

КЛАСИФІКАЦІЯ ШЛЯХІВ МАСШТАБУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ У HoReCa БІЗНЕС-СЕКТОРІ

ДЗЮБА Дмитро¹, БУДЯЄВ Максим²

¹ Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
<https://orcid.org/0009-0005-0691-9522>

² Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
<https://orcid.org/0000-0003-3783-5020>

Масштабування бізнесу у сфері HoReCa виступає ключовим чинником довгострокового розвитку підприємств, забезпечуючи економію на масштабі, зміцнення конкурентних позицій та підвищення впізнаваності бренду. Сучасні дослідження доводять, що зростання мереж дозволяє великим готелям і ресторонам інвестувати у глобальні системи бронювання, програми лояльності, маркетинг та IT-рішення, що є недосяжним для малих гравців. При цьому диверсифікація географії та портфеля послуг допомагає знижувати ризики, підвищуючи стійкість бізнесу до ринкових коливань.

У статті систематизовано основні шляхи масштабування підприємств HoReCa: органічне зростання (власне відкриття закладів, розвиток асортименту та географічна експансія), партнерське розширення (франчайзинг, стратегічні альянси, управлінські контракти) та інтеграційні підходи (злиття й поглинання). Висвітлено нові форми масштабування, зокрема цифровізацію, використання онлайн-платформ, появу віртуальних брендів та хмарних кухонь, що відкривають можливості мультибрендового розвитку без значних інвестицій.

Показано, що успіх масштабування залежить від здатності компанії забезпечувати стандарти якості та контроль операцій у мережі, а також від наявності фінансових ресурсів, кадрового резерву та технологічних інновацій. Наголошено, що глобальні тенденції вказують на поєднання уніфікації й локальної гнучкості як оптимальної стратегії. Новітні підходи, пов'язані з цифровими платформами та зміною споживчих очікувань, створюють нові вектори зростання, проте вимагають від підприємств інноваційності та стратегічної адаптивності.

Ключові слова: масштабування бізнесу; HoReCa; органічне зростання; франчайзинг; партнерство; злиття та поглинання; хмарні кухні; готельно-ресторанний бізнес.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-21>

Стаття надійшла до редакції / Received 30.07.2025

Прийнята до друку / Accepted 22.08.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Масштабування підприємств – це процес розширення бізнесу, що дозволяє збільшити обсяги діяльності, ринкову частку та прибутковність. Для сегменту HoReCa питання масштабування є особливо актуальним, оскільки індустрія гостинності вирізняється високою конкуренцією, чутливістю до змін попиту та необхідністю постійного вдосконалення послуг, а також впливу обмежень локальності бізнесу.

В умовах глобального зростання туристичних потоків і споживчих витрат на харчування поза домом ринок HoReCa демонструє сталий підйом: за оцінками, його глобальний обсяг зріс з 3,39 трлн дол. США у 2023 році до прогнозованих 6,45 трлн дол. у 2032 році. Така динаміка свідчить про значні можливості для розвитку, проте щоб скористатися ними, підприємствам необхідно ефективно масштабувати бізнес.

Масштабування відкриває доступ до економії на масштабі, розширює клієнтську базу та укріплює ринкові позиції компанії. Водночас неправильний вибір методів росту або занадто стрімке розширення без належних ресурсів може призвести до втрати контролю над якістю послуг чи фінансової нестійкості підприємства. Таким чином, постає проблема визначення оптимальних шляхів масштабування бізнесу в HoReCa та їхніх особливостей, враховуючи адаптацію до ринкових трендів як цифровізація, зміна моделей споживання тощо.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Масштабуванню бізнесу в умовах кризового господарювання та його стратегіям присвячено значну кількість праць зарубіжних і вітчизняних науковців, серед яких варто відзначити І. Денисенку, А. Євтушенку, Х. Дрималовську, М. Хаустова, А. Хаеса та інших. П. Друкер у своїх роботах акцентував увагу на впливі масштабів бізнесу та їх змін на структуру управління і поведінку менеджерів.

Проблематика масштабування підприємств у сфері гостинності широко висвітлюється в сучасних дослідженнях. Останніми роками значна увага приділяється феномену франчайзингу як

рушійній силі розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Згідно з дослідженнями Л. Гончар, глобальний ринок франчайзингу стрімко зростає саме завдяки HoReCa, зокрема сегменту швидкого харчування. Авторка наголошує, що франчайзингові підприємства випереджають індустрію гостинності загалом за темпами приросту доходів, що підтверджує роль франчайзингу як ключового драйвера розвитку галузі.

