

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1\(45\)-117-126](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-117-126)

УДК 334.012.64:640.4

JEL Classification: L83; M14; O35; Z32

**Олександр Сергійович Кожухівський**

аспірант

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

**E-mail:** [kozuhivsky@gmail.com](mailto:kozuhivsky@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-1668-7855>

## **СИСТЕМНА ТРАНСФОРМАЦІЯ HoReCa БІЗНЕС-СЕКТОРА ПІД ВПЛИВОМ ІНСТРУМЕНТІВ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

*У статті обґрунтовано засади системної трансформації HoReCa бізнесу під впливом інструментів соціального підприємництва в умовах нестабільності попиту, зростання витрат і змін у поведінці споживачів. Доведено обмеженість традиційних моделей управління, орієнтованих на короткострокову ефективність. Метою є розроблення концептуальної моделі, де соціальне підприємство виступає чинником адаптивності та стійкості. Використано системний підхід і концептуальне моделювання. Виокремлено ключові інструменти: інклюзивну зайнятість, локальні партнерства, відповідальні закупівлі та екологізацію діяльності. Показано їхній вплив на операційному, реляційному й стратегічному рівнях. Обґрунтовано, що поєднання соціальної та економічної логіки підвищує стійкість бізнес-моделі.*

**Ключові слова:** HoReCa; соціальне підприємство; системна трансформація; готельно-ресторанний бізнес; соціальні інновації; стейкхолдери; адаптивність; стійкість; цифровізація; ціннісна пропозиція.

*Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 11.*

**Постановка проблеми.** Сфера гостинності належить до тих сегментів економіки, де зовнішні потрясіння майже миттєво переходять у внутрішні проблеми підприємства. Для HoReCa це означає залежність від платоспроможного попиту, туристичних потоків, мобільності населення, доступності ресурсів, енергоносіїв і праці. У нинішніх умовах ця залежність лише посилюється через війну, інфляційний тиск, зміну моделей споживання, прискорення цифровізації та нові очікування суспільства щодо ролі бізнесу.

Тривалий час управління підприємствами готельно-ресторанної сфери будувалося навколо ефективності процесів, стандартизації сервісу, контролю витрат і збільшення продажів. Проте кризи останніх років показали межі такого підходу. Підприємство, яке не має міцних зв'язків із громадою, працівниками, локальними постачальниками та вразливими групами споживачів, зазвичай гірше переживає шоки, повільніше відновлюється і легше втрачає довіру. Саме тому дедалі більшої ваги набуває соціальне підприємство. У HoReCa воно проявляється не в абстрактних деклараціях, а в цілком практичних рішеннях: інклюзивному наймі, використанні місцевих продуктів, підтримці ветеранів і внутрішньо переміщених осіб, зменшенні харчових втрат, екологічно відповідальному сервісі, створенні просторів взаємодії для громади. За такого підходу соціальна складова перестає бути периферією бізнесу і стає одним із джерел його оновлення.

Соціально-підприємницький підхід відрізняється від класичної корпоративної соціальної відповідальності тим, що суспільна мета не додається до бізнесу ззовні. Вона вбудовується в його внутрішню логіку. Для HoReCa це означає, що інклюзивний найм, локальні закупівлі, підтримка соціальних груп чи екологічна модернізація працюють не як разові акції після отримання прибутку, а як елементи самої бізнес-моделі. Саме тому соціальне підприємство доцільно розглядати як інструмент структурної модернізації.

Додаткової уваги потребує й інституційний контекст функціонування HoReCa. На відміну від галузей із довшим виробничим циклом, тут реакція споживача, працівника, громади та локального ринку майже збігається в часі. Через це соціальний ефект не залишається зовнішнім фоном, а швидко повертається до підприємства у формі репутаційної підтримки, кадрової стабільності, лояльності клієнтів і доступу до локальних мереж співпраці. Саме така коротка петля зворотного зв'язку робить HoReCa особливо чутливою до соціально-підприємницьких практик і водночас придатною для їх швидкої інституціоналізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз літератури дає змогу виділити кілька змістових блоків. Перший із них стосується інновацій і цифровізації. Дослідження показують, що в умовах війни та загальної турбулентності саме технологічні інновації допомагають підприємствам готельно-ресторанної сфери зберігати функціональність і підтримувати стабільність операційних процесів [1]. У працях підкреслюється значення цифрових інтерфейсів взаємодії з клієнтами, автоматизації сервісних операцій і адаптації організаційних моделей до змін середовища. Схожої позиції дотримуються й інші автори, які пов'язують технологічну модернізацію з персоналізацією обслуговування, підвищенням ефективності процесів та автоматизацією управління сервісом [2]. Інновації загалом розглядаються як один із базових чинників розвитку готельно-ресторанного бізнесу та його конкурентоспроможності [3].

