

Ірина ВЕРЕЗОМСЬКА¹,

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3289-3734>

Людмила БОВШ²,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6044-3004>

¹ Київський національний університет культури і мистецтв

² Державний торговельно-економічний університет

Прийняття: 15/05/2026
Рецензія: 21/05/2026
Публікація: 29/05/2026

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-2-9>

ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В NORECA: СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ

JEL Класифікатор:
L26, L83, M14, O35, R11



This is an Open Access
article distributed
under the terms
of the [Creative Commons
CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Верезомська І.,
Бовш Л.,
2026

В умовах повоєнного відновлення економіки України особливої актуальності набуває пошук нових підходів до забезпечення стійкості та адаптивності підприємств сфери HoReCa, які зазнали суттєвого впливу кризових явищ, спричинених пандемією COVID-19 та війною. Традиційні бізнес-моделі дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними для подолання сучасних викликів, що зумовлює необхідність інтеграції соціально орієнтованих підходів у підприємницьку діяльність. У сучасних наукових дослідженнях соціальне підприємництво розглядається як один із ключових напрямів трансформації бізнесу, здатний забезпечити поєднання економічної ефективності із формуванням соціальної цінності. Водночас у наявних наукових публікаціях недостатньо уваги приділено питанням комплексної інтеграції соціального підприємництва в діяльність суб'єктів сфери HoReCa в умовах воєнних і післякризових трансформацій, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі. У статті здійснено теоретичне узагальнення підходів до соціального підприємництва, стійкості бізнесу та трансформації бізнес-моделей у сфері HoReCa. Обґрунтовано доцільність інтеграції соціального підприємництва на операційному та стратегічному рівнях діяльності

ISSN 2786-5339 ([print](#))
ISSN 2786-5347 ([online](#))

суб'єктів бізнесу. Запропоновано модель багаторівневої інтеграції соціального підприємництва, яка дозволяє поєднати економічні та соціальні результати функціонування підприємств сфери HoReCa. Проведене експертне опитування представників галузі підтвердило наявність практичного інтересу до впровадження соціально орієнтованих підходів, а також виявило основні бар'єри їх інтеграції, серед яких обмеженість ресурсів та відсутність стратегічного бачення. Результати дослідження дозволяють стверджувати, що інтеграція соціального підприємництва сприяє підвищенню стійкості, конкурентоспроможності та соціальної значущості підприємств HoReCa в умовах повоєнної трансформації економіки України.

Ключові слова: соціальне підприємництво, HoReCa, економіка сфери HoReCa, бізнес-моделі, стратегічні підходи, стійкість, повоєнне відновлення, соціальна цінність.

Iryna VERESOMSKA, Liudmyla BOVSH

INTEGRATION OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP INTO HORECA: A STRATEGIC APPROACH TO BUSINESS RECOVERY AND RESILIENCE

In the context of the post-war transformation of Ukraine's economy, the search for new approaches to ensuring the resilience and adaptability of HoReCa enterprises is becoming increasingly relevant, as the sector has been significantly affected by crisis phenomena caused by the COVID-19 pandemic and the war. Traditional business models are increasingly proving insufficient to address contemporary challenges, which necessitates the integration of socially oriented approaches into entrepreneurial activity. In contemporary scientific research, social entrepreneurship is considered one of the key directions of business transformation capable of combining economic efficiency with the creation of social value. At the same time, existing scientific publications pay insufficient attention to the issues of comprehensive integration of social entrepreneurship into the activities of HoReCa enterprises under conditions of wartime and post-crisis transformations, which determines the need for further research in this area. The article provides a theoretical generalization of approaches to social entrepreneurship, business resilience, and business model transformation in the HoReCa sector. The expediency of integrating social entrepreneurship at the operational and strategic levels of business activity is substantiated. A model of multilevel integration of social entrepreneurship is proposed, allowing the combination of economic and social outcomes in the functioning of HoReCa enterprises. An expert survey conducted among industry representatives confirmed practical interest in

implementing socially oriented approaches and identified the main barriers to their integration, including limited resources and the lack of strategic vision. The results of the study suggest that the integration of social entrepreneurship contributes to increasing the resilience, competitiveness, and social significance of HoReCa enterprises in the context of the post-war transformation of Ukraine's economy.

