

Кравець Кирило Олександрович,
аспірант кафедри міжнародної економіки та
менеджменту, Харківський національний
економічний університет імені Семена Кузнеця

Kravets Kyrylo, Postgraduate Student, Department of
International Economics and Management, Simon Kuznets
Kharkiv National University of Economics,
<https://orcid.org/0000-0002-3470-1919>

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОЇ ЕКОНОМІКИ
IMPLEMENTATION OF DEVELOPMENT STRATEGIES FOR RESTAURANT ESTABLISHMENTS IN THE CONTEXT OF AN INCLUSIVE ECONOMY

Кравець К. О. Реалізація стратегій розвитку закладу ресторанного господарства в умовах інклюзивної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 4. С. 272 – 275.

Kravets K. Implementation of development strategies for restaurant establishments in the context of an inclusive economy. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Volume 10. № 4, pp. 272 – 275.

У статті розвинуто теоретико-методологічні та прикладні засади реалізації стратегій розвитку закладів ресторанного господарства в умовах інклюзивної економіки. Актуальність теми зумовлена посиленням конкуренції на ринку і ускладненням умов функціонування закладів ресторанного господарства, яким необхідно забезпечувати актуальність і відповідність стратегії розвитку поточним викликам. З урахуванням розвитку інклюзивної економіки і зростанням в Україні чисельності людей з особливими потребами доведено, що інклюзивність виступає не лише етичним імперативом, але й важливим чинником формування сталих конкурентних переваг, підвищення лояльності споживачів і персоналу, покращення репутації бренду. Метою дослідження є удосконалення теоретичних засад та прикладних аспектів реалізації стратегій розвитку закладу ресторанного господарства на усіх рівнях ієрархії стратегії в умовах інклюзивної економіки для забезпечення їх адаптації до нових викликів і стійкості до будь-яких потрясінь. Автор акцентує увагу на холистичному, системному та багаторівневому підході до формування стратегії розвитку. Для результативного переходу на інклюзивні практики важливим визначено гармонізацію стратегій усіх рівнів, що забезпечить комплексну трансформацію бізнесу – від формування інклюзивної корпоративної культури до створення доступного сервісу й простору. Надано практичні рекомендації для корпоративного, бізнес-, функціонального та операційного рівнів стратегії. Відповідно до рівнів запропоновано трансформацію місії, візії та цінностей закладу ресторанного господарства, розширення ринкових сегментів, удосконалення HR-процесів, впровадження інклюзивних стандартів сервісу та використання цифрових технологій для автоматизації процесів, систем збору зворотного зв'язку та комунікації. Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій для власників і менеджерів закладів ресторанного господарства щодо імплементації інклюзивних практик на всіх рівнях стратегії розвитку, включаючи організації програм адаптації та психологічної підтримки персоналу, створення доступного простору і меню для споживачів.

Ключові слова: інклюзивна економіка, ресторанний бізнес, стратегічний розвиток, конкурентні переваги, корпоративна стратегія, інклюзивні практики, холистичний підхід.

The article develops theoretical, methodological, and applied foundations for implementing development strategies for restaurant establishments within an inclusive economy. The relevance of the topic is driven by increasing market competition and the growing complexity of operating conditions for restaurant businesses, which must ensure their development strategies are relevant and aligned with current challenges. Considering the evolution of the inclusive economy and the growing number of people with special needs in Ukraine, it is demonstrated that inclusivity is not only an ethical imperative but also an important factor in shaping sustainable competitive advantages, increasing consumer and employee loyalty, and enhancing brand reputation. The purpose of the study is to strengthen the theoretical foundations and practical implementation of development strategies for restaurant establishments at all levels of the strategic hierarchy in an inclusive economy, ensuring their adaptation to new challenges and resilience to potential shocks. The author emphasizes a holistic, systemic, and multi-level approach to developing a development strategy. For the effective transition to inclusive practices, the harmonization of strategies at all levels is identified as crucial, as it ensures a comprehensive business transformation – from building an inclusive corporate culture to creating accessible services and spaces. Practical recommendations are provided for the corporate, business, functional, and operational levels of strategy. Accordingly, the proposed approach includes transforming the mission, vision, and values of restaurant establishments, expanding into new market segments, improving HR processes, introducing inclusive service standards, and leveraging digital technologies for process automation, feedback collection, and communication. The practical significance of the results lies in developing guidelines for owners and managers of restaurant establishments on implementing inclusive practices at all levels of the development strategy, including organizing adaptation programs and psychological support for staff, and creating accessible spaces and menus for consumers.

