

УДК 338.242

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/39.18>

Даниленко-Кульчицька В.А.

кандидат економічних наук, доцент

Західноукраїнський національний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7718-5467>

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ ЯК ОСНОВА РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ КЕЙТЕРИНГОВОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Досліджено роль управління інноваціями у забезпеченні резильєнтності кейтерингових підприємств в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану управління інноваціями перестає бути основою для розвитку кейтерингового підприємства, а стає базою його виживання. Досліджено трансформацію та адаптацію класичних функцій менеджменту до умов воєнної невизначеності. Запропоновано механізм управління інноваціями кейтерингової компанії в умовах високої невизначеності. Доведено, що основою резильєнтності кейтерингового бізнесу в умовах війни є впровадження адаптивних іновацій, які зменшують залежність кейтерингових компаній від різноманітних загроз. Управління ними має опиратися на методи сценарного планування та бути гнучким, що дозволить реагувати на загрозу заздалегідь, а не постфактум.

Ключові слова: інновації, управління інноваціями, кейтеринг, сфера гостинності, резильєнтність, адаптивні іновації, сценарне планування.

Постановка проблеми. Російсько-українська війна ось уже більше чотирьох років є викликом для вітчизняної економіки та бізнесу, спричиняючи низку проблем для підприємств сфери гостинності, в тому числі і для тих, що надають кейтерингові послуги: проблеми з енергетикою та логістикою, психологічні проблеми клієнтів і працівників та падіння попиту тощо. В цих умовах традиційні методи управління підприємствами не працюють, а основою виживання бізнесу стає його резильєнтність – здатність витримувати зовнішні виклики, трансформуючи всі внутрішні процеси і стаючи при цьому сильнішим. Резильєнтність кейтерингового бізнесу у свою чергу залежить від інновацій, які в ньому застосовуються та ефективності управління ними. Таким чином, управління інноваціями перестає бути основою для розвитку кейтерингового підприємства, а стає основою його виживання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку закладів сфери гостинності, впровадження інновацій у їх діяльність та проблематику управління ними досліджувало чимало вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні підвалини до розуміння інновацій як рушійної сили економіки заклав австрійський вчений Й. Шумпетер [11], який розглядав їх як нові комбінації ресурсів для вирішення економічних завдань. Вітчизняна дослідниця І. Власова [2] запропонувала власне визначення терміну інновації, проаналізувавши різні підходи до його розуміння, а інший український науковець П. Микитюк [7] розглядав особливості управління інноваціями. У сучасному вітчизняному науковому дискурсі особливої актуальності набув аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в умовах війни. Дану проблематику ретельно вивчали У. Гузар та А. Левчук [3], які шляхом аналізу статистики закриття закладів та визначення рівня падіння їх доходів у перші місяці повномасштабного вторгнення,

досліджували трансформаційні процеси галузі. Аналізу кейтерингу як перспективного тренду, що трансформує традиційну модель ресторанного бізнесу, присвячені праці В. Постової [8], яка підкреслює зростаючі вимоги до нього та необхідність його узгодження із світовими стандартами обслуговування. Окремим важливим предметом дослідження вітчизняних науковців виступають питання резильєнтності (стійкості) економіки. Зокрема, Д. Череватський [9] досліджував резильєнтність економіки загалом, а Н. Бабко та О. Круковська [1] розглядали особливості резильєнтності сфери гостинності зокрема. Однак, попри наявність ґрунтовних досліджень, питання управління інноваціями саме як інструменту забезпечення резильєнтності кейтерингового бізнесу в умовах постійних загроз (блекаутів, логістичних розривів) залишаються поза увагою всіх цих досліджень і потребують подальшого поглибленого вивчення.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні управління інноваціями як основи забезпечення резильєнтності кейтерингового бізнесу в Україні в умовах війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні сфера ресторанного бізнесу є однією з найдинамічніших галузей, яка швидко розвивається, слідує новим трендам і тенденціям у сфері гостинності. Ресторанне господарство – це один із небагатьох напрямів бізнесу, який завжди приносить прибуток, адже сфера харчування не залежить від політичних вподобань чи міжнародного середовища оскільки люди за будь-яких обставин бажають смачно поїсти у приємній обстановці. Одним із трендів ресторанного бізнесу, який прийшов до нас із заходу є кейтеринг або виїзне обслуговування, час і місце якого наперед обирає замовник. Кейтерингом називають професійну послугу з організації харчування для різноманітних заходів,



© Даниленко-Кульчицька В.А., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

яка включає не лише приготування та доставку їжі, але й сервірування, обслуговування гостей та післясвяткове прибирання [10]. Місцем, де проводиться таке виїзне харчування може бути лісова галявина, замський будинок, офіс компанії, будівельний майданчик та багато інших. Кейтеринг – це доволі складна комплексна послуга, яку здатен надати далеко не кожен заклад харчування, а часто її організацією взагалі займаються спеціальні професійні компанії. З кожним роком послуги кейтерингу стають все більш затребуваними в Україні, адже вимоги до проведення виїзних заходів все зростають і організаторам ділових зустрічей, конференцій, виїзних банкетів, церемоній нагороджень потрібно відповідати цим вимогам [8, с. 148].