Разом з тим, дедалі більше уваги в науковій та практичній літературі приділяється аналізу новітніх шляхів масштабування підприємств. Так, Л. Аксой [13] окреслює нові напрями досліджень у сфері гостинності, підкреслюючи визначальну роль технологій і сучасних бізнес-моделей як детермінантів зростання мереж, а не лише інструментів підвищення операційної ефективності окремих об'єктів. У ресторанознавчих студіях формується стійка лінія робіт, присвячених хмарним кухням. Зокрема, Жуйін Цай моделює, як знання споживачів і баланс вигоди та ризику впливають на довіру до «кухонь без залу» та на поведінкові наміри клієнтів, що є ключовим чинником масштабованості цього формату. Додатково дослідники вивчають детермінанти первинної довіри до хмарних кухонь, уточнюючи, які маркетингові та операційні інструменти сприяють їх ефективному впровадженню у нових локаціях. Паралельно у фахових журналах з'являються кейс-стаді, присвячені організаційним моделям віртуальних брендів і їхньому впливу на економіку зростання (Саманта Джонс).

Аарон Шапіро [12] у своїй праці описує феномен «платформного урбанізму» та визначає dark stores і ghost kitchens як нову логістично-урбаністичну парадигму міст, що окреслює соціально-економічний контекст масштабування HoReCa.

Отже, аналіз літератури свідчить, що існує кілька ключових шляхів масштабування підприємств HoReCa – органічний розвиток, франчайзинг та інші партнерські моделі, злиття і поглинання – кожен із яких має свої переваги, ризики та сфери доцільності. Новітні цифрові тенденції доповнюють цю класифікацію інноваційними варіантами масштабування, які ще потребують детальнішого вивчення. Враховуючи світовий досвід (США, Європа та ін.), важливим є систематизувати ці шляхи та визначити, які з них є найбільш придатними для підприємств HoReCa з огляду на сучасні ринкові умови.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є сформулювати класифікацію основних шляхів масштабування підприємств у бізнес-сегменті HoReCa, охарактеризувати значення масштабування для підприємств індустрії гостинності, виділити і описати традиційні підходи до розширення бізнесу (органічне зростання, франчайзинг, партнерства, злиття та поглинання) у контексті HoReCa та проаналізувати нові та перспективні способи масштабування підприємств в HoReCa-секторі

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Масштабування бізнесу має критичне значення для підприємств HoReCa з огляду на специфіку цієї галузі. По-перше, економія на масштабі через збільшення мережі закладів або обсягів операцій дозволяє знижувати середні витрати. У великих готельних мережах діють глобальні програми лояльності та централізовані системи бронювання, які потребують значно більше ресурсів для імплементації та забезпечують конкурентні переваги перед невеликим або локальними гравцями ринку. Великі ресторани бренди можуть вкладати значні кошти у рекламу, IT-рішення, тренінги персоналу, чого не можуть собі дозволити малі підприємства. По-друге, масштабування, особливо у формі мережі, дозволяє підвищити впізнаваність бренду, який притягує клієнтів своєю репутацією і стандартами. Постійні гості довіряють відомим мережам, очікуючи певного рівня сервісу у будь-якому закладі цієї мережі. По-третє, диверсифікація географії бізнесу чи портфеля послуг допомагає знизити ризики та бути стійкими до ринкових коливань. Наприклад, готельна група, представлена в різних регіонах, легше переживає спад туризму в окремій країні, а ресторанна компанія з кількома концепціями краще адаптується до змін споживчих уподобань. Разом з тим, масштабування пред'являє підвищені вимоги до управління – необхідно зберігати якість послуг та ефективність операцій при збільшенні розміру компанії. Як показав досвід пандемії, гнучкість і адаптивність бізнесу часто визначалися його розміром: дрібні заклади інколи швидше переорієнтовувались на доставку або змінювали меню, тоді як великі мережі мали більше фінансових резервів для переживання кризи.[1]

Важливо оцінювати не лише потенційні вигоди, але й готовність бізнесу до масштабування – наявність стандартизованих бізнес-процесів, достатнього капіталу, систем контролю якості та підготовленого кадрового резерву. Якщо підприємство досягло межі росту на існуючій базі,