Keywords: inclusive economy, restaurant business, strategic development, competitive advantages, corporate strategy, inclusive practices, holistic approach.

Вступ

Протягом останніх років спостерігається активне зростання наукового інтересу до проблематики розробки і реалізації стратегій розвитку підприємств. У цьому контексті особливу роль відіграє бачення майбутнього, яке на цьому етапі представляє модель, за якої передові технології використовуються для служіння людству, сприяючи цьому розвитку, інклюзивності та більшій соціальній участі [4]. Це економічна модель, яка спрямована на гармонійне співіснування технологій, суспільства та природного середовища, підкреслюючи добробут людини як центральну точку розвитку, та дозволяє забезпечувати інноваційний розвиток.

Оскільки в ресторанній індустрії суб'єктом взаємовідносин є саме людина, зазначена модель стає пріоритетною і перспективною для посилення конкурентних переваг і забезпечення стійкого розвитку. Ресторанна індустрія в реаліях економіки 5.0 формує потребу в адаптації операційних процесів, бізнес-стратегій та моделей обслуговування клієнтів до нових ринкових умов [4], що зумовлює необхідність розвитку холистичного підходу [13] до формування та реалізації стратегій розвитку закладу ресторанного господарства в умовах інклюзивної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці стратегій розвитку ресторанної індустрії в сучасних умовах, у тому числі з урахуванням тренду на впровадження принципів Сталого розвитку, присвятили свої наукові дослідження зарубіжні вчені А. Blay-Palmer, В. Donald, D. Kocot, М. Kocot, D. A. Minuzzo, С. D. M. Santos, R. Żelazny [2-5]. Серед вітчизняних науковців слід зазначити роботи І. Банєва, В. Бабенко, І. Бубенець, Д. Веремієнко, Г. Гарбар, Л. Гончар, П. Горішевського, О. Жегус, М. Зверєва, Т. Іваненко, Д. Катюхи, О. Коваль, А. Кузьміна, В. Кушнірук, М. Михайлової, Н. Проскурніної, О. Прядко, Н. Савицької, О. Світлинець, Ю. Халілова-Чуваєвої, Г. Чміль, Т. Шталь [1, с. 6-9; 11; 12; 14; 15] та інших, в яких розкрито науково-практичні аспекти стратегій розвитку підприємств в цілому та ресторанного господарства зокрема. У своїх дослідженнях науковці фокусуються на теоретичних та прикладних засадах формування та реалізації стратегій розвитку підприємств, але подальшої уваги потребують розвиток науково-теоретичних та практичних засад імплементації людиноцентрованого підходу та принципів інклюзивності в стратегії підприємств, у тому числі закладів ресторанного господарства.

Формулювання цілей статті

Мета дослідження полягає в удосконаленні теоретичних засад та прикладних аспектів реалізації стратегій розвитку закладу ресторанного господарства на усіх рівнях ієрархії в умовах інклюзивної економіки для забезпечення їх адаптації до нових викликів і стійкості до будь-яких потрясінь.

Виклад основного матеріалу дослідження

В умовах воєнного стану ресторанна індустрія в Україні відіграє важливу роль в економіці, сприяючи виробництву валової доданої вартості, створенню робочих місць, підтримці підприємництва, задоволенню потреб населення у харчуванні. Крім того, значно збільшилась важливість її соціальної та культурної ролі. Для десятків тисяч клієнтів заклади ресторанного господарства стали місцем не просто відпочинку, а осередком психологічної стабільності, підтримки соціальних зв'язків та відчуття нормальності життя в умовах постійного стресу та невизначеності. Вони перетворилися на місця відносної безпеки та комфорту, де люди мали можливість відволікатися від реалій війни, отримувати позитивні емоції та навіть відновлювати свій ресурс, проводити вільний час.