Особливої важливості кейтеринговий бізнес набув в умовах повномасштабного вторгнення, яке завдало нищівного удару по галузі. Значна кількість українських закладів харчування змушена була закритися через окупацію, руйнування, виїзд населення, відсутність персоналу та зниження купівельної спроможності. За перші місяці війни 37% закладів харчування закрилися, сектор втратив до 65% працівників, а доходи впали майже на половину [3, с. 123]. За різними оцінками у березні-квітні 2022 року працювало лише близько 10-20% закладів харчування. Багато з них переорієнтувалося на надання гуманітарної допомоги, годувало ЗСУ та ВПО, працювали як гуманітарні хаби. Дорогі ресторани не працювали взагалі, натомість зросла популярність доставки та їжі з собою, тобто кейтерингових послуг. В умовах війни кейтеринг є водночас елементом соціальної стійкості та дає можливість утриматися на плаву ресторанному бізнесу в скрутних економічних умовах, іншими словами є елементом соціальної та бізнес резильєнтності. Важливість кейтерингу як способу забезпечити продовольчу безпеку або соціальну резильєнтність населення важко переоцінити, адже завдяки мобільним кухням та термобоксам він дає можливість доставити гарячу їжу туди де немає газу чи електрики, туди, де зруйнована інфраструктура, він є альтернативою сухпайкам та дозволяє бізнесу організувати харчування працівників під час тривалих повітряних тривог. З точки зору ж важливості кейтерингу як елементу економічної резильєнтності ресторанного бізнесу, варто відзначити, що ця послуга дає можливість закладам заробити кошти за рахунок доставки гарячих страв чи організації виїзного харчування у час, коли фізичний зал ресторану порожній (наприклад, під час обстрілів або комендантської години).

Резильєнтність будь-якого, в тому числі кейтерингового, бізнесу в складних вітчизняних умовах тісно пов'язана з інноваціями та з грамотним управлінням ними. Здатність генерувати нестандартні ідеї, змінювати усталені процеси і створювати додаткову цінність для клієнтів є найважливішими для виживання і процвітання компанії [6]. Існує чимало тлумачень терміну «інновації». Зокрема, класик теорії інновації – австрійський вчений Й. Шумпетер розумів інновації як використання нових комбінацій існуючих продуктивних сил для вирішення комерційних завдань [2, с. 87], а Законом України «Про інноваційну діяльність» визначено, що інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні

технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [5]. Трактуювання інновацій у літературі не є однозначним, оскільки науковці його розглядають з різних позицій: як процес і як результат, як їх інтеграція або як рушій розвитку і змін. Для інновацій характерні певні властивості, що становлять основу для інноваційного розвитку та активізації інноваційних процесів у готельно-ресторанній галузі: науково-технічна, технологічна, управлінська новизна, практична застосовність, відповідність ринковому попиту, потенційна прибутковість [4, с. 59].

Інноваціями можна і необхідно управляти, і здійснюється таке управління на основі функцій та методів класичного менеджменту. Згідно нього управління інноваціями – це процес планування, організації, мотивації працівників та контролю процесів створення впровадження та поширення нововведень з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації. В контексті даного дослідження, управління інноваціями – це процес планування, організації, мотивації працівників та контролю процесів створення впровадження та поширення нововведень в кейтеринговому бізнесі з метою підвищення його резильєнтності.