Keywords: *social entrepreneurship, HoReCa, HoReCa economics, business models, strategic approaches, resilience, post-war transformation, social value.*

Постановка проблеми. Сьогодні в Україні багато суб'єктів бізнесу можна віднести до категорії соціальних [1], які часто допомагають громадам долати виклики й проблеми. Вони сприяють працевлаштуванню вразливих груп населення (ветеранів, ВПО, людей з інвалідністю), займаються екологічними ініціативами (переробкою сміття, висадкою дерев тощо), розвивають освітні проекти та формують локальні моделі соціальної взаємодії [2].

Особливої актуальності зазначені процеси набувають для сфери HoReCa, заклади якої зазнали суттєвого впливу кризових явищ, спричинених пандемією COVID-19 та воєнними діями. Руйнування інфраструктури, скорочення туристичних потоків, зміна споживчих моделей та зростання соціальної вразливості населення зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до забезпечення адаптивності та стійкості підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Зважаючи на пандемічні та воєнні шоки, соціальне підприємництво сприяє відновленню та формуванню стійкості, тим самим посилюючи репутацію бренду та лояльність споживачів.

Відтак, дослідження питання інтеграції соціального підприємництва у ракурсі відновлення та стійкості бізнесу є важливим науковим завданням. У світлі існуючих у науковій літературі підходів, де увагу переважно сфокусовано на питаннях сталого розвитку, соціальних інновацій та відповідального бізнесу, важливо розширити розуміння ролі підприємств сфери HoReCa у сучасних кризових трансформаціях. Адже в умовах пандемічних і воєнних шоків заклади сфери гостинності виконують не лише економічні чи сервісні функції, а й дедалі частіше виступають елементами локальної соціальної інфраструктури, просторами підтримки громад, координації взаємодії та забезпечення базових потреб населення. У кризових умовах окремі підприємства HoReCa фактично набувають ознак суб'єктів критичної інфраструктури та локальних логістичних центрів, забезпечуючи організацію гуманітарної підтримки, тимчасового розміщення, харчування та соціальної взаємодії [3]. Така трансформація ролі підприємств сфери HoReCa потребує переосмислення підходів до формування їх бізнес-

моделей у контексті стійкості, адаптивності та соціальної цінності. Водночас фрагментарність існуючих підходів до інтеграції соціального підприємництва обмежує можливості формування стійких бізнес-моделей, орієнтованих на поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та сервісної адаптивності. У цьому ракурсі особливого значення набуває використання дизайн-орієнтованого підходу, який передбачає формування соціальної цінності через клієнтський досвід, сервісні взаємодії та розвиток локальних сервісних екосистем. Такий підхід дозволяє інтегрувати соціальну складову у систему створення цінності підприємства та забезпечити більш ефективне поєднання економічних і соціальних результатів діяльності.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у розширенні підходів до розуміння соціального підприємництва у сфері HoReCa через обґрунтування його ролі як елемента формування стійких міських систем та посткризової адаптації бізнесу. У статті запропоновано модель багаторівневої інтеграції соціального підприємництва, яка, на відміну від існуючих підходів, поєднує операційний, бізнес-модельний та стратегічний рівні управління й передбачає використання дизайн-орієнтованого підходу як механізму формування соціальної цінності, клієнтського досвіду та підвищення стійкості підприємств HoReCa в умовах повоєнної трансформації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі для розроблення стратегій розвитку підприємств HoReCa, орієнтованих на поєднання економічної ефективності, соціальної цінності та підвищення адаптивності бізнесу в умовах кризових трансформацій. Запропоновані підходи можуть бути використані у процесах повоєнного відновлення міських систем, формування локальної стійкості та розвитку соціально орієнтованих сервісних екосистем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних підходах соціально підприємництво дедалі частіше розглядається не лише як механізм вирішення соціальних проблем, а як модель створення стійкої соціально-економічної цінності через підприємницьку діяльність. Варто виокремити дослідження науковців, які вивчали дану тематику, зокрема, це Дюфейс Ф. (Dufays) та Хейбрехтс Б. (Huybrechts) [4], Гера В. (Gehra) [5], Шаббір М. (Shabbir) та Батул Ф. (Batool) [6], Таубер Л. (Tauber) [7], Ачкасова О. [8], Ільченко В. [9]. Щодо соціального підприємництва в сфері HoReCa науково цінними є праці Кіш Г. [10], яка вивчала приклади успішних підприємств; Семенюк, Л. та Кіщенко А. [11] – питання соціальної та екологічної відповідальності; Кожухівський О. [12] – інструменти і моделі у міждисциплінарній практиці.