Окремий масив досліджень присвячено цифровізації ресторанного бізнесу. Дослідники показують, що цифрові рішення змінюють не лише технічний рівень сервісу, а й структуру управління, маркетингові комунікації та способи взаємодії з клієнтами [4]. У науковій літературі також уточнюються напрями таких змін, серед яких електронні канали продажу, використання аналітики споживчої поведінки та автоматизація внутрішніх операційних процесів підприємств [5]. У сукупності ці дослідження доводять важливість цифровізації для розвитку галузі, проте водночас дають підстави стверджувати, що сама по собі технологічна модернізація не гарантує соціальної інтегрованості та стратегічної стійкості бізнесу.

Другий блок літератури охоплює організаційно-економічні та стратегічні засади розвитку підприємств індустрії гостинності. Дослідники підкреслюють значення нових підходів до управління послугами та необхідність гнучкої адаптації бізнес-процесів у динамічному середовищі [8]. Інші автори аналізують стратегічний бізнес-потенціал підприємств готельно-ресторанного господарства й пов'язують довгострокову конкурентоспроможність зі здатністю інтегрувати ресурсні, управлінські та ринкові можливості підприємства [11]. У міжнародних дослідженнях також показано, що ефективність сучасних бізнес-моделей у готельній сфері визначається не лише фінансовими результатами, а комплексною конфігурацією створення цінності для різних груп стейкхолдерів [12].

Третій блок робіт пов'язаний із дослідженням кризових викликів для сфери HoReCa. У наукових публікаціях аналізується вплив війни на готельно-ресторанну галузь через зміну попиту, порушення логістичних ланцюгів та трансформацію моделей споживання послуг [9]. Інші дослідження розглядають управління туризмом, готельним і ресторанним бізнесом у ширшому контексті адаптації галузі до кризових умов та структурних змін економічного середовища [10]. Ці роботи детально описують зовнішні обмеження розвитку галузі, однак рідко переходять до пояснення того, як саме підприємство може перебудувати власну бізнес-модель за допомогою соціально орієнтованих інструментів.

Четвертий блок досліджень стосується соціальної відповідальності та соціального виміру підприємницької діяльності. У науковій літературі доведено, що в умовах воєнного та післявоєнного розвитку соціальна відповідальність бізнесу набуває системного значення для економіки України [7]. Для підприємств HoReCa це особливо важливо, оскільки галузь функціонує на перетині сфери послуг, локальної зайнятості, міського середовища та громадської взаємодії. Водночас у більшості досліджень соціальна відповідальність розглядається переважно як етичний або репутаційний компонент діяльності підприємства, а не як інструмент трансформації його бізнес-моделі.

Важливим напрямом досліджень є також технологічна та сервісна інноваційність. У наукових роботах систематизуються інноваційні промислові та крафтові технології, що використовуються у сфері HoReCa, а також підкреслюється зростання ролі гнучких форматів виробництва, локальних продуктів і кастомізованого сервісу [6]. Така гнучкість

створює передумови для інтеграції соціальних інструментів у бізнес-моделі підприємств, оскільки відкриває можливості для співпраці з локальними виробниками, громадськими спільнотами та новими категоріями споживачів.

Попри значний науковий доробок, у літературі зберігається певна методологічна прогалина. Інновації, цифровізація, кризові виклики, сталий розвиток і соціальна відповідальність найчастіше аналізуються паралельно, без єдиної аналітичної рамки. Через це недостатньо дослідженим залишається питання того, як саме інструменти соціального підприємництва впливають на системну трансформацію бізнесу у сфері HoReCa та які наслідки це має для операційної, реляційної і стратегічної площин функціонування підприємств.

Окремої уваги заслуговує також проблема локальності як економічного ресурсу у сфері гостинності. У частині досліджень вона розглядається передусім як маркетинговий інструмент формування автентичності бренду. Проте в контексті соціального підприємництва локальність набуває значно ширшого економічного змісту, оскільки сприяє скороченню логістичних витрат, підвищує довіру споживачів, полегшує кооперацію з малими виробниками та створює мультиплікативний ефект розвитку локальних економік.

У міжнародній науковій літературі соціальне підприємництво частіше досліджується у сферах освіти, охорони здоров'я, креативних індустрій або місцевого розвитку [13–15]. Водночас готельно-ресторанний бізнес тривалий час залишався поза центром цієї наукової дискусії. Проте сучасні соціально-економічні трансформації демонструють розширення меж соціального підприємництва. Послуги гостинності дедалі частіше інтегрують освітні, інтеграційні, терапевтичні та громадські функції, особливо в умовах післякризового відновлення економіки.