В умовах воєнної невизначеності в сучасній Україні можна побачити як ці класичні функції менеджменту трансформуються та адаптуються під нові реалії. Зокрема, розглядаючи функцію планування варто відзначити, що в кейтеринговому бізнесі сьогодні місце гнучке планування. На практиці це означає, що заклад харчування повинен відпрацювати декілька можливих варіантів виконання замовлення: якщо електрика присутня і якщо має місце вимкнення електрики; доставка замовлення за звичайних умов і доставка замовлення в умовах повітряної тривоги тощо. Функція організації в менеджменті сучасної кейтерингової компанії полягає у здатності швидко перерозподілити ресурси компанії, організувати мобільні команди з працівників, які зможуть швидко виконати замовлення і організувати доставку в складних умовах і у будь-яке місце. Функція мотивації також трансформується сьогодні, адже для сучасного українського бізнесу, в тому числі і кейтерингового, на перший план виходять нематеріальні стимули мотивації, такі як бажання бути корисним, соціальна відповідальність («ми мусимо нагодувати людей»). Функція контролю в управлінні кейтеринговим бізнесом сьогодні змінюється щодо предмету контролю. Так, сьогодні предметом контролю стає не прибуток закладу харчування, а його здатність швидко відновитися після руйнувань, швидко адаптуватися до постійних змін.

Управління інноваціями можна розглядати також як процес прийняття управлінських рішень. Менеджер українського закладу сфери гостинності повинен постійно аналізувати все нові і нові загрози та адаптувати під них стандарти роботи, адже ефективність управління в умовах війни визначається не довгостроковим плануванням, а здатністю менеджерів швидко інтегрувати інфраструктурні обмеження і соціальні запити в роботу підприємства.

Механізм управління інноваціями кейтерингової компанії в умовах війни подано на рисунку 1.

Для менеджера закладу кейтерингового бізнесу в сучасних умовах високої невизначеності важливо постійно моніторити ситуацію довкола компанії з метою своєчасного виявлення можливих загроз і швидкого на них реагування шляхом пропонування відповідної інновації. Наприклад, в ситуації постійних тривалих блекаутів (загроза) менеджер приймає управлінське рішення, спрямоване на енергетичну незалежність бізнесу (генерація управлінської відповіді). В цьому випадку виходом може стати придбання електричного генератора, встановлення газового обладнання або використання технології sous-vide тобто приготування страви у вакуумному пакеті (експериментальне впровадження інновації). Якщо інновація виявиться життєздатною дозволить вирішити проблему енергетичної незалежності і буде економічно доцільною, її можна сміливо застосовувати в постійному форматі (етап масштабування). А це, у свою чергу, формуватиме безперервність надання кейтерингових послуг без збоїв та «часових провисань», іншими словами формуватиме резильєнтність кейтерингового бізнесу.

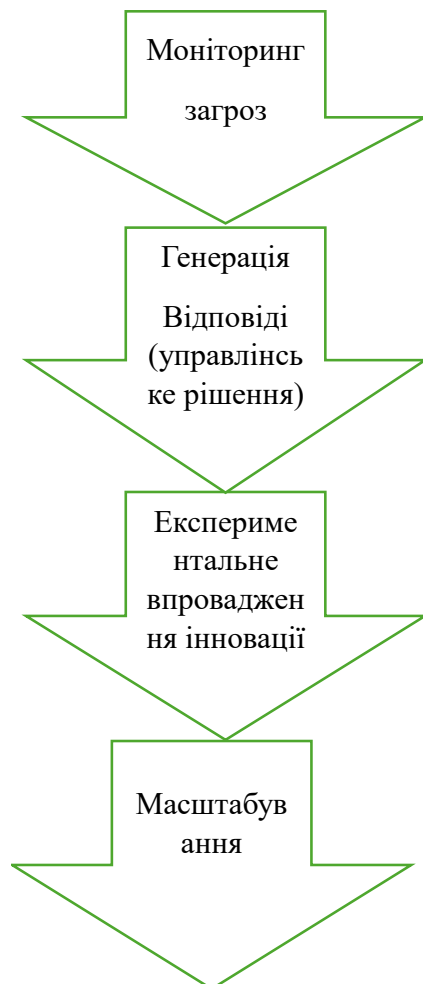


Рисунок 1 – Механізм управління інноваціями кейтерингової компанії в умовах високої невизначеності

Джерело: сформовано автором

Іншим прикладом механізму управління інноваціями кейтерингової компанії є наявність логістичних розривів з якими стикається сфера ресторанного бізнесу внаслідок постійних обстрілів, а отже руйнування складів та транспортної інфраструктури (загроза). У цьому випадку управлінським рішенням повинно стати рішення щодо децентралізації складів (генерація управлінської відповіді). Таким чином кейтерингова компанія може створити мережу з декількох невеликих складів (мікро-хабів) у різних районах чи навіть регіонах країни (залежно від розмірів самої компанії), якими вона зможе скористатися в залежності від ситуації з обстрілами та руйнуваннями (етап експериментального впровадження інновації). В залежності від безпекової ситуації цю мережу можна розширювати або навпаки звужувати (етап масштабування). Знову ж таки, наявність таких мікрохабів дозволить кейтеринговому бізнесу виконувати замовлення і гарантувати доставку клієнтам за будь-яких умов, не витрачаючи час на відновлення інфраструктури зруйнованого складу адже завжди є можливість скористатися іншим (резильєнтність).