Таким чином, існуючі підходи до соціального підприємництва здебільшого мають фрагментарний характер і не враховують специфіки функціонування підприємств HoReCa в умовах повоєнної трансформації. Крім того, відсутність системного бачення інтеграції соціального підприємництва на різних рівнях діяльності підприємства обмежує можливості формування стійких бізнес-моделей та зниження вразливості до кризових викликів. Тому важливо вивчити прикладний характер соціального підприємництва, який дозволить суб'єктам у сфері HoReCa формувати механізми відновлення та стійкості бізнесу.

Мета статті – обґрунтування ролі соціального підприємництва як механізму формування стійких бізнес-моделей та соціально орієнтованих сервісних екосистем у сфері HoReCa в умовах повоєнної трансформації економіки України, а також розроблення моделі багаторівневої інтеграції соціального підприємництва в діяльність підприємств сфери гостинності.

З огляду на зазначене, висунуто таку гіпотезу: інтеграція соціального підприємництва в діяльність підприємств сфери HoReCa сприяє формуванню стійких бізнес-моделей та соціально орієнтованих сервісних екосистем через поєднання економічної ефективності, соціальної цінності та дизайн-орієнтованих сервісних взаємодій, що підвищує адаптивність і стійкість бізнесу в умовах повоєнної трансформації.

Для операціоналізації мети та гіпотези дослідження сформульовано такі дослідницькі питання: (1) яким чином соціальне підприємництво трансформує бізнес-моделі підприємств сфери HoReCa в умовах кризових і повоєнних трансформацій; (2) яку роль відіграє дизайн-орієнтований підхід у формуванні соціальної цінності та сервісних взаємодій у сфері HoReCa; (3) яким чином інтеграція соціального підприємництва сприяє формуванню стійких сервісних екосистем та підвищенню адаптивності підприємств сфери гостинності. Узгодженість зазначених питань на операційному та стратегічному рівнях забезпечує формування стійких бізнес-моделей, здатних ефективно функціонувати в кризових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних наукових підходах соціальне підприємництво у цілому розглядається як форма підприємницької діяльності, спрямована на створення соціальної цінності шляхом поєднання економічних та суспільно значущих результатів [1–2; 5–7]. На відміну від традиційних моделей бізнесу, цей напрям орієнтований не лише на отримання прибутку, а й на вирішення соціальних, екологічних та гуманітарних проблем через механізми підприємницької діяльності. Зокрема, роль соціального підприємництва як інструменту підтримки громад, формування локальної стійкості та адаптації бізнесу до но-

вих соціально-економічних умов набуває особливого значення в умовах кризових трансформацій в Україні.

Аналіз сучасних практик дозволяє виокремити кілька ключових напрямів розвитку соціального підприємництва (табл. 1).

Таблиця 1. Основні напрями розвитку соціального підприємництва в Україні

Напря́м	Характеристика	Приклади	Вплив на стійкість та розвиток
Інклюзивне підприємництво	Працевлаштування та соціальна інтеграція вразливих груп населення	Good Bread from Good People	Зниження соціальної вразливості та розвиток інклюзивного ринку праці
Екологічні інновації	Зменшення негативного впливу на довкілля, розвиток циркулярної економіки	Releaf Paper, Green Tech Trade	Формування екологічної стійкості та розвиток зеленої економіки
Освітні та культурні ініціативи	Формування соціального капіталу та розвиток локальних спільнот	Urban Space 100, Happy Today	Посилення локальної взаємодії та соціальної згуртованості
Соціально-реабілітаційні ініціативи	Психологічна підтримка, реабілітація та медична допомога	Superhumans, МН4U	Відновлення людського потенціалу та соціальної адаптації
Ветеранське підприємництво	Реінтеграція ветеранів через підприємницьку діяльність	Veterano Group, Veterano Pizza	Посилення економічної адаптації ветеранів та розвитку локальних бізнес-екосистем

Джерело: сформовано авторами за джерелами [1–2; 13–15]

Подані у табл. 1 напрями демонструють, що соціальне підприємництво дедалі частіше виконує функції, які виходять за межі традиційної підприємницької діяльності та поєднують економічні, соціальні й інфраструктурні компоненти. Зокрема, інклюзивні та ветеранські бізнес-моделі сприяють реінтеграції вразливих груп населення та формуванню локальних бізнес-спільнот, тоді як соціально-реабілітаційні ініціативи забезпечують відновлення людського потенціалу й розвиток систем підтримки постраждалих від війни. Отже, аналіз сучасних практик соціального підприємництва

в Україні свідчить про поступову трансформацію цього феномена від окремих соціальних ініціатив до комплексних моделей формування локальної стійкості, соціальної адаптації та сервісної взаємодії. Їхня значна частина виникла або суттєво посилилася внаслідок кризових і воєнних трансформацій, що зумовили зростання потреб у соціальній підтримці, інклюзії, реабілітації та розвитку локальних спільнот [2].