Отже, аналіз літератури дає змогу зробити два узагальнення. По-перше, сучасні дослідження накопичили значний масив знань щодо технологічної, цифрової та стратегічної модернізації підприємств HoReCa. По-друге, взаємозв'язок між соціальною місією бізнесу та внутрішньою трансформацією його бізнес-моделі залишається недостатньо систематизованим у теоретичному плані. Саме ця наукова прогалина і визначає предмет даного дослідження.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Попри наявність значної кількості досліджень, присвячених цифровізації, інноваціям, кризовій адаптації та соціальній відповідальності у сфері HoReCa, недостатньо опрацьованим залишається питання системного впливу інструментів соціального підприємництва на трансформацію бізнес-моделі підприємств гостинності. У наукових працях переважно аналізуються окремі аспекти розвитку галузі, тоді як взаємозв'язок між соціальною місією, операційною адаптивністю, реляційним капіталом і стратегічним оновленням підприємства не отримав цілісного концептуального осмислення. Недостатньо визначено також, які саме інструменти соціального підприємництва є найбільш релевантними для HoReCa, через які механізми вони впливають на діяльність підприємства та яким чином можуть бути інтегровані в систему управління. Це зумовлює потребу у формуванні узагальненої моделі системної трансформації HoReCa бізнес-сегменту під впливом соціально-підприємницьких практик.

**Мета статті.** Метою статті є обґрунтування концептуальної моделі системної трансформації HoReCa бізнес-сегменту під впливом інструментів соціального підприємства. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: узагальнити наукові підходи до інноваційного, соціально відповідального та кризоадаптивного розвитку HoReCa; визначити інструменти соціального підприємництва, що є найбільш релевантними для підприємств гостинності; з'ясувати канали їх впливу на операційні, реляційні та стратегічні параметри функціонування бізнесу; запропонувати модель трансформаційного циклу та окреслити можливості її практичного застосування.

**Виклад основного матеріалу.** Результати дослідження показали, що системна трансформація HoReCa бізнес-сегменту під впливом інструментів соціального підприємництва має щонайменше три взаємопов'язані рівні. На першому рівні переосмислюється ціннісна пропозиція підприємства. Воно вже не обмежується продажем сервісу, а включає в продукт додаткову соціальну цінність: підтримку громади, інклюзивність, локальну ідентичність, екологічну відповідальність або освітньо-культурну функцію. На другому рівні змінюється конфігурація ресурсів і партнерств. Підприємство активніше працює з локальними виробниками, громадськими організаціями, благодійними ініціативами, освітніми інституціями та групами, для яких доступ до ринку праці є ускладненим. На третьому рівні переглядаються критерії результативності, де поряд із прибутковістю зростає значення довіри, репутаційного капіталу, стійкості персоналу та здатності утримувати клієнтські спільноти.

Узагальнення літератури та логіко-аналітичне моделювання дали змогу виокремити п'ять інструментів соціального підприємництва, які є найбільш релевантними для HoReCa сектору. Йдеться про інклюзивну зайнятість, локальні партнерства, соціально відповідальні закупівлі, екологізацію операцій та гібридизацію цінності, коли комерційна діяльність поєднується з освітніми, культурними, благодійними чи інтеграційними функціями. Порівняльний аналіз цих інструментів показав, що їхній вплив не є одномаїтним. Частина рішень передусім підсилює операційну адаптивність, частина працює на накопичення реляційного капіталу, а окремі змінюють стратегічне позиціонування підприємства. Тому доцільно говорити не про набір розрізнених соціальних ініціатив, а про систему взаємопов'язаних трансформаційних механізмів. У табл. 1 узагальнено інструменти, канали їхнього впливу та очікувані результати для HoReCa підприємств.

Таблиця 1

*Інструменти соціального підприємництва та ефекти системної трансформації HoReCa бізнесу*