масштабування стає природним наступним кроком для забезпечення довгострокового розвитку. Існує кілька принципово різних підходів до розширення бізнесу. На основі аналізу джерел та світового досвіду можна запропонувати таку узагальнену класифікацію шляхів масштабування підприємств HoReCa: органічне (внутрішнє) зростання, партнерське (мережеве) розширення та інтеграційне розширення (M&A). (рис. 1)

Органічне масштабування (внутрішній розвиток) передбачає зростання компанії за рахунок власних ресурсів та розбудови власної структури. Класичними формами органічного росту є відкриття нових власних закладів (нових готелів, ресторанів, кафе) у межах існуючого бренду або концепції, збільшення потужностей діючих об'єктів (нарощування кількості місць, номерів) та географічна експансія – вихід на нові ринки (інші міста, країни) шляхом створення філій або дочірніх підприємств. Також до органічних методів можна віднести розширення асортименту послуг чи напрямів діяльності в межах компанії – наприклад, ресторан додає службу кейтерингу або доставки, готель відкриває спа-центр чи нові ресторани на своїй території, що генерують додатковий дохід.[3]



Рис. 1. Класифікація основних шляхів масштабування підприємств HoReCa

Органічне масштабування часто починається з стратегій інтенсивного росту шляхом глибшого проникнення на ринок (залучення більше клієнтів у існуючий заклад), розвитку ринку (відкриття аналогічних закладів у нових регіонах) та розвитку продукту (запуск нових послуг, концепцій). Прикладом успішного органічного масштабування є мережа кав'ярень Starbucks, яка більшість свого історичного росту здійснила саме через відкриття тисяч філій по всьому світу, залишаючись власником кожної точки. Переваги органічного шляху – повний контроль над якістю та концепцією, поступове відточування бізнес-моделі, відсутність ризиків інтеграції чужого бізнесу. Водночас темпи такого росту обмежені фінансовими та управлінськими ресурсами компанії, що особливо відчутно для малого й середнього бізнесу. Інколи підприємства свідомо обмежуються кількома власними об'єктами, побоюючись втратити керованість при надмірному масштабі. Для успішного органічного розширення необхідно мати масштабовану бізнес-модель – тобто таку, що її можна відтворювати в нових місцях із прогнозованим результатом.[4] У HoReCa досягти цього можна через стандартизацію рецептів, обслуговування, внутрішніх процесів; нерідко власники мережевих ресторанів створюють власні навчальні центри для персоналу, щоб підтримувати єдині стандарти у всіх точках.

Партнерське розширення (мережеві моделі) передбачає співпрацю з іншими незалежними учасниками для росту мережі. Найпоширенішою формою є франчайзинг – модель, за якою підприємство дозволяє іншим підприємцям відкривати та оперувати закладами під своєю брендовою маркою за певну винагороду і на умовах дотримання встановлених стандартів. Франчайзинг поєднує в собі елементи тиражування успішної концепції з залученням зовнішніх ресурсів – капіталу та управлінських зусиль франчайзі. За даними Franchise Direct [7], харчові франшизи становлять близько 30% від загальної кількості франчайзингових точок у США і забезпечують майже 60% зайнятості в сегменті франчайзингу. У готельному бізнесі як визначено в дослідженні Deloitte, пандемія COVID-19 прискорила глобальне поширення франчайзингової моделі в готельному секторі. Частка номерів, що працюють за франчайзингом, у найбільших готельних мережах світу зросла з 59% у 2019 році до 63% у 2022 році. Це свідчить про те, що франчайзинг закріпився як пріоритетна стратегія розвитку міжнародних готельних брендів, особливо в середньому та економ-класі, тоді як у розкішному сегменті досі переважають пряме управління для забезпечення стандартів якості. Серед основних переваг франчайзингу виділяють

швидке масштабування з мінімальними інвестиціями з боку франчайзора, ширше покриття ринку, локальна гнучкість. Окрім франчайзингу, до партнерських шляхів також можна віднести спільні підприємства та стратегічні альянси. Наприклад, міжнародна готельна група при виході на новий ринок може створити СП з локальною компанією, яка володіє нерухомістю або має зв'язки на ринку. Ще одна форма – управлінські контракти, поширені в готельному бізнесі: мережа масштабує свій вплив, беручи в управління готелі, що належать іншим власникам, під своїм брендом. Так, огляд McKinsey [10] зазначає, що великі міжнародні готельні бренди останнє десятиліття відмовляються від володіння нерухомістю, надаючи перевагу масштабуванню бізнесу через контракти на управління готелями.