У рамках даного дослідження привертають особливу увагу практики, пов'язані зі сферою HoReCa, оскільки саме підприємства гостинності дедалі частіше поєднують сервісні функції із соціальною інтеграцією, підтримкою громад та розвитком локальних екосистем [16]. Прикладом такої моделі є Urban Space 100, який поєднує ресторанный бізнес із підтримкою міських ініціатив та розвитку громадського простору [15].

Узагальнення наданих практик дозволяє стверджувати, що в умовах кризових і повоєнних трансформацій соціальне підприємництво припиняє бути лише окремим напрямом соціально відповідальної діяльності, а поступово трансформується у механізм формування стійких бізнес-моделей у сфері HoReCa. Така трансформація передбачає переосмислення ролі підприємств сфери гостинності не лише як суб'єктів сервісної економіки, а як елементів локальної соціальної інфраструктури та сервісних екосистем.

На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на економічні результати діяльності, інтеграція соціального підприємництва у сфері HoReCa забезпечує поєднання економічної ефективності, соціальної цінності та адаптивності бізнесу. У кризових умовах це проявляється через розширення функцій підприємств сфери гостинності, розвиток локальних партнерств, підтримку громад та формування нових форматів сервісної взаємодії.

У результаті підприємства HoReCa поступово трансформуються із традиційних сервісних суб'єктів у багатофункціональні елементи локальних екосистем, здатні забезпечувати не лише економічну активність, а й підтримку соціальної взаємодії, адаптацію вразливих груп населення та підвищення стійкості громад у кризових умовах.

Ключовим механізмом зазначених трансформацій є дизайн-орієнтований підхід, який дозволяє розглядати соціальну цінність не як додатковий результат діяльності підприємства, а як інтегровану складову клієнтського досвіду та сервісних взаємодій. У сфері HoReCa соціальна цінність формується через інклюзивність сервісу, підтримку локальних спільнот, екологічні практики, партнерські взаємодії та залучення споживачів до спільного створення цінності (рис. 1).



Рис. 1. Трансформація ролі підприємств HoReCa в умовах кризових трансформацій

Джерело: сформовано авторами за [12; 16 – 17]

Використання дизайн-орієнтованого підходу забезпечує перехід від традиційної сервісної моделі до людино-центричної моделі взаємодії, у межах якої підприємство сфери HoReCa є не лише постачальником послуг, а й учасником соціальної екосистеми міста або громади. Такий підхід сприяє формуванню більш гнучких моделей взаємодії зі стейкхолдерами, посиленню довіри споживачів та інтеграції соціальної складової у систему створення цінності підприємства.

У результаті, соціальна цінність у сфері HoReCa формується не лише через окремі соціальні ініціативи, а й через саму логіку організації сервісу, клієнтського досвіду та партнерських взаємодій. Це створює передумови для формування стійких сервісних екосистем, здатних адаптуватися до кризових викликів і забезпечувати підтримку локальних спільнот в умовах повоєнної трансформації.

Для емпіричного підтвердження теоретичних положень дослідження було проведено серію напівструктурованих експертних інтерв'ю (n=10), спрямованих на виявлення підходів до інтеграції соціального підприємництва у сфері HoReCa в умовах кризових трансформацій. До складу вибірки увійшли представники підприємств сфери HoReCa, експерти у сфері цифровізації напрямів туризму, культури та спорту, а також науковці, які спеціалізуються на проблематиці готельно-ресторанного бізнесу, сервісної економіки та розвитку підприємництва. Формування вибірки здійснювалося за принципом експертної релевантності, що дозволило залучити респондентів із практичним і науковим досвідом у сфері трансформації сервісних моделей та розвитку локальних екосистем. Інтерв'ю проводили-

ся в усному форматі з використанням напівструктурованого гайду, сформованого відповідно до дослідницьких питань статті. Отримані результати були транскрибовані, систематизовані та піддані тематичному кодуванню з метою виокремлення повторюваних смислових категорій, пов'язаних із соціальною цінністю, стійкістю бізнесу, сервісними взаємодіями та адаптивністю підприємств сфери HoReCa. Дослідження проводилося з дотриманням етичних принципів добровільності участі, конфіденційності та анонімності респондентів. Усі учасники були поінформовані про дослідницьку мету інтерв'ю та надали усну згоду на використання узагальнених результатів у наукових цілях.