Для економіки та розвитку території роль ресторанного бізнесу проявляється у тому, що заклади беруть участь у харчовому ланцюгу виробництва, розподілу та споживання, що впливає на планету і має бути враховано в обговоренні досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) [5]. Зростання соціальної ролі значно підсилюється економічною важливістю ресторанної індустрії для України під час воєнного стану. Ця сфера перетворилася на значний сектор економіки, що забезпечує зайнятість та сприяє зростанню внутрішнього валового продукту, зокрема у найважчі часи, коли економіка відновлюється після викликів і криз, ресторанний бізнес демонструє вищі темпи росту (табл. 1).

За досліджуваній період спостерігаються різні етапи. До 2020 року ресторанна індустрія стабільно розвивалась, демонструючи вищі зростання, ніж загалом в економіці. Потім було потрясіння у вигляді карантинних обмежень, що призвело до скорочення мобільності населення і закриття закладів. Але за рік було майже подолано глибоку кризу, яка виникла через пандемію COVID-19, і спостерігалось довоєнне відновлення. Далі, зазнавши спочатку катастрофічних втрат через повномасштабне вторгнення, знов проявилась значна адаптивність та стійкість у 2023 році. Якщо загалом в Україні темп росту доданої вартості склав 122,6%, то в ресторанній індустрії – більше 150%. Така висока гнучкість та адаптивність ресторанної індустрії важливі для поточного і подальшого повоєнного відновлення економіки і реалізації соціальної функції.

Протягом 2013–2019 років, як і валова додана вартість, кількість суб'єктів діяльності із забезпечення страв та напоями зростала також швидшими темпами, збільшившись за 7 років на 12,7% (табл. 2.2). Це призвело до постійного збільшення частки ресторанного бізнесу в загальній структурі економіки – з 2,5% у 2013 році до 3,1% у 2019 році. Така динаміка свідчить про системний розвиток та зростаюче економічне і соціальне значення галузі у передпандемічний та передвоєнний період.

У 2020 році, незважаючи на пандемію та карантинні обмеження, загальна кількість суб'єктів господарювання навіть дещо зросла на 1,6%, а в секторі закладів харчування відбулась позитивна динаміка, збільшившись на 4%. Це свідчить про відносну стійкість та здатність до адаптації бізнесу, що було підтверджено у 2021 році, коли, незважаючи на незначне загальне скорочення кількості суб'єктів господарювання на -0,9%, частка ресторанного бізнесу досягла пікового значення – 3,2%, що було найвищим показником за весь досліджуваний період. Це підкреслює, що галузь успішно справлялася з викликами пандемії.

Слід зазначити, що 2022 рік став катастрофічним для всієї економіки України та особливо для сектору послуг. Загальна кількість діючих суб'єктів господарювання скоротилася на 11,4%. Проте, ресторанний бізнес зазнав непропорційно більших втрат, кількість його суб'єктів скоротилася на 17%. Це значно більше ніж загальне падіння. Внаслідок цього частка закладів харчування в загальній кількості підприємств зменшилася з 3,2% до 3,0%, майже повернувшись до рівня 2018 року. Таке відчутне падіння свідчить про надзвичайну вразливість галузі до безпекових ризиків, мобільності населення та споживчого попиту в умовах війни.

Наведені обставини підкреслюють глибоку кризу, з якою зіткнулася ресторанна індустрія за досліджуваній період, але водночас вказує на її критичну важливість як елемента економіки, що потребує підтримки та пошуку інноваційних стратегій та економічних важелів сприяння для подальшого відновлення і адаптації в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови. Здатність галузі до відновлення у 2023 році свідчить про її внутрішню життєздатність та адаптивність, незважаючи на масштабні виклики, тому постійно зростає необхідність розвитку методичного інструментарію та науково-практичних підходів до стратегування для забезпечення економічної стійкості та розвитку. Слід констатувати, що ресторанна індустрія України, яка продемонструвала свою стійкість та здатність до відновлення після економічних криз та пандемії, зіткнулася з безпрецедентними викликами, спричиненими повномасштабною воєнною агресією. Катастрофічний обвал ключових економічних показників (кількості суб'єктів господарювання, обсягів реалізації продукції, зайнятості та продуктивності праці) у 2022 році створив гострий дефіцит кадрів та посилив конкуренцію за персонал.