Інтеграційне розширення (злиття та поглинання) полягає у приєднанні до компанії інших існуючих підприємств шляхом купівлі або об'єднання. У готельній індустрії останніми роками відбулися масштабні угоди, що суттєво змінили ландшафт ринку. Дослідники відзначають, що великі мережі використовують M&A для швидкого розширення присутності в регіонах: придбання локальних брендів дає змогу міжнародній компанії одразу отримати широку мережу об'єктів та лояльну клієнтуру в новому для себе ринку. Наприклад, Marriott, придбавши канадську мережу Delta Hotels, розширила портфель і змогла масштабувати бренд на нових територіях. Аналогічно, після придбання Starwood Hotels & Resorts у 2016 році Marriott стала найбільшим готельним оператором світу, що ілюструє ефект стрибкоподібного зростання через поглинання. У ресторанному секторі горизонтальні M&A також мають місце. Великі холдинги (наприклад, Restaurant Brands International чи Yum! Brands) скуповують різні мережі, формуючи багатобрендові корпорації. Так, RBI об'єднує Burger King, Tim Hortons, Popeyes і Firehouse Subs, а Yum! Brands володіє KFC, Pizza Hut, Taco Bell – це дозволяє спільно управляти цілим портфелем франчайзингових мереж.[6] Серед переваг M&A доцільно відмітити швидкість масштабування, доступ до встановленої клієнтської бази та локацій, усунення конкурента, отримання нових компетенцій або брендів. Експерти Bank of America прогнозують, що після турбулентності останніх років у 2024–2025 рр. відбудеться нова хвиля зростання M&A-активності в ресторанному секторі, оскільки ринок стабілізувався і учасники прагнуть прискороного росту. Отже, злиття та поглинання розглядаються дослідниками як ефективний шлях масштабування, що дозволяє швидко наростити мережу та досягти ефекту масштабу, хоча й несе ризики інтеграції компаній з різною культурою та стандартами.

Сьогодні бізнес-середовище стрімко змінюється під впливом технологічних інновацій, що породжує нові можливості для масштабування підприємств HoReCa. Окрім традиційних підходів, з'являються нові шляхи масштабування, які ще десять років тому не були настільки значущими.

Цифрові платформи і онлайн-канали як інструмент масштабування. Для готелів масштабування онлайн-присутності означає підключення до глобальних систем бронювання (Booking, Expedia тощо), ведення прямих продажів через власні сайти та програми лояльності. Це не класичне “масштабування” у сенсі відкриття нових об'єктів, але розширює охоплення ринку – готель отримує доступ до мільйонів клієнтів по всьому світу, що раніше було можливим лише для мереж з офісами продажів у багатьох країнах. Останнім часом готельєри намагаються зменшити залежність від посередників (OTA) і наростити прямі канали – це теж можна трактувати як шлях масштабування відносин з клієнтами. Наприклад, Marriott звітувала про рекордне зростання прямих бронювань у 2022 році завдяки інвестиціям у свій сайт та мобільний додаток. [8] Пандемія COVID-19 лише прискорила цю тенденцію, зробивши цифрову взаємодію нормою. Для ресторанів цифрові канали масштабування – це партнерство зі службами доставки (UberEats, Glovo тощо), використання маркетплейсів, розвиток власних додатків для замовлень. Через онлайн ресторан може обслуговувати значно більшу кількість клієнтів (територіально) без відкриття нових залів – достатньо забезпечити кухню і кур'єрську логістику.

Віртуальні бренди або **хмарні кухні та dark stores** це окремих феномен, коли компанія може запустити новий бренд харчування, що існує лише у додатках, і готувати ці страви на потужностях чинної кухні. Вона дозволяє бренду зайти в новий район чи місто, не відкриваючи повноцінного ресторану, а орендувавши невеликий виробничий простір. Передумови ефективності цього шляху – висока щільність онлайн-замовлень у цільовому районі, наявність технологій для управління процесом (системи прийому замовлень, інтеграція з кур'єрами), а також сила бренду. Відомий бренд з лояльною аудиторією може успішно працювати в форматі доставки, навіть якщо клієнти не бачать вивіски офлайн – вони довіряють бренду через попередній досвід або рекомендації. Тому багато мережевих ресторанів зараз тестують формат “delivery-only”. В глобальному вимірі очікується, що **хмарні кухні та dark stores** стануть значною силою у фуд-секторі, а їхній обсяг до

2030 р. може перевищити \$150 млрд. Хмарні кухні дають змогу одному оператору вести декілька брендів з однієї локації (наприклад, готувати піцу під одним брендом і суші під іншим, в одній кухні). Це новий рівень масштабування – мультибрендовість без додаткових точок, який поширився у США, Європі, а також в Азії (Індія, Китай) у 2020-2022 рр.[9] В Україні цей формат теж почав розвиватися, особливо у великих містах, де висока густина населення і попит на доставку.