Узагальнення результатів інтерв'ю дозволило виокремити ключові підходи до інтеграції соціального підприємництва у сфері HoReCa та визначити основні чинники формування стійких сервісних екосистем (табл. 2).

Таблиця 2. Результати експертного оцінювання інтеграції соціального підприємництва у сфері HoReCa під час війни в Україні (n=10)

Тематичний напрям	Узгоджені позиції респондентів	% узгоджених відповідей	Інтерпретація для дослідження
Соціальна цінність у HoReCa	Соціальні ініціативи посилюють довіру споживачів та лояльність до бренду	90,0%	Соціальна цінність інтегрується у клієнтський досвід
Інклюзивність та локальна взаємодія	HoReCa дедалі частіше виконує функції підтримки локальних спільнот	80,0%	Формування сервісних екосистем
Дизайн-орієнтований підхід	Людиноцентричний сервіс підвищує адаптивність бізнесу	70,0%	Design-oriented approach як механізм resilience
Ветеранські та соціальні ініціативи	Соціальна адаптація стає частиною бізнес-моделі	80,0%	Трансформація ролі HoReCa
Кризова стійкість	Партнерства та локальні взаємодії підвищують стійкість бізнесу	90,0%	Resilience-based business model

Джерело: систематизовано авторами на основі даних інтерв'ю

Отримані результати підтверджують, що інтеграція соціального підприємництва у сфері HoReCa розглядається експертами не лише як інструмент соціальної відповідальності, а як механізм підвищення адаптивності бізнесу та формування стійких локальних сервісних екосистем.

Узагальнення теоретичних положень і результатів експертних інтерв'ю дозволило сформувати модель багаторівневої інтеграції соціального підприємництва у сфері HoReCa, яка відображає взаємозв'язок між операційними практиками, трансформацією бізнес-моделі та стратегічною стійкістю підприємств (рис. 2).

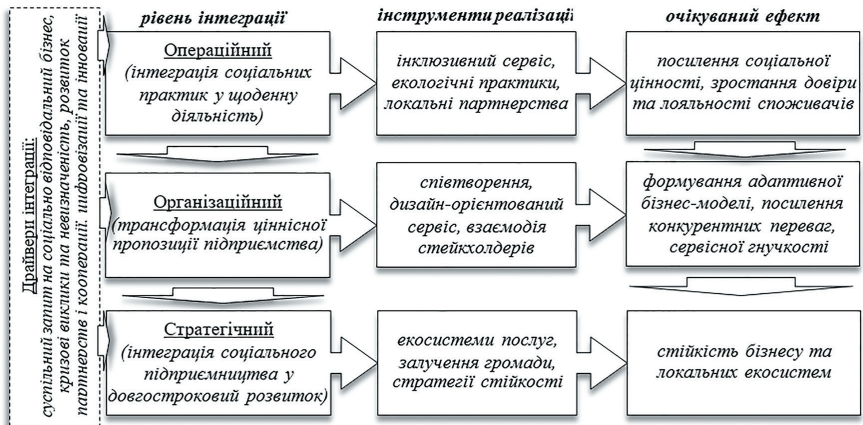


Рис. 2. Модель багаторівневої інтеграції соціального підприємництва у сфері HoReCa

Джерело: розроблено авторами

Запропонована модель демонструє, що інтеграція соціального підприємництва у сфері HoReCa не обмежується впровадженням окремих соціальних ініціатив, а передбачає системну трансформацію підходів до формування сервісної цінності, взаємодії зі стейкхолдерами та розвитку локальних екосистем.

Узгодженість операційного, бізнес-модельного та стратегічного рівнів забезпечує формування стійких сервісних систем, здатних адаптуватися до кризових викликів та підтримувати соціальну взаємодію у процесах повоєнної трансформації. При цьому, важливими передумовами інтеграції соціального підприємництва у сфері HoReCa виступають зовнішні та внутрішні драйвери трансформації бізнесу, які посилюються в умовах кри-