Прикладом ще однієї загрози на шляху ефективного кейтерингового бізнесу є постійне переривання процесів організації приготування та доставки їжі через повітряні тривоги. У даному випадку управлінське рішення має стосуватися реінженірингу робочого часу та меню. Інноваційним тут може стати розробка швидких у приготуванні страв типу assemble only, тобто страв, які не потребують термічної обробки, можуть зберігатися тривалий час і складаються як конструктор з окремих частин. Прикладом таких страв є конструктор-салати та боули, сендвіч-роли та страви, заповнені в реторт-пакети (м'яка консервація). Масштабування цих інновацій дозволяє кейтеринговій компанії швидко розгорнути видачу без псування продуктів, а також зменшує вимоги до кваліфікації персоналу, адже зібрати боул або салат з готових інгредієнтів за схемою може навіть некваліфікований працівник або волонтер. Це забезпечує резильєнтність кейтерингової компанії в умовах постійних повітряних тривог.

Прикладом іншої загрози, яка виникає в результаті обстрілів є зникнення водопостачання. Приготування страв значно ускладнюється за відсутності води і в цьому випадку менеджер кейтерингової компанії повинен прийняти управлінське рішення спрямоване на санітарно-гігієнічну адаптацію діяльності. Прикладом інновацій у цьому напрямку може бути перехід на біорозкладний або хоча б одноразовий посуд для приготування та доставки страв, а також використання сухого очищення кухонного обладнання та поверхонь. Це забезпечить екологічну та санітарну резильєнтність кейтерингової компанії навіть за відсутності води.

Ще однією загрозою з якою стикається кейтеринговий бізнес сьогодні є падіння попиту на послуги кейтерингових компаній. Управлінським рішенням щодо мінімізації даної загрози може бути диверсифікація ринкових ніш у яких працює кейтерингова компанія. Вона може забезпечувати харчування державних структур (від армії до працівників державних органів), може співпрацювати з волонтерськими або гуманітарними фондами (впровадження і масштабування інновації). Це дозволить кейтеринговій компанії мати

фінансову незалежність від коливань попиту, отримуючи стабільний грошовий потік за рахунок укладених тривалих контрактів (резильєнтність).

Іншою загрозою для кейтерингового бізнесу в умовах війни є існування перманентного стресу та психологічного дискомфорту клієнтів, їх постійне перебування у травмуючих ситуаціях. Відповіддю на дану загрозу, тобто управлінським рішенням щодо таких загроз є впровадження в роботу закладів харчування соціально-психологічних інновацій. Приготування комфортної їжі, з простих продуктів, теплої і поживної, яка асоціюється з домом та дитинством (котлети «як у мами», сирники, борщ, «бабусині пиріжки» тощо) дозволяють людям відчувати полегшення, дарують відчуття безпеки. Така їжа не повинна бути досконалим витвором кулінарного мистецтва, вона має бути домашньою, крафтовою. Іншою соціальною інновацією кейтерингової компанії може стати організація кейтерингу в укриттях. В цьому випадку упакування і самі страви мають бути зручним для того, щоб їх можна було їсти стоячи, без столу, на колінах чи навприсядки (сухі пайки, нерозсипчасті каші тощо). Всі ці соціально-психологічні інновації забезпечують резильєнтність кейтерингової компанії через формування лояльності до бренду, створення у людей його образу як бренду, що піклується і поруч у скрутні часи.

Загрози, з якими стикається кейтеринговий бізнес в умовах війни, управлінські рішення та інновації, які їм відповідають зображено у вигляді матриці (таблиця 1).

Отже, підсумовуючи вищесказане, можна стверджувати, що в умовах війни резильєнтність кейтерингового бізнесу забезпечують саме адаптивні інновації. Ресторанний бізнес, який намагається працювати як раніше, не витримує роботи в складних умовах обстрілів, блекаутів, логістичних розривів та психологічних стресів, втрачає клієнтів і змушений закриватися. Водночас бізнес, який активно впроваджує адаптивні інновації, вдало маневрує між викликами сучасності, отримує енергетичну та логістичну незалежність, здобуває лояльність клієнтів і зростає.