Диверсифікація послуг і монетизація досвіду. Сучасні тенденції показують, що для масштабування доходів підприємства HoReCa виходять за рамки своєї традиційної моделі та шукають нові джерела виручки – тобто масштабують спектр пропозиції. Готелі, наприклад, все частіше впроваджують концепцію “beyond the stay”, надаючи не лише проживання, а й суміжні послуги: продаж підписки на коворкінг у готельних лобі, організація локальних турів та екскурсій, підключення до оздоровчих програм. За даними звіту AHLA [11], для стійкого росту готельним компаніям уже недостатньо нарощувати лише номерний фонд чи середню ціну (RevPAR); вони повинні диверсифікувати джерела доходів за рахунок суміжних напрямів. Дослідження наголошує, що традиційні показники (заповнюваність, середній тариф) вже не гарантують довгострокового успіху, якщо не розвивати нові послуги. В ресторанному бізнесі диверсифікація проявляється, зокрема, у виході в роздріб. Багато відомих ресторанів запускають лінійки фасованих продуктів (соуси, напівфабрикати), які продаються в супермаркетах, що дозволяє “масштабувати” присутність бренду за межі ресторану і отримувати дохід від роздрібного каналу. Також підприємства можуть масштабувати бізнес, пропонуючи досвід на продаж, наприклад ресторан організує кулінарні майстер-класи або гастрономічні тури для гостей.

Технологічне масштабування. Використання новітніх технологій саме по собі не збільшує кількість закладів, але є критичною передумовою для успішного масштабування. Наприклад, впровадження автоматизованих систем управління дозволяє масштабувати операції без втрати контролю, а власник мережі ресторанів у режимі реального часу бачить продажі, залишки на складі і може управляти десятками точок через єдину платформу. ШІ може допомогти прогнозувати попит, оптимізувати закупівлі, персонал – що особливо важливо при розростанні бізнесу, коли традиційні ручні методи стають неефективними. Роботизація (наприклад, роботи-офіціанти чи автоматизовані кухонні станції) поки що не масова, але в деяких країнах, наприклад Японія, її вже застосовують для зменшення залежності від персоналу при масштабуванні і створенні додаткової конкурентної переваги. У США та Європі великі мережі підприємств вже повністю цифровізували основні процеси (від замовлення страв через термінали самообслуговування до мобільного чеку в готелях), і це стало стандартом “нової нормальності” після пандемії. Такий підхід можна назвати увпішнім, наприклад Domino’s Pizza ще у 2010-х позиціонувала себе як “ІТ-компанія, що продає піцу”, інвестуючи у цифрові канали і в результаті стрімко розширила глобальну присутність.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Масштабування підприємств у сегменті HoReCa є багатоаспектним процесом, що може здійснюватися різними шляхами залежно від стратегії компанії, наявних ресурсів та ринкового середовища. Розширення бізнесу в індустрії гостинності має ключове значення для зміцнення конкурентних позицій, забезпечення економії на масштабі та підвищення впізнаваності бренду. Умови динамічного росту світового ринку HoReCa створюють сприятливі можливості для масштабування, проте успіх залежить від спроможності компанії підтримувати якість сервісу та ефективність операцій при збільшенні масштабів діяльності. Масштабування готельно-ресторанного бізнесу суттєво залежить від нематеріальних чинників – якості обслуговування, управління персоналом, брендової репутації. На відміну від суто виробничих галузей, де збільшення випуску є технічним завданням, у HoReCa кожна нова точка взаємодії з клієнтом повинна відповідати очікуванням. Це вимагає стандартизації операцій, розвитку систем контролю якості і навчання персоналу у масштабах всієї мережі. Компанії, що масштабуються, мають інвестувати в корпоративні стандарти, ІТ-системи та кадровий розвиток, інакше ріст може призвести до деградації сервісу. Аналіз показує, що успішні глобальні мережі досягають балансу між уніфікацією та гнучкістю: з одного боку, чіткі бренд-стандарти, з іншого – врахування локальної специфіки (через формати soft-brand, адаптацію меню тощо). Особливої уваги потребують питання фінансування росту і комплаєнсу – швидке масштабування повинно підкріплюватись стійкою фінансовою моделлю та дотриманням регуляторних норм. Підсумовуючи, можна сказати, що нові шляхи масштабування у HoReCa виникають на стику технологій і змін споживчого попиту. Хмарні кухні, віртуальні бренди, цифрові платформи,