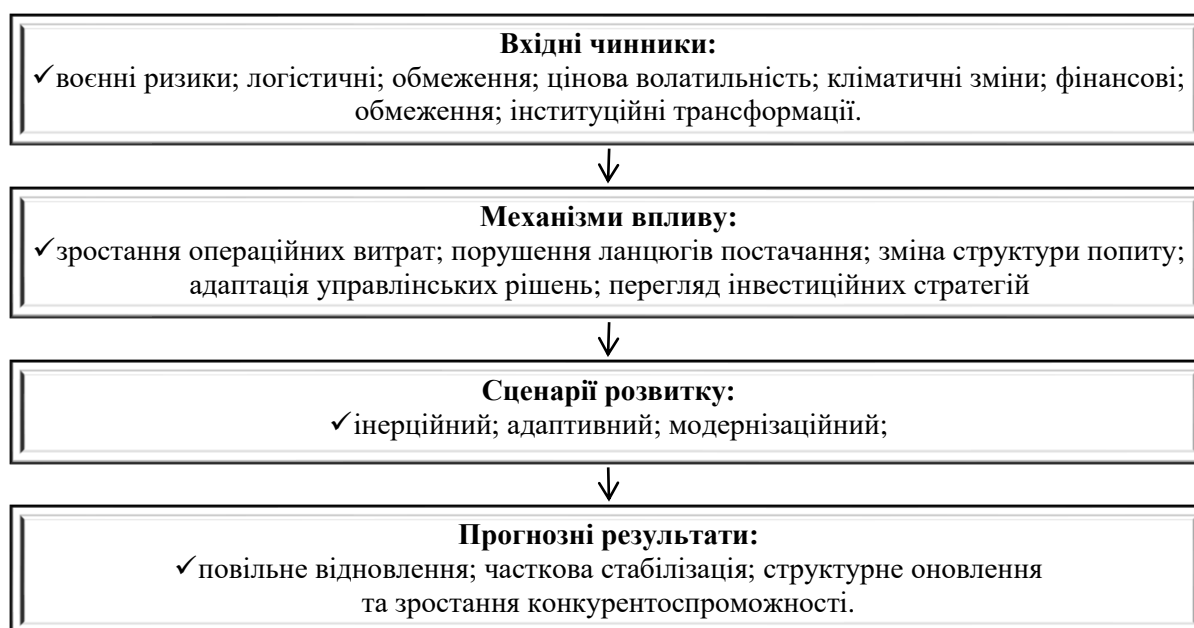
Інструмент	Канал впливу	Організаційний результат	Доміnantний ефект
Інклюзивна зайнятість	Розширення кадрової бази, зростання лояльності персоналу	Зменшення дефіциту працівників, стабілізація сервісу	Операційний і соціальний
Локальні партнерства	Укорінення в громаді, кооперація з малими виробниками	Гнучкі ланцюги постачання, унікалізація пропозиції	Реляційний і ринковий
Соціально відповідальні закупівлі	Скорочення залежності від довгих поставок	Підвищення керованості витрат і якості сировини	Операційний
Екологізація операцій	Зниження втрат ресурсів, ощадне споживання	Скорочення витрат, позитивне сприйняття бренду	Економічний і репутаційний
Гібридизація цінності	Поєднання сервісу з соціальними програмами	Формування спільноти клієнтів і стійкого попиту	Стратегічний

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 13–15].

Дані, зведені в табл. 1, свідчать, що соціальне підприємництво для HoReCa виконує не лише етичну чи іміджеву функцію. Воно створює цілком практичні механізми зниження вразливості бізнесу. Інклюзивна зайнятість частково компенсує кадровий дефіцит і формує стійкіші трудові колективи. Локальні партнерства зменшують залежність від зовнішніх логістичних ланцюгів і допомагають створювати виразнішу ринкову пропозицію. Екологічні практики скорочують витрати та водночас посилюють репутаційний ресурс. Гібридизація цінності, своєю чергою, змінює логіку позиціонування підприємства, роблячи його не просто постачальником послуг, а учасником локального розвитку.

При цьому важливо враховувати, що ефект від кожного інструменту визначається не лише самим фактом його впровадження, а й глибиною інтеграції в управлінську систему. Наприклад, локальні закупівлі можуть бути або разовим жестом на підтримку регіонального виробника, або сталою політикою формування постачальницького портфеля. У першому випадку йдеться радше про символічний сигнал, у другому про реальну зміну конфігурації ризиків, швидкості взаємодії та якості ринкової адаптації. Аналогічно інклюзивна зайнятість набуває трансформаційного значення лише тоді, коли підприємство коригує систему наставництва, організацію праці, критерії оцінювання та внутрішню комунікацію.

Візуальна модель на рис. 1 відображає загальну архітектуру трансформації. Вона показує, що зовнішні та внутрішні шоки не лише руйнують усталену модель діяльності, а і створюють передумови для переосмислення бізнесу через інструменти соціального підприємництва.



*Рис. 1. Архітектура системної трансформації HoReCa бізнес-сегменту під впливом інструментів соціального підприємництва*

Джерело: розроблено автором на основі опрацьованих літературних джерел.