Таблиця 1. Динаміка доданої вартості за витратами виробництва суб'єктів господарювання та суб'єктів діяльності із забезпечення страв та напоями

Роки	У цілому по економіці, тис. грн	Темп росту, %	Суб'єкти діяльності із забезпечення страв та напоями, тис. грн	Темп росту, %	Частка, %
2013	1109207303,0		3808218,4		0,34
2014	1376872872,0	124,1	3657064,4	96,0	0,27
2015	1513071861,2	109,9	4385321,1	119,9	0,29
2016	1916591505,5	126,7	5913087,5	134,8	0,31
2017	2356757188,3	123,0	8373441,4	141,6	0,36
2018	2640886379,2	112,1	10372468,6	123,9	0,39
2019	3121256476,2	118,2	12168684,7	117,3	0,39
2020	3294768464,7	105,6	14008922,9	115,1	0,43
2021	4594232280,4	139,4	23040474,5	164,5	0,50
2022	3947735837,3	85,9	11598249,1	50,3	0,29
2023	4838907049,6	122,6	17472151,0	150,6	0,36

Джерело: складено за даними [10]

Далі, зазнавши спочатку катастрофічних втрат через повномасштабне вторгнення, знов проявилась значна адаптивність та стійкість у 2023 році. Якщо загалом в Україні темп росту доданої вартості склав 122,6%, то в ресторанній індустрії – більше 150%. Така висока гнучкість та адаптивність ресторанної індустрії важливі для поточного і подальшого повоєнного відновлення економіки і реалізації соціальної функції.

Протягом 2013–2019 років, як і валова додана вартість, кількість суб'єктів діяльності із забезпечення страв та напоями зростала також швидшими темпами, збільшившись за 7 років на 12,7% (табл. 2.2). Це призвело до постійного збільшення частки ресторанного бізнесу в загальній структурі економіки – з 2,5% у 2013 році до 3,1% у 2019 році. Така динаміка свідчить про системний розвиток та зростаюче економічне і соціальне значення галузі у передпандемічний та передвоєнний період.

У 2020 році, незважаючи на пандемію та карантинні обмеження, загальна кількість суб'єктів господарювання навіть дещо зросла на 1,6%, а в секторі закладів харчування відбулась позитивна динаміка, збільшившись на 4%. Це свідчить про відносну стійкість та здатність до адаптації бізнесу, що було підтверджено у 2021 році, коли, незважаючи на незначне загальне скорочення кількості суб'єктів господарювання на -0,9%, частка ресторанного бізнесу досягла пікового значення – 3,2%, що було найвищим показником за весь досліджуваний період. Це підкреслює, що галузь успішно справлялася з викликами пандемії.

Слід зазначити, що 2022 рік став катастрофічним для всієї економіки України та особливо для сектору послуг. Загальна кількість діючих суб'єктів господарювання скоротилася на 11,4%. Проте, ресторанний бізнес зазнав непропорційно більших втрат, кількість його суб'єктів скоротилася на 17%. Це значно більше ніж загальне падіння. Внаслідок цього частка закладів харчування в загальній кількості підприємств зменшилася з 3,2% до 3,0%, майже повернувшись до рівня 2018 року. Таке відчутне падіння свідчить про надзвичайну вразливість галузі до безпекових ризиків, мобільності населення та споживчого попиту в умовах війни.

Наведені обставини підкреслюють глибоку кризу, з якою зіткнулася ресторанна індустрія за досліджуваній період, але водночас вказує на її критичну важливість як елемента економіки, що потребує підтримки та пошуку інноваційних стратегій та економічних важелів сприяння для подальшого відновлення і адаптації в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови. Здатність галузі до відновлення у 2023 році свідчить про її внутрішню життєздатність та адаптивність, незважаючи на масштабні виклики, тому постійно зростає необхідність розвитку методичного інструментарію та науково-практичних підходів до стратегування для забезпечення економічної стійкості та розвитку. Слід констатувати, що ресторанна індустрія України, яка продемонструвала свою стійкість та здатність до відновлення після економічних криз та пандемії, зіткнулася з безпрецедентними викликами, спричиненими повномасштабною воєнною агресією. Катастрофічний обвал ключових економічних показників (кількості суб'єктів господарювання, обсягів реалізації продукції, зайнятості та продуктивності праці) у 2022 році створив гострий дефіцит кадрів та посилив конкуренцію за персонал.