диверсифікація сервісів – всі ці підходи стали актуальними завдяки таким передумовам, як: масова цифровізація життя (смартфони, інтернет), формування економіки спільного споживання, посилення конкуренції за увагу клієнта, потреба у безпечних та безконтактних сервісах (актуально після COVID-19). Для підприємств HoReCa використання цих нових можливостей може стати фактором проривного росту. Звичайно, такі стратегії не універсальні: вони потребують інноваційності, розуміння сучасного маркетингу, гнучкого мислення.

ЛІТЕРАТУРА:

1. McKinsey & Company. Шість тенденцій, що формують нові бізнес-моделі у туризмі та гостинності. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/six-trends-shaping-new-business-models-in-tourism-and-hospitality>
2. Гончар Л. та ін. Ринок франчайзингу як драйвер розвитку індустрії гостинності. *Economic Affairs*. 2022. Т. 67, № 4.
3. Deloitte. Від уніфікації до гнучкості: трансформація моделі готельного франчайзингу. 24 січня 2024 р. URL: <https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/consumer/blogs/from-uniformity-to-flexibility.html>
4. HVS Global. Готельний франчайзинг у Європі – пошук нових шляхів для розширення. Жовтень 2022. URL: <https://www.hvs.com/article/9474-hotel-franchising-in-europe-the-push-continues-for-new-ways-to-expand>
5. Bank of America Business. Прогноз M&A у ресторанній індустрії на 2024–2025 рр. 31 березня 2024. URL: <https://business.bofa.com/en-us/content/restaurant-industry-report/mergers-and-acquisitions>.
6. Grafterr Blog. Масштабування вашого готельно-ресторанного бізнесу: ключові стратегії розширення та росту. 2023. URL: <https://www.grafterr.com/blog/business-hub/scaling-up-your-hospitality-business-essential-strategies-for-expansion-and-growth>
7. Kumar V. та ін. Виклики та можливості «хмарних кухонь» у контексті розширення та очікувань. У кн.: Вплив штучного інтелекту та еволюція майбутніх ghost kitchens. 2025.
8. American Hotel & Lodging Association (AHLA). Звіт про стан індустрії 2025. Січень 2025. URL: https://www.ahla.com/sites/default/files/25_SOTI_Report_update.pdf
9. Balaji, M. S., Jiang, Y., Bhattacharyya, J., Hewege, C. R., & Azer, J. (2022). An Introduction to Socially Responsible Sustainable Consumption: Issues and Challenges. *Socially Responsible Consumption and Marketing in Practice: Collection of Case Studies*, 3–14.
10. Market Research Future. Дослідницький звіт HoReCa – глобальний прогноз до 2032 року. Серпень 2023. URL: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/horeca-market-10535>
11. Franchise Direct. Звіт про індустрію харчового франчайзингу. 2023. (Друге цитування – тренди гібридного споживання). URL: <https://www.franchisedirect.com/information/food-franchise-industry-report>
12. Shapiro A. (2023). Платформний урбанізм у період пандемії: дарк-стори, хмарні кухні та логістично-урбаністичний кордон. *Journal of Consumer Culture*, 23(1), 168–187.
13. Aksoy, L., Choi, S., Dogru, T., Keiningham, T., Lorenz, M., Rubin, D., & Tracey, J. B. (2022). Глобальні тенденції у сфері гостинності. *Journal of Business Research*, 142, 957–973.