Інтерпретація рис. 1 дає підстави стверджувати, що соціальне підприємництво виступає проміжною ланкою між шоком і стратегічним оновленням. Якщо підприємство реагує лише скороченням витрат, трансформація набуває оборонного характеру й нерідко завершується втратою сервісної якості або репутаційних позицій. Якщо ж відповіддю стає впровадження соціально орієнтованих інструментів, з'являється можливість перебудувати операційні процеси, зміцнити довіру до бренду та сформувати стійкіші зв'язки зі споживачами, працівниками й локальною спільнотою.

Наступним результатом дослідження стало обґрунтування трансформаційного циклу, в межах якого соціально орієнтований HoReCa бізнес не обмежується разовими ініціативами, а проходить повторювані фази адаптації, оцінювання й масштабування. На рис. 2 цей цикл подано як послідовність шести взаємопов'язаних етапів: виявлення соціальної потреби, проєктування місійно орієнтованого сервісу, спільне вироблення рішень зі стейкхолдерами, оцінювання економічного і соціального ефекту, відновлення ресурсів та повторне масштабування практик.



Рис. 2. Цикл системної трансформації соціально орієнтованого HoReCa підприємства  
Джерело: розроблено автором.

Побудована модель має методичне значення, оскільки показує: системна трансформація не завершується після впровадження окремої ініціативи. Соціальна місія повинна постійно перевірятися на відповідність запитам громади, внутрішній спроможності підприємства та ринковим умовам. Саме циклічний характер процесу дає змогу уникнути ситуації, коли соціальні інструменти використовуються лише як маркетингова декорація.

У цьому аспекті варто говорити не лише про впровадження інструментів, а й про формування управлінських контурів їх підтримки. До них належать процедури відбору партнерів, механізми внутрішнього моніторингу, способи фіксації соціальних результатів, а також правила комунікації з клієнтами щодо змісту соціальної місії підприємства. Без такого контуру навіть перспективна ініціатива лишається епізодом і не переходить у фазу організаційної рутини. Натомість повторюваність управлінських рішень і регулярне оцінювання їх наслідків поступово перетворюють соціально орієнтовану практику на невід'ємну частину бізнес-моделі. Звідси впливає ще одна важлива обставина. Соціально орієнтована трансформація не може бути зведена до комунікаційної стратегії або ребрендингу. Вона потребує зміни принципів прийняття рішень на щоденному рівні, коли питання про прибутковість, якість сервісу та суспільну корисність розглядаються одночасно, а не послідовно. Саме така синхронізація критеріїв і відрізняє системну зміну від набору точкових ініціатив.

Узагальнення результатів дозволяє виділити три стратегічні ефекти системної трансформації HoReCa бізнесу. Перший полягає у зниженні операційної вразливості, оскільки соціальне підприємництво допомагає диверсифікувати кадрові та ресурсні потоки, розширити канали залучення клієнтів, скоротити витрати через екологізацію і підвищити гнучкість сервісних форматів. Другий ефект пов'язаний із накопиченням реляційного капіталу, що проявляється у зростанні довіри, лояльності й стабільності зовнішніх зв'язків. Третій має стратегічний характер і полягає у формуванні нової ідентичності підприємства як актора локального розвитку.

Для українського контексту це має особливу вагу. Підприємства HoReCa працюють в умовах переміщення населення, нерівномірного відновлення попиту, зміни туристичних потоків і посиленого суспільного запиту на солідарність. У такій ситуації інтеграція соціальної місії в бізнес-модель може стати чинником довгострокової життєздатності. Йдеться не про відмову від прибутковості, а про інший механізм її досягнення через створення багатовимірної цінності.

Водночас системна трансформація HoReCa сегменту не може бути однаковою для всіх типів підприємств. Для невеликих локальних кафе найбільш значущими є короткі ланцюги постачання, партнерства з громадою та екологічне скорочення витрат. Для мережевих ресторанів більшої ваги набувають стандартизовані програми інклюзивного найму, масштабовані механізми соціального впливу та цифрові платформи комунікації. Для готелів ключовим може стати поєднання сервісної функції з реабілітаційними, інтеграційними або освітніми програмами.

Результати також показують, що соціально орієнтовані інструменти мають різну швидкість віддачі. Частина з них дає ефект у відносно короткому горизонті. Наприклад, зменшення харчових витрат або локалізація закупівель можуть швидко покращити керуваність витрат. Натомість формування довіри, репутаційного капіталу чи сталої спільноти навколо бренду потребує часу. Для менеджменту це принципово, оскільки помилки в оцінці часових горизонтів часто призводять до передчасної відмови від рішень, які ще не встигли проявити стратегічний ефект.

