19 Perspectives*. Hershey, USA. IGI Global. 2022. P. 220–243. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9148-2.ch012>
6. Quirini-Popławski Ł., Tomczewska-Popowycz N., Dorocki S., Kushniruk H., Rutynskyi M. Three decades of tourism development in independent Ukraine. From the collapse of the USSR to the conflict in the Donbas. *Tourism Planning and Development in Eastern Europe (CABI Regional Tourism Series)*. Wallingford. CABI. 2022. P. 117–132. DOI: [10.1079/9781800620353.0008](https://doi.org/10.1079/9781800620353.0008)
7. Аналіз ринку закладів громадського харчування в Україні (HoReCa). 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua> (дата звернення: 15.03.2025).
8. Антошкова Н. А. Аналіз ринку ресторанного бізнесу в Україні. *Транс-формаційна економіка*. 2023. № 5. С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-1>

9. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>

10. Верхоглядова Н. І. Формування та розвиток цифрової економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. № 39. С. 116–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.39-15>

11. Гросул В., Балацька Н. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 1. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.20>

12. Єрошек Р. Як змінилась кількість закладів в Україні під час війни. URL: https://t.me/restorator_reve/ (дата звернення: 15.03.2025).

13. Завадинська О. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2018. № 2. С. 93–102. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2018.157176>

14. Закон України «Про цифровий контент та цифрові послуги». *Офіційний портал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20#Text> (дата звернення: 15.03.2025).

15. Зубехіна Т. В., Матвійчук Л. Ю. Організаційно-економічні інструменти стратегічного розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6. С. 273–278. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-43>

16. Морохович В. С. Цифрові технології та діджитал-маркетинг у ресторанному бізнесі. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України*. Харків : НТУ «ХП», 2025. С. 666–685. DOI: 10.20998/978-617-05-0527-9

17. Паска М. З., Графська О. І., Запісоцький А. І. Управління якістю в індустрії гостинності: концептуальні підходи в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2. С. 172–176. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-27>

18. Полотай Б. Я., Жмур-Клименко, Б. В. Ресторанний бізнес під час війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 7. С. 37–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-7-5>

19. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.03.2025).

20. Рутинський М. Й. Готельно-ресторанний бізнес України: трансформації в реаліях воєнного часу. *Туризм і гостинність: стан, проблеми, перспективи* : матер. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 16.05.2024 р. Черкаси, 2024. С. 131–133.

21. Рутинський М. Й., Зайченко В. В. Концепція «food plating» у ресторан-ному бізнесі України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 7. С. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-7-6>

22. Фостолович, В. А., Боцян, Т. В., Фостолович, Р. С., Гуртовий, Ю. А. Цифровізація підприємств сфери гостинності як основа побудови конкуренто-спроможного бізнесу. *Економіка. Управління. Інновації*. 2023. № 33. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/38606>

23. Чміль Г. Л. Адаптивна поведінка суб'єктів споживчого ринку в умовах цифрової трансформації економіки: теорія, методологія та практика : монографія. Харків : Видавець Іванченко І. С. 2021. 377 с.

24. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін: колективна монографія. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. 592 с. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/book/324>

25. Цифровізація бізнесу: як зростати в умовах війни. IAMPМ, 2022. URL: <https://iampm.club/ua/events/czifrovizacziya-biznesu-yak-zrostati-v-umo-vah-vijni> (дата звернення: 15.03.2025).

Information about the authors:

Rutynskiy Mykhailo Yisypovych,

Candidate of Geographical Sciences,

Associate Professor at the Department of Economics,

Entrepreneurship, Hotel and Restaurant Business

Central Ukrainian National Technical University

8, Universytetskyi ave, Kropyvnytskyi, 25006, Ukraine

Zaychenko Volodymyr Vasylovych,

Doctor of Economics,

The Head of Department of Economics, Entrepreneurship,

Hotel and Restaurant Business

Central Ukrainian National Technical University

8, Universytetskyi ave, Kropyvnytskyi, 25006, Ukraine