Таблиця 2. Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання та суб'єктів діяльності із забезпечення страв та напоями

Роки	У цілому	Темп росту, %	Суб'єкти діяльності із забезпечення страв та напоями	Темп росту, %	Частка
2013	1722251		43612		2,5
2014	1932325	112,2	49447	113	2,6
2015	1974439	102,2	50381	102	2,6
2016	1865631	94,5	50176	100	2,7
2017	1805144	96,8	49950	100	2,8
2018	1839672	101,9	53558	107	2,9
2019	1941701	105,5	60851	114	3,1
2020	1973652	101,6	63329	104	3,2
2021	1956320	99,1	61648	97	3,2
2022	1732576	88,6	51459	83	3,0
2023	1913257	110,4	60589	118	3,2

Джерело: складено за даними [10]

Наступним викликом стало зменшення відвідуваності закладів ресторанного господарства та зміни купівельної поведінки споживачів, які рідше стали відвідувати і менше витратити на цей вид послуг. У сукупності негативні наслідки зумовлено [14] економічною нестабільністю, зокрема інфляцією, що спричиняє зростання цін і зменшення купівельної спроможності населення; додатковими витратами, а також простоями під час повітряних тривоги, перебоями з енергопостачанням, проблемами з логістикою та ін. В умовах цих викликів, впровадження принципів інклюзивності перестало бути лише соціальною відповідальністю, перетворюючись на критично важливий елемент антикризового менеджменту та стратегічної конкурентоспроможності. Приваблення та утримання клієнтів і персоналу перетворилося на складну і постійну проблему. Виходячи із загострення потреб щодо урахування особливих потреб людей, які в Україні виникають унаслідок фізичних і психологічних травм через воєнну агресію, її вирішення вимагає розробки і реалізації стратегій розвитку закладу ресторанного господарства на засадах інклюзивної економіки, що передбачає впровадження принципів інклюзивності у діяльність закладу на всіх рівнях: від стратегічного до оперативного. Відповідно до класифікації стратегій підприємства за ієрархію, виділяють:

- стратегію корпоративного рівня, інструментами реалізації якої є місія, візія та цінності підприємства;
- стратегію бізнес-рівня, від якої залежать конкурентні переваги і привабливість закладу ресторанного господарства;
- стратегію функціонального рівня, яка регламентує діяльність підрозділів: відділу персоналу (HR), відділу маркетингу, виробничих цехів, залу обслуговування;
- стратегію операційного рівня, відповідно до якої здійснюється повсякденна діяльність, що може включати навчання персоналу, гнучкість та підтримку, впровадження каналів зворотного зв'язку, інклюзивне робоче середовище.

Ураховуючи наведену ієрархію та інструменти на кожному із щаблів, розроблено практичні рекомендації щодо імплементації принципів інклюзивності (табл. 3) для формування конкурентних переваг і підвищення привабливості закладу ресторанного господарства.

Таблиця 3. Практичні рекомендації щодо реалізації стратегії розвитку закладу ресторанного господарства в умовах інклюзивної економіки