зових і повоєнних змін. Як подано на рис. 2, ключовими драйверами інтеграції є суспільний запит на відповідальний бізнес, кризові виклики та невизначеність, розвиток партнерських взаємодій, а також процеси цифровізації та інноваційного оновлення сервісної економіки. Так, суспільний запит на відповідальний бізнес формується під впливом зростання соціальної вразливості населення, необхідності підтримки локальних громад та переорієнтації споживчих очікувань у бік соціальної цінності й етичного споживання. За таких умов підприємства сфери HoReCa дедалі частіше розглядаються не лише як постачальники послуг, а як активні учасники соціальної взаємодії та локального розвитку. Водночас кризові виклики та високий рівень невизначеності стимулюють пошук більш адаптивних моделей функціонування бізнесу. Зокрема, воєнні ризики, зміна споживчих моделей, порушення логістичних ланцюгів і трансформація міських просторів зумовлюють необхідність формування гнучких сервісних систем, здатних швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливого значення набуває розвиток партнерських взаємодій і кооперації між бізнесом, громадами, громадськими організаціями та локальними ініціативами. Такі взаємодії формують основу сервісних екосистем, у межах яких соціальна цінність створюється через спільну участь різних стейкхолдерів та координацію ресурсів. Крім того, важливим драйвером трансформації є цифровізація та інновації, які сприяють розвитку нових форматів сервісної взаємодії, підвищенню доступності послуг, персоналізації клієнтського досвіду та інтеграції людино-центричних підходів у бізнес-моделі підприємств сфери HoReCa. Отже, сукупність зазначених драйверів формує підґрунтя для переходу від традиційних моделей функціонування підприємств сфери гостинності до соціально орієнтованих сервісних екосистем, здатних забезпечувати не лише економічну ефективність, а й стійкість локальних громад у кризових умовах.

Таким чином, отримані теоретичні та емпіричні результати дослідження підтверджують, що соціальне підприємництво у сфері HoReCa в умовах кризових і повоєнних трансформацій поступово виходить за межі традиційних підходів до соціальної відповідальності бізнесу та трансформується у механізм формування стійких сервісних екосистем. На відміну від класичних моделей функціонування підприємств сфери гостинності, орієнтованих переважно на економічну результативність, запропонований підхід передбачає інтеграцію соціальної цінності у систему створення сервісного досвіду та взаємодії зі стейкхолдерами.

Отже, підтверджується висунута гіпотеза про те, що інтеграція соціального підприємництва в діяльність підприємств сфери HoReCa сприяє

формуванню стійких бізнес-моделей та соціально орієнтованих сервісних екосистем через поєднання економічної ефективності, соціальної цінності та дизайн-орієнтованих сервісних взаємодій. Це забезпечує підвищення адаптивності та стійкості підприємств сфери гостинності в умовах кризових і повоєнних трансформацій економіки України.

Висновки та пропозиції. У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах кризових і повоєнних трансформацій соціальне підприємництво у сфері HoReCa поступово трансформується з окремого напрямку соціально відповідальної діяльності у механізм формування стійких сервісних екосистем.

Відповідно до поставлених дослідницьких питань встановлено, що соціальне підприємництво у сфері HoReCa сприяє переходу від традиційних сервісних моделей до людино-центричних та соціально інтегрованих форматів функціонування бізнесу. Доведено, що дизайн-орієнтований підхід є ключовим механізмом інтеграції соціальної цінності у систему клієнтського досвіду, партнерських взаємодій та локальних сервісних практик. Крім того, підтверджено, що системна інтеграція соціального підприємництва забезпечує формування стійких сервісних екосистем, здатних підтримувати адаптивність підприємств, локальну взаємодію та соціальну стійкість громад у кризових умовах.

Запропоновано модель багаторівневої інтеграції соціального підприємництва у сфері HoReCa, яка охоплює операційний, організаційний та стратегічний рівні управління. На операційному рівні інтеграція реалізується через впровадження інклюзивних та соціально орієнтованих практик у повсякденну діяльність підприємств. Організаційний рівень передбачає трансформацію ціннісної пропозиції на основі співтворення, сервісної адаптивності та інтеграції соціальної цінності у клієнтський досвід. Стратегічний рівень пов'язаний із формуванням стійких сервісних екосистем, розвитком локальних партнерств та посиленням адаптивності підприємств сфери гостинності в умовах невизначеності.

Водночас, результати експертних інтерв'ю підтвердили, що інтеграція соціального підприємництва сприяє підвищенню довіри споживачів, розвитку локальних партнерських взаємодій, підтримці соціальної адаптації вразливих груп населення та формуванню стійких моделей функціонування підприємств HoReCa. Особливого значення у сучасних умовах набувають ветеранські, інклюзивні та соціально-реабілітаційні ініціативи, які посилюють роль підприємств сфери гостинності у процесах повоєнного відновлення та розвитку локальних громад.

Таким чином, результати дослідження не лише підтверджують актуальність інтеграції соціального підприємництва у сфері HoReCa, а й формують концептуальне підґрунтя для подальшого розвитку людиноцентричних, соціально орієнтованих та адаптивних моделей функціонування підприємств сфери гостинності в умовах сучасних трансформацій.