Соціальне підприємництво в HoReCa не суперечить комерційній логіці, а змінює її внутрішню будову. У традиційній моделі підприємство максимізує короткостроковий дохід через оптимізацію витрат і сервісу. У соціально орієнтованій моделі дохідність дедалі більше залежить від накопичення довіри, повторюваності взаємодії, зменшення транзакційних витрат, соціальної легітимності та здатності залучати нові групи споживачів. Саме тому навіть інструменти, що потребують стартових інвестицій, у середньостроковій перспективі можуть знижувати системні ризики.

На практичному рівні це означає необхідність перегляду системи управлінських показників. Якщо підприємство оцінює успішність лише через виторг, середній чек або завантаження номерного фонду, значна частина ефектів соціального підприємництва залишається невидимою. До аналітики доцільно включати показники утримання персоналу, повторних візитів, частки локальних закупівель, масштабу партнерств, зменшення відходів, охоплення соціальних програм та інші індикатори змішаного ефекту.

Ще одним важливим результатом є виявлення ролі соціального підприємництва у формуванні нової культури сервісу. У традиційному розумінні сервіс у HoReCa пов'язували передусім зі швидкістю, стандартизацією та комфортом. У соціально орієнтованій моделі він розширюється до категорій уважності, доступності, емпатії та залученості. Клієнт у такому разі сприймає підприємство не лише як місце отримання послуги, а як простір участі у спільній цінності.

Для HoReCa плінність персоналу традиційно залишається високою, а дефіцит підготовлених працівників посилюється кризовими явищами та міграцією. Соціально-підприємницькі підходи частково змінюють цю ситуацію через включення працівників у спільну місію підприємства, розширення програм навчання, гнучкі моделі зайнятості та відчуття причетності до суспільно значущої справи.

У стратегічній перспективі системну трансформацію HoReCa через соціальне підприємництво можна розглядати як спосіб формування антикрихких сервісних екосистем. Підприємство, що інтегрує у свою діяльність громаду, локальних постачальників, соціальні ініціативи та партнерські мережі, отримує не лише додаткову легітимність, а й різноманітнішу ресурсну базу. Саме ця різноманітність підвищує здатність бізнесу переживати шоки.

Антикрихкість у цьому разі виявляється не в абстрактній здатності витримати кризу, а в накопиченні структурних переваг після проходження через період невизначеності. Підприємство може уточнити профіль своєї аудиторії, зміцнити локальні кооперації, переоцінити джерела витрат і переосмислити саму ціннісну пропозицію. Соціальне підприємництво прискорює ці процеси, бо спирається на живі канали зворотного зв'язку і не розглядає ринок відокремлено від громади. Саме тому в кризових умовах воно нерідко забезпечує не лише виживання, а й більш якісний формат подальшого зростання.

Важливо й те, що соціально-підприємницька трансформація змінює саме уявлення про інновацію. Вона вже не зводиться лише до нового меню, автоматизованого касового рішення чи дизайнерського оновлення простору. Інновація починає включати нові формати взаємодії, механізми включення вразливих груп, способи кооперації та практики повторного використання ресурсів. У цьому сенсі HoReCa підприємство може розглядатися як майданчик змішаних інновацій, де соціальний і комерційний компоненти розвиваються одночасно.

**Висновки і пропозиції.** У статті доведено, що системна трансформація HoReCa бізнес-сегменту в сучасних умовах не зводиться лише до технологічних або маркетингових змін. Вона потребує інтеграції інструментів соціального підприємництва в ядро бізнес-моделі, оскільки саме така інтеграція забезпечує поєднання економічної результативності, соціальної корисності та адаптивної спроможності підприємства.

У результаті дослідження визначено ключові інструменти соціального підприємства для HoReCa сектору: інклюзивну зайнятість, локальні партнерства, соціально відповідальні закупівлі, екологізацію операцій і гібридизацію цінності. Показано, що їхній вплив охоплює операційну, реляційну та стратегічну площини функціонування підприємства. Запропонована матриця ефектів і модель трансформаційного циклу дають змогу розглядати соціальне підприємство як внутрішній механізм структурного оновлення HoReCa бізнесу.

У практичному вимірі це означає, що для підвищення життєздатності підприємств гостинності доцільно переходити від фрагментарних благодійних або репутаційних ініціатив до системно вбудованих рішень, які змінюють кадрову політику, закупівлі, сервісний дизайн, взаємодію з громадою та механізми оцінювання результатів. Такий підхід створює передумови для формування стійкіших і конкурентоспроможніших бізнес-моделей, укорінених у локальному контексті.

Запропонований підхід дозволяє розглядати HoReCa підприємство як платформу поєднання сервісу, локального розвитку та соціальної інтеграції. Саме така перспектива відповідає сучасним умовам невизначеності, коли споживачі, працівники і громади очікують від бізнесу не лише якості послуги, а й зрозумілої суспільної ролі. Для управлінської практики це означає потребу в довгострокових трансформаційних програмах, де соціальна місія, цифрові рішення та економічна ефективність проєктуються як елементи єдиної системи.