Рівні стратегії розвитку	Інструмент	Практичні рекомендації
Стратегія корпоративного рівня	<i>Місія, візія та цінності:</i> інтеграція інклюзивності в місію та візію як ключової цінності	Як головні цінності акцентувати інклюзивність, різноманітність та рівність. Сформулювати та/або доповнити місію, яка виходить за межі пропонування послуг та отримання прибутку, а включає створення інклюзивного простору та сервісу. Створити стратегію поширення інформації про інклюзивні ініціативи в комунікаціях
Стратегія бізнес-рівня	<i>Конкурентні переваги:</i> диференціація на ринку, розширення ринкових сегментів, посилення бренду та лояльності	Розширювати ринкові сегменти шляхом адаптації послуг та простору під різноманітні потреби людей та відкривати доступ до раніше недопредставлених груп клієнтів. Диференціюватися на ринку праці через залучення та утримання кваліфікованих працівників з різних груп населення, включаючи ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та людей з інвалідністю. Підсилити образ бренду інклюзивними цінностями та ініціативами
Стратегія функціонального рівня	<i>Діяльність підрозділів:</i> відділу персоналу (HR), відділу маркетингу, виробничих цехів, залу обслуговування	Впроваджувати інклюзивні практики рекрутингу, програми адаптації та психологічної підтримки для працівників, що пережили травматичний досвід. Організувати тренінги для керівників щодо управління різноманітними командами. Створювати маркетингові кампанії, які відображають різноманітність. Використовувати маркетингові комунікації для висвітлення історій успіху співробітників та клієнтів, що подолали бар'єри. Підвищувати прозорість і доступність інформації. Забезпечувати фізичну доступність закладів (пантуси, широкі дверні прорізи, доступні санвузли). Оптимізувати меню для людей з алергіями, дієтичними обмеженнями чи іншими потребами. Розробляти стандарти обслуговування, що передбачають емпатійне ставлення до кожного гостя
Стратегія операційного рівня	<i>Повсякденна діяльність:</i> навчання персоналу, гнучкість та підтримка, впровадження каналів зворотного зв'язку, інклюзивне робоче середовище	Проводити регулярні тренінги для персоналу з питань інклюзивності, етикету спілкування з людьми з інвалідністю, надання першої психологічної допомоги. Впроваджувати гнучкі графіки роботи, що враховують особливі потреби працівників. Створювати системи наставництва (менторства) для нових співробітників (особливо ветеранів). Налаштування відкритої та анонімною системи збору відгуків від співробітників та клієнтів щодо інклюзивності. Створювати атмосферу поваги, де кожен співробітник відчуває себе цінним, а його внесок визнається незалежно від походження чи особистих особливостей

Джерело: розроблено автором

Для того, щоб заклади ресторанного господарства брали більш активну участь у сприянні розвитку інклюзивної економіки і становили інклюзивними, долучались до сучасних інклюзивних практик, необхідно змінювати підходи в стратегіях, на яких вони базувалися. Недоцільно зосереджуватись лише на функціональних та операційних стратегіях, обмежуючись лише адаптацією меню та/або простору, важливо фокусуватись на корпоративній стратегії, переформатовувати управління ресторанами та відносинами з клієнтами. Реалізація стратегії розвитку закладу ресторанного господарства в умовах інклюзивної економіки потребує зміни мислення власників і апарату управління, їхньої готовності до змін та проактивної позиції, здатності згуртувати навколо ідей свою команду і зробити реальні дії для отримання результату.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Ресторанна індустрія продемонструвала високу адаптивність до кризових умов і наступний виклик для них - стійкість до нових шоків. В умовах інклюзивної економіки рекомендується переходити на стратегії розвитку закладів ресторанного господарства, засновані на холістичному підході, що є не лише відповіддю на виклики сьогодення, але й інвестицією у майбутнє галузі, що забезпечить їм економічну життєздатність, соціальну місію та внесок у досягнення Цілей сталого розвитку громади та країни в цілому. Тому стратегічною конкурентною перевагою, що формує лояльність клієнтів, підвищує привабливість бренду та сприяє залученню клієнтів й утриманню персоналу, визначено інклюзивність.

Засновуючись на системному та багаторівневому підході, запропоновано практичні рекомендації для імплементації інклюзивних практик на корпоративному, бізнес-, функціональному та операційному рівнях, що дозволить інтегрувати принципи інклюзивності в місію, цінності, управлінські процеси та щоденну діяльність підприємства. Відповідно до сучасних викликів та умов функціонування закладів ресторанного господарства впровадження інклюзивних практик дозволить підсилити їх стійкість і соціальну значущість, покращити репутацію та підвищити привабливість для клієнтів та персоналу. Надані практичні рекомендації на всіх рівнях ієрархії стратегії розвитку є орієнтиром для власників та менеджерів, які прагнуть підвищити конкурентоспроможність свого закладу, його стійкість до нових викликів, а також забезпечити соціальну відповідальність і сприяти сталому розвитку громади.