Отже, проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети та надати комплексне обґрунтування ролі соціального підприємництва як механізму формування стійких бізнес-моделей і соціально орієнтованих сервісних екосистем у сфері HoReCa в умовах повоєнної трансформації економіки України. Отримані результати також підтверджують висунуту гіпотезу про те, що інтеграція соціального підприємництва в діяльність підприємств сфери HoReCa сприяє формуванню стійких бізнес-моделей та соціально орієнтованих сервісних екосистем через поєднання економічної ефективності, соціальної цінності та дизайн-орієнтованих сервісних взаємодій, що забезпечує підвищення адаптивності та стійкості підприємств сфери гостинності в умовах кризових і повоєнних трансформацій економіки України.

Водночас дослідження має певні обмеження, зумовлені його концептуально-якісним характером та обмеженим обсягом експертної вибірки, що не дозволяє здійснювати статистичну генералізацію результатів. Запропонована модель потребує подальшої емпіричної верифікації в різних сегментах сфери HoReCa та у контексті різних регіональних моделей розвитку. Як наслідок, перспективними напрямками подальших досліджень є кількісна оцінка впливу соціального підприємництва на стійкість підприємств сфери HoReCa, дослідження цифрових сервісних екосистем у сфері гостинності, аналіз ролі ветеранського підприємництва у розвитку локальних громад, а також вивчення людино-центричних сервісних моделей у процесах повоєнного відновлення міських і туристичних систем.

ЛІТЕРАТУРА

1. Корнецький А. Все, що ви хотіли знати про соціальне підприємництво: концепт майстерні Артема Корнецького. *Міжнародний фонд «Відродження»*. 2024. URL: <https://www.irf.ua/vse-shho-vy-hotily-znaty-pro-soczialne-pidpryemnyctvo-konspekt-majsterni-artema-korneczkojo/>.
2. Що таке соціальне підприємництво та як його розвивати? *Ощадбанк*. 2025. URL: <https://www.oschadbank.ua/blog/so-take-socialne-pidpriemnictvo-ta-ak-jogo-rozvivati-2>.
3. Bovsh, L., Rasulova, A., & Hopkalo, L. (2025). Anti-crisis urban design and hotel infrastructure: A new paradigm of post-war urban development. *Urban Planning and Construction*, 3(2), 40 – 62. <https://doi.org/10.55121/upc.v3i2.1102>.

4. Dufays, F., & Huybrechts, B. (2014). Connecting the Dots for Social Value: A Review on Social Networks and Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(2), 214 – 237. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.918052>.
5. Gehra, W. Social Entrepreneurship Education. *Social Entrepreneurship*, 2023. 91 – 96. <https://doi.org/10.5771/9783748929352>.
6. Shabbir, M. S., & Batool, F. Social Entrepreneurship for Community Development: The Role of Social Capital in Establishing Sustainable Enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2025. 1 – 26. <https://doi.org/10.1080/19420676.2025.2492060>.
7. Tauber, L. Beyond Homogeneity: Redefining Social Entrepreneurship in Authoritarian Contexts. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2019. 12(1), 50 – 68. <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1668829>.
8. Ачкасова О. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2022 (37). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-40>.
9. Ільченко, В. Соціальне підприємництво як індикатор свідомості суспільства. *Економічний простір*, (178), 2022. 46 – 50. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-7>.
10. Кіш Г. Соціальне підприємництво в готельно-ресторанному господарстві. *Наукові перспективи. Серія «Економіка»*, 2024. № 1(43). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-428-439](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-428-439).
11. Семенюк, Л., Кіщенко, А. Соціальна відповідальність готельно-ресторанного бізнесу в контексті розвитку рекреаційної інфраструктури в кризових умовах. *Економіка та суспільство*, 2025 (79). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6690>. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-81>.
12. Кожухівський, О. Інструменти соціального підприємництва в HoReCa: порівняльний аналіз міжнародного досвіду. *Economic Synergy*. 1 (Mar. 2026), 306 – 318. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-21>.
13. Екосистема соціального підприємництва в Україні: виклики та можливості. *Раст*. 2025. URL: <https://www.pactukraine.org.ua/uk/ekosystema-sotsialnoho-pidpryyemnytstva>.
14. Корнецький А. В Україні стало більше соціальних підприємств та організацій. *Тиждень.ua*. 2024. URL: <https://tyzhden.ua/artem-kornetskyj-v-ukraini-stalo-bilshе-sotsialnykh-pidpryyemstv-ta-orhanizatsij/>.
15. Як створити соціальний ресторан та масштабувати формат на інші міста – досвід Urban Space 100. *AIN.ua*, 2025. URL: <https://ain.ua/2025/08/23/iak-praciuje-urban-space-100/>.
16. Ратинський В., Синькевич Н. Соціальне підприємництво в рамках концепції сталого розвитку сервісних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. No 4 (77). 129 – 137. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.04.129.