Ця логіка може бути застосована як у незалежних закладах, так і в мережеских форматах, якщо інструменти адаптуються до масштабу, цільової аудиторії та ресурсної бази конкретного підприємства. Вона придатна і для міжсекторальних партнерств у сфері локального відновлення. Її практична цінність особливо зростає в умовах затяжної нестабільності та просторових дисбалансів розвитку, насамперед для малих міських і регіональних сервісних екосистем.

### Список використаних джерел

1. Innovative technologies in the hotel and restaurant business: global trends and the Ukrainian context in the time of war / A. Domyshche-Medyanyk et al. *Social Development: Economic and Legal Issues*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.14>.
2. Тищук І., Терещук О. Інноваційні технології у готельно-ресторанному бізнесі: ефективність, персоналізація, автоматизація. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-61>.
3. Дмитришин Б. Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. № 9(42). С. 58–66. URL: <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=1203132>.
4. Русавська В., Кожухівський С. Цифровізація та інноваційні технології в ресторанному бізнесі: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-60>.
5. Олійник О. В., Шестакова А. В., Ярмолук Д. І. Напрями цифровізації ресторанного бізнесу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103). С. 15–21. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-15-21](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-15-21).

6. Інноваційні промислові та крафтові технології для HoReCa : навч. посіб. / О. А. Топчій та ін. Київ : ВД «Дакор», 2024. 372 с.
7. Шерстюк Р., Стойко І., Долубовська О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні у воєнний і післявоєнний період. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). С. 93–106. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.nom2.093>.
8. Круковська О. В. Нові організаційно-економічні засади управління послугами в індустрії гостинності на рівні підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 70–76. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.3.70.
9. Мітяєва Т., Горішевський П. Війна та готельно-ресторанна справа: виклики та адаптація. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>.
10. Management of Tourism, Hotel and Restaurant Business in Ukraine / V. Piankov et al. *Pacific Business Review (International)*. 2023. Vol. 16. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/38278/1/13.pdf> (дата звернення: 27.03.2026).
11. Юринець З. В., Байда Б. Ф., Бірюкова Ю. А. Управління стратегічним бізнес-потенціалом підприємств готельно-ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-97>.
12. Priority Weights for Predicting the Success of Hotel Sustainable Business Models / T.-C. Wang et al. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, no. 24. P. 14032. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13241403>.
13. The (R)evolution of the Social Entrepreneurship Concept: A Critical Historical Review / S. Teasdale et al. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2023. Vol. 52, no. 1\_suppl. P. 212S–240S.
14. Enriching the typology of social entrepreneurs: The transnational dimension / C. Ascencio et al. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, no. 12. P. 335.
15. The Roles of Social Entrepreneur Competencies and Social Innovation in Sustainable Social Entrepreneurship in Thailand / N. Wirotthitayawong et al. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, no. 6. P. 222. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15060222>.

### References

1. Domyshe-Medyanyk, A., Talapa, S., Kahanets-Havrylko, L., Chobal, L., & Simekh, K. (2025). Innovative technologies in the hotel and restaurant business: global trends and the ukrainian context in the time of war. *Social Development: Economic and Legal Issues*, (3). <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.14>.
2. Tyshchuk, I. V., & Tereshchuk, O. S. (2025). Innovatsiini tekhnolohii u hotelno-restorannomu biznesi: efektyvnist, personalizatsiia, avtomatyzatsiia [Innovative technologies in the hotel and restaurant business: Efficiency, personalization, automation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-61>.
3. Dmytryshyn, B. (2023). Innovatsii yak vyznachalniyi faktor rozvytku hotelno-restorannoho biznesu [Innovations as a determining factor in the development of the hotel and restaurant business]. *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 9(42), 58–66. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1203132>.
4. Rusavska, V., & Kozhukhivskiyi, S. (2025). Tsyfrovizatsiia ta innovatsiini tekhnolohii v restorannomu biznesi: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Digitalization and innovative technologies in the restaurant business: Current state and development prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (81). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-60>.
5. Oliinyk, O. V., Shestakova, A. V., & Yarmoliuk, D. I. (2023). Napriamy tsyfrovizatsii restorannoho biznesu [Directions of digitalization of the restaurant business]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economy, Management and Administration*, 1(103), 15–21. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-15-21](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-15-21).
6. Topchii, O. A., et al. (2024). *Innovatsiini promyslovi ta kraftovi tekhnolohii dlia HoReCa [Innovative industrial and craft technologies for HoReCa]*. VD "Dakor".
7. Sherstiuk, R., Stoiko, I., & Dolubovska, O. (2022). Sotsialna vidpovidalnist biznesu v Ukraini u voiennyi i pislivoiennyi period [Social responsibility of business in Ukraine during the war and post-war period]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-Economic Problems and the State*, 2(27), 93–106. <https://doi.org/10.33108/sepd2022.nom2.093>.
8. Krukovska, O. V. (2022). Novi orhanizatsiino-ekonomichni zasady upravlinnia poslulahy v industrii hostynnosti na rivni pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [New organizational and economic principles of service management in the hospitality industry at the level of hotel and restaurant business enterprises]. *Ahrosvit – Agrosvit*, (3), 70–76. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.3.70>.