Література

1. Apelt H., Velykochy V., Zhehus O., Filiuk S., Zhumbel M. Formation of a Strategy for Providing Customer-Oriented Tourist Services. *Academy of Strategic Management Journal*. 2019. № 8 (1). P. 451-456. URL: <https://www.abacademies.org/articles/Formation-of-a-strategy-for-providing-customer-oriented-tourist-services-1939-6104-18-SI-1-451.pdf>.
2. Banyeva I., Kushniruk V., Harbar H., Ivanenko T., Pavliuk S. Innovative management strategies for hotel and restaurant businesses and tourism: A catalyst for economic growth. *OIDA International Journal of Sustainable Development*. 2025. № 18(10). P. 175-186. URL: <https://ssrn.com/abstract=5296948>.
3. Donald B., Blay-Palmer A. The urban creative-food economy: producing food for the urban elite or social inclusion opportunity? *Environment and planning A*. 2006. № 38(10). P. 1901-1920.
4. Kocot D., Kocot M., Żelazny R. Adaptation of Gastronomy Companies to the Requirements of Economy 5.0: A Case Study. *European Research Studies Journal*. 2025. № 28(3). P. 825-839.
5. Minuzzo D.A., Santos C.D.M. Strategies for promoting sustainable development goals in restaurants. In *Experiencing and Envisioning Food*. 2024. P. 39-45.
6. Savytska N., Babenko V., Chmil H., Priadko O., Bubenets I. Digitalization of Business Development Marketing Tools in the B2C Market. *Journal of Information Technology Management*. 2023. № 15 (1). P. 124-134. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2023.90740>. URL: https://journals.ut.ac.ir/article_90740_2dc7c64f4d84dc1be3d51c6acc5f811.pdf.
7. Savytska N., Zhehus O., Polevych K., Prydko O., Bubenets I. Enterprise Resilience Behavioral Management in a Decision Support System. *Journal of Information Technology Management*. 2024. № 16(4). P. 100-121. URL: https://jitm.ut.ac.ir/article_53318_7227.htmlhttps://jitm.ut.ac.ir/article_99053_4d6c60528aff8d74c952a24bcfe2348a.pdf.
8. Shtal T., Proskurnina N., Savytska N., Mykhailova M., Bubenets I. Analysis of the Vectors of Digital Transformation of Retail Trade in Ukraine: Determination Methodology and Trends. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68 (Special Issue). P. 939-945. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.2s.2023.42>. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n2sz16.pdf>.
9. Гончар Л.О., Веремієнко Д.М. Концептуальні основи стратегування розвитку ресторанного бізнесу. Світове господарство і міжнародні економічні відносини: нові реалії та можливості: міжнародна науково-практична конференція. Львів-Торунь, 2024. С. 89-93. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/download/350/10563/23802-1?inline=1>.
10. Діяльність підприємств. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm.
11. Зверев М.В., Кузьмін А.О. Стратегії підвищення ефективності ресторанного бізнесу через реабілітацію, мотивацію, інклюзивність та розвиток компетентностей. Інноваційні технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі. Матеріали XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю присвяченої 140-річчю НУХТ. Київ: НУХТ. 2024. С.215-216.
12. Коваль О., Катюха Д. Стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. №1. С. 72-78.
13. Кравець К.О. Холістична модель стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 363-369. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-363-369>.
14. Проблеми ресторанного бізнесу в Україні у 2025 році та рішення для них. 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/problemi-restorannogo-biznesu-v-ukrayini-u-2025-roczii-ta-rishennya-dlya-nih>.
15. Світлінець О., Горішевський П., Халілова-Чуваєва Ю. Інноваційні стратегії в управлінні готельно-ресторанними послугами: від зелених ініціатив до соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-153>.