REFERENCES:

1. McKinsey & Company. Six trends shaping new business models in tourism and hospitality. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel/our-insights/six-trends-shaping-new-business-models-in-tourism-and-hospitality>
2. Honchar, L. et al. Franchise market as a driver of hospitality industry development. *Economic Affairs*. 2022. Vol. 67, No. 4.
3. Deloitte. From uniformity to flexibility: the shifting landscape of hotel franchise model. January 24, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/consumer/blogs/from-uniformity-to-flexibility.html>
4. HVS Global. Hotel franchising in Europe – the push continues for new ways to expand. October 2022. URL: <https://www.hvs.com/article/9474-hotel-franchising-in-europe-the-push-continues-for-new-ways-to-expand>
5. Bank of America Business. Restaurant M&A outlook for 2024–2025. March 31, 2024. URL: <https://business.bofa.com/en-us/content/restaurant-industry-report/mergers-and-acquisitions>
6. Grafterr Blog. Scaling up your hospitality business: essential strategies for expansion and growth. 2023. URL: <https://www.grafterr.com/blog/business-hub/scaling-up-your-hospitality-business-essential-strategies-for-expansion-and-growth>
7. Kumar, V. et al. Challenges and opportunities of ghost kitchens with reference to expansions and expectations. In: *Impact of AI and the Evolution of Future Ghost Kitchens*. 2025.
8. American Hotel & Lodging Association (AHLA). State of the Industry Report 2025. January 2025. URL: https://www.ahla.com/sites/default/files/25_SOTI_Report_update.pdf

9. Balaji, M. S., Jiang, Y., Bhattacharyya, J., Hewege, C. R., & Azer, J. (2022). An Introduction to Socially Responsible Sustainable Consumption: Issues and Challenges. *Socially Responsible Consumption and Marketing in Practice: Collection of Case Studies*, pp. 3–14.
10. Market Research Future. HoReCa Market Research Report – Global Forecast till 2032. August 2023. URL: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/horeca-market-10535>
11. Franchise Direct. Food Franchise Industry Report. 2023. (Second citation – hybrid consumption trends). URL: <https://www.franchisedirect.com/information/food-franchise-industry-report>
12. Shapiro A. (2023). Platform urbanism in a pandemic: Dark stores, ghost kitchens, and the logistical-urban frontier. *Journal of Consumer Culture*, 23(1), 168–187.
13. Aksoy, L., Choi, S., Dogru, T., Keiningham, T., Lorenz, M., Rubin, D., & Bruce Tracey, J. (2022). Global trends in hospitality. *Journal of business research*, 142, 957–973.

CLASSIFICATION OF SCALING PATHWAYS FOR ENTERPRISES IN THE HoReCa BUSINESS SEGMENT

DZIUBA Dmytro, BUDIAIEV Maksym
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Business scaling in the HoReCa sector represents a crucial driver for sustainable enterprise growth, ensuring long-term competitiveness and stability in a highly dynamic market. Scaling enables companies to achieve economies of scale, enhance operational efficiency, strengthen market positions, and expand brand awareness both locally and globally. Recent studies emphasize that the growth of hotel and restaurant networks provides opportunities for large players to invest in advanced booking platforms, customer loyalty programs, digital marketing, and integrated IT ecosystems – resources that remain inaccessible to most small and medium-sized enterprises. Moreover, diversification of geographic presence and service portfolios reduces vulnerability to market volatility, economic downturns, and seasonal fluctuations, thereby reinforcing organizational resilience.

This paper systematizes the principal models of scaling HoReCa enterprises, including organic growth (opening new outlets, service diversification, geographic expansion), partnership-based development (franchising, strategic alliances, management contracts), and integrative strategies (mergers and acquisitions). Alongside these classical approaches, it analyzes the emergence of innovative scaling formats, such as digital transformation, the use of online platforms, the proliferation of virtual brands, and the growing relevance of ghost kitchens, which enable multibrand development with minimal investment in physical infrastructure.

The study further demonstrates that successful scaling requires careful balancing of service quality, brand consistency, and operational control across the network, supported by adequate financial resources, qualified human capital, and continuous technological upgrades. It highlights the importance of integrating standardization with local adaptation as a global best practice, allowing enterprises to meet consumer expectations while preserving efficiency. Finally, it is argued that the accelerating influence of digital ecosystems, evolving consumer preferences, and the rise of flexible consumption models are reshaping the sector's competitive landscape. These transformations create new opportunities for growth, but simultaneously demand from enterprises a high degree of strategic adaptability, innovativeness, and proactive management in order to succeed in the long run.

Keywords: business scaling; HoReCa; organic growth; franchising; partnership; mergers and acquisitions; ghost kitchens; hospitality industry