9. Mitiaieva, T., & Horishevskiy, P. (2024). Viina ta hotelno-restoranna sprava: vyklyky ta adaptatsiia [War and the hotel and restaurant business: Challenges and adaptation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-146>
10. Piankov, V., et al. (2023). Management of tourism, hotel and restaurant business in Ukraine. *Pacific Business Review (International)*, 16. <https://eprints.zu.edu.ua/38278/1/13.pdf>
11. Yurynets, Z. V., Baida, B. F., & Biriukova, Yu. A. (2023). Upravlinnia stratehichnym biznes-potentsialom pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva [Management of strategic business potential of hotel and restaurant enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-97>.
12. Wang T-C., Huang C-Y., Huang S-L., Lee J-Y. (2021). Priority Weights for Predicting the Success of Hotel Sustainable Business Models. *Sustainability*, 13(24), 14032. <https://doi.org/10.3390/su13241403>.
13. Teasdale, S., Bellazzecca, E., de Bruin, A., & Roy, M. J. (2023). The (R)evolution of the Social Entrepreneurship Concept: A Critical Historical Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(1\_suppl), 212S-240S.
14. Ascencio, C., Benmamoun, M., Katz, J., & Brinkmeier, [Google Scholar] [CrossRef] A. (2024). Enriching the typology of social entrepreneurs: The transnational dimension. *Administrative Sciences*, 14(12), 335.
15. Wirotthitayawong, N., Limpasirisuwan, N., Thaodon, A., Wimuttisuksuntorn, W., & Champahom, T. (2025). The Roles of Social Entrepreneur Competencies and Social Innovation in Sustainable Social Entrepreneurship in Thailand. *Administrative Sciences*, 15(6), 222. <https://doi.org/10.3390/admsci15060222>.

Дата першого надходження статті до видання: 05.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 12.02.2026

UDC 334.012.64:640.4

**Oleksandr Kozhukhivskyy**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine,  
E-mail: [kozuhivsky@gmail.com](mailto:kozuhivsky@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-1668-7855>

## SYSTEMIC TRANSFORMATION OF THE HoReCa BUSINESS SEGMENT UNDER THE INFLUENCE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP INSTRUMENTS

*The article substantiates the theoretical and methodological foundations of the systemic transformation of the HoReCa business segment under the influence of social entrepreneurship instruments in conditions of economic instability, demand volatility, rising operational costs, and shifting consumer behavior. It is argued that traditional management models, primarily focused on short-term efficiency and cost optimization, demonstrate limited capacity to ensure long-term resilience and adaptability of hospitality enterprises in a turbulent and uncertain environment.*

*The purpose of the study is to develop a conceptual framework in which social entrepreneurship is interpreted not as an external add-on, but as an embedded mechanism of structural transformation of business models. The research is based on a systems approach and conceptual modeling, allowing to identify the interconnections between social mission, operational processes, stakeholder relations, and strategic development of enterprises.*

*Key social entrepreneurship instruments relevant to the HoReCa sector are identified, including inclusive employment, local partnerships, responsible procurement, environmental sustainability practices, and hybridization of value creation. Their differentiated impact is analyzed across operational, relational, and strategic levels of business functioning.*

*The findings demonstrate that these instruments contribute to reducing operational vulnerability, strengthening relational capital, improving stakeholder interaction, and enhancing long-term competitiveness. Additional effects include increased customer loyalty, higher adaptability of service formats, and improved integration into local economic systems. The study proves that integration of social and economic logics leads to more resilient and adaptive business models capable of responding to external shocks while maintaining trust and social legitimacy. The proposed conceptual model and transformation cycle provide a basis for practical implementation of socially oriented strategies in the hospitality industry.*

**Keywords:** HoReCa; social entrepreneurship; systemic transformation; hotel and restaurant business; social innovation; stakeholders; adaptability; resilience; digitalization; value proposition.

Fig.: 2. Table: 1. References: 15.