References

1. Apelt, H., Velykochy, V., Zhehus, O., Filiuk, S., Zhumbel, M. (2019). «Formation of a Strategy for Providing Customer-Oriented Tourist Services». *Academy of Strategic Management Journal*. № 8 (1). pp. 451-456. Available at: <https://www.abacademies.org/articles/Formation-of-a-strategy-for-providing-customer-oriented-tourist-services-1939-6104-18-SI-1-451.pdf>.
2. Banyeva, I., Kushniruk, V., Harbar, H., Ivanenko, T., Pavliuk, S. (2025). «Innovative management strategies for hotel and restaurant businesses and tourism: A catalyst for economic growth». *OIDA International Journal of Sustainable Development*. № 18(10). pp. 175-186. Available at: <https://ssrn.com/abstract=5296948>.
3. Donald, B., Blay-Palmer, A. (2006). «The urban creative-food economy: producing food for the urban elite or social inclusion opportunity?» *Environment and planning A*. № 38(10). pp. 1901-1920.
4. Kocot, D., Kocot, M., Żelazny, R. (2025). «Adaptation of Gastronomy Companies to the Requirements of Economy 5.0: A Case Study». *European Research Studies Journal*. № 28(3). pp. 825-839.
5. Minuzzo, D.A., Santos, C.D.M. (2024). Strategies for promoting sustainable development goals in restaurants. In *Experiencing and Envisioning Food*. 2024. P. 39-45.
6. Savytska, N., Babenko, V., Chmil, H., Priadko, O., Bubenets, I. (2023). «Digitalization of Business Development Marketing Tools in the B2C Market». *Journal of Information Technology Management*. № 15 (1). P. 124-134. DOI: <https://doi.org/10.22059/jitm.2023.90740>. Available at: https://journals.ut.ac.ir/article_90740_2dc7c64f4d84dc1be3d51c6acc5f811.pdf.
7. Savytska, N., Zhehus, O., Polevych, K., Prydko, O., Bubenets, I. (2024). «Enterprise Resilience Behavioral Management in a Decision Support System». *Journal of Information Technology Management*. № 16(4). pp. 100-121. Available at: https://jitm.ut.ac.ir/article_53318_7227.htmlhttps://jitm.ut.ac.ir/article_99053_4d6c60528aff8d74c952a24bcfe2348a.pdf.
8. Shtal, T., Proskurnina, N., Savytska, N., Mykhailova, M., Bubenets, I. (2023). «Analysis of the Vectors of Digital Transformation of Retail Trade in Ukraine: Determination Methodology and Trends». *Economic Affairs*. Vol. 68 (Special Issue). pp. 939-945. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.2s.2023.42>. Available at: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n2sz16.pdf>.
9. Honchar, L.O., Veremienko, D.M. (2024). «Conceptual foundations of restaurant business development strategy». *Svitove gospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny: novi realii ta mozhlyvosti*. [Konseptual'ni osnovy stratehuvannya rozvytku restorannogo biznesu]. *Proceeding of the Materials of the mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia. L'viv-Torun'*. Ukraine. Available at: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/download/350/10563/23802-1?inline=1>.
10. Diial'nist' pidpriemstv. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [Enterprise activities. State Statistics Service of Ukraine]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm.
11. Zvieriev, M.V., Kuz'min, A.O. (2024). «Strategies for increasing the efficiency of the restaurant business through rehabilitation, motivation, inclusiveness and development of competencies». *Innovatsijni tekhnologii v hotel'no-restorannomu ta turystychnomu biznesi*. [Stratehii pidvyschennia efektyvnosti restorannogo biznesu cherez reabilitatsiiu, motyvatsiiu, inkluzyvnist' ta rozvytok kompetentnostej]. *Proceeding of the Materials of the XIII Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu prysviachenoi 140-richchii NUKhT*. NUKhT. Kyiv. Ukraine.
12. Koval', O., Katiukha, D. (2025). «Strategies for adapting the hotel and restaurant business under martial law and post-war recovery in Ukraine». *Sotsial'nyj rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy*. №1. pp. 72-78.
13. Kravets', K.O. (2024). «Holistic model of enterprise development strategy in an inclusive economy». *Biznes Inform*. №11. pp. 363-369. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-363-369>.
14. Problemy restorannogo biznesu v Ukraini u 2025 rotsi ta rishennia dlia nykh. (2025). [Problems of the restaurant business in Ukraine in 2025 and solutions for them]. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/problemi-restorannogo-biznesu-v-ukrayini-u-2025-roczii-ta-rishennya-dlya-nih>.
15. Svitlynets', O., Horishevs'kyj, P., Khalilova-Chuvaieva, Yu. (2024). «Innovative strategies in hotel and restaurant services management: from green initiatives to social responsibility». *Ekonomika ta suspil'stvo*. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-153>.

Стаття надійшла до редакції / Received 20.11.2025

Прийнята до друку / Accepted 07.12.2025