17. Bovsh, L., Mouloudj, K., Hopkalo, L., & Rasulova, A. Integration of design thinking in the green hotel business. Integration of Design Thinking in the Green Hotel Business. In M. Geçimli (Ed.), *Sustainable Approaches in Spatial Design*. 2026, (Pp. 341 – 386). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0174-7.ch0>.

REFERENCES

1. Kornetsky A. Everything you wanted to know about social entrepreneurship: a synopsis of Artem Kornetsky's workshop. International Renaissance Foundation. 2024. URL: <https://www.irf.ua/vse-shho-vy-hotily-znaty-pro-soczialne-pidpryemnyctvo-konspekt-majsterni-artema-korneczkiego/>.
2. What is social entrepreneurship and how to develop it? *Oschadbank*. 2025. URL: <https://www.oschadbank.ua/blog/so-take-socialne-pidpriemnictvo-ta-ak-jogo-rozvi-vati-2>.
3. Bovsh, L., Rasulova, A., & Hopkalo, L. (2025). Anti-crisis urban design and hotel infrastructure: A new paradigm of post-war urban development. *Urban Planning and Construction*, 3(2), 40 – 62. <https://doi.org/10.55121/upc.v3i2.1102>.
4. Dufays, F., & Huybrechts, B. (2014). Connecting the Dots for Social Value: A Review on Social Networks and Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(2), 214 – 237. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.918052>.
5. Gehra, W. Social Entrepreneurship Education. *Social Entrepreneurship*, 2023. 91 – 96. <https://doi.org/10.5771/9783748929352>.
6. Shabbir, M. S., & Batool, F. Social Entrepreneurship for Community Development: The Role of Social Capital in Establishing Sustainable Enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2025. 1 – 26. <https://doi.org/10.1080/19420676.2025.2492060>.
7. Tauber, L. Beyond Homogeneity: Redefining Social Entrepreneurship in Authoritarian Contexts. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2019. 12(1), 50 – 68. <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1668829>.
8. Achkasova O. The development of social entrepreneurship in Ukraine under martial law. *Economy and Society*. 2022. No 37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-40>.
9. Ilchenko, V. Social entrepreneurship as an indicator of social consciousness. *Economic Space*, (178), 2022. 46 – 50. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-7>.
10. Kish G. Social entrepreneurship in the hotel and restaurant industry. *Scientific perspectives. Series "Economy"*, 2024. No 1(43). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-428-439](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-428-439).
11. Semenyuk, L., Kishchenko, A. Social responsibility of hotel and restaurant business in the context of the development of recreational infrastructure in crisis conditions. *Economy and society*, 2025. (79). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6690>. DOI: <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-81>.

12. Kozhukhivskiy, O. Tools of social entrepreneurship in HoReCa: comparative analysis of international experience. *Economic Synergy*. 1 (Mar. 2026), 306 – 318. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2026-1-21>.

13. The social entrepreneurship ecosystem in Ukraine: challenges and opportunities. *Pact*. 2025. URL: <https://www.pactukraine.org.ua/uk/ekosystema-sotsialnoho-pidpryyemnyts>.

14. Kornetsky A. There have been more social enterprises and organizations in Ukraine. *Tyzhden.ua*, 2024. URL: <https://tyzhden.ua/artem-kornetskyj-v-ukraini-stalo-bilshе-sotsialnykh-pidpryemstv-ta-orhanizatsij/>.

15. How to create a social restaurant and scale the format to other cities - the experience of Urban Space 100. *AIN.ua*, 2025. URL: <https://ain.ua/2025/08/23/iak-praciuje-urban-space-100/>.

16. Ratynsky V., Sin'kevych N. Social entrepreneurship within the framework of the concept of sustainable development of service enterprises. *Galician Economic Bulletin*. 2022. No 4 (77). 129 – 137. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.04.129.

17. Bovsh, L., Mouloudj, K., Hopkalo, L., & Rasulova, A. Integration of design thinking in the green hotel business. Integration of Design Thinking in the Green Hotel Business. In M. Geçimli (Ed.), *Sustainable Approaches in Spatial Design*. 2026, 341 – 386. IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0174-7.ch0>.