Маневреність бізнесу в скрутних умовах і своєчасне впровадження адаптивних інновацій у відповіді на ту чи іншу загрозу залежить від грамотного управління ними. Керівник кейтерингової компанії повинен запроваджувати систему щоденних нарад з метою своєчасного відслідковування загроз, також рекомендується застосовувати при плануванні роботи метод сценарного планування, який передбачає наявність кількох варіантів дій на різні ситуації (алгоритмізація роботи). Наприклад, відключень електрики немає – робота за звичним алгоритмом (сценарій А), відключення електрики в середньому тривають до 6 годин – робота з ввімкненим генератором (сценарій В), електрика відсутня 6 і більше годин – перехід на приготування страв assemble only (сценарій С). І такі протоколи дій повинні розроблятися для якомога більшої кількості потенційних загроз.

Отже, управління інноваціями в умовах війни повинно переорієнтуватися з максимізації прибутків кейтерингової компанії, на мінімізацію вразливості і, відповідно, втрат, а ключовим інструментом цього управління повинна стати алгоритмізація адаптивних інновацій, завдяки якій керівник компанії може швидко переналаштувати процеси у відповідь на загрозу, не перериваючи при цьому нормальну роботу підприємства.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що управління інноваціями в сучасних умовах України перетворилося з інструменту отримання додаткового прибутку на стратегічний чинник забезпечення резильєнтності кейтерингового бізнесу. Сьогодні в Україні кейтеринг виконує подвійну роль: формує економічну життєздатність підприємств ресторанного господарства в період обмеженої роботи фізичних залів та забезпечує соціальну стійкість громади через підтримку продовольчої безпеки в зонах руйнування інфраструктури. Основним чинником резильєнтності кейтерингового бізнесу в умовах війни є впровадження в цей бізнес адаптивних інновацій, які зменшують залежність кейтерингових компаній від різноманітних загроз. Запропонована матриця адаптивних інновацій демонструє конкретні шляхи

Таблиця 1 – Матриця основних загроз та адаптивних інновацій кейтерингової компанії

Загроза	Управлінське рішення	Адаптивна інновація	Вплив на резильєнтність
блекаути	енергетична незалежність	придбання електричного генератора, встановлення газового обладнання або використання технології sous-vide	безперервність надання кейтерингових послуг
логістичні розриви	рішення щодо децентралізації складів	створення мережі з невеликих мікро-хабів у різних районах чи регіонах країни	виконання замовлення за будь-яких умов
повітряні тривоги	реінженіринг робочого часу та меню	розробка швидких у приготуванні страв типу assemble only	швидке розгортання видачі без псування продуктів
зникнення водопостачання	санітарно-гігієнічна адаптація діяльності	перехід на біорозкладний або одноразовий посуд	екологічна та санітарна резильєнтність
падіння попиту	диверсифікація ринкових ніш	харчування державних структур, співпраця з волонтерськими або гуманітарними фондами	фінансова незалежність від коливань попиту
психологічний стрес і дискомфорт клієнтів	впровадження соціально-психологічних інновацій, організація кейтерингу в укриттях	Приготування комфортної їжі, страв, зручних для споживання в укриттях	створення образу бренду, що піклується

Джерело: сформовано автором

подолання загроз: від використання технологій sous-vide та генераторів для боротьби з блекаутами, до впровадження меню типу “assemble only” та реторт-пакетів для роботи в умовах повітряних тривог. Впровадження соціально-психологічних інновацій, таких як приготування комфортної їжі та організація харчування в укриттях, дозволяє формувати високу лояльність клієнтів в травматичних обставинах. Управління такими адаптивними інноваціями має опиратися на методи сценарного планування та бути

гнучким, що дозволить реагувати на загрозу заздалегідь, а не постфактум. Таким чином, безперервний цикл моніторингу загроз, генерації управлінських відповідей та масштабування життєздатних інновацій є основою резильєнтності вітчизняного кейтерингу, що дозволяє йому не лише виживати, а й виконувати критично важливу соціальну місію в умовах війни. Подальшого вивчення потребують питання цифровізації управління адаптивними інноваціями кейтерингових компаній.

Список використаних джерел:

1. Бабко Н., Круковська О. Резильєнтність сфери гостинності в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.32>
2. Власова І.В. Терміни та поняття інноваційної сфери. *Ефективна економіка*. 2010. № 11. С. 87–93.
3. Гузар У.Є., Левчук А.В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління*. 2023. № 9. С. 122–128.
4. Дмитришин Б.В. Інновації як визначальний фактор розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 2023, вип. 9 (42). С. 58–66
5. Закон України «Про інноваційну діяльність»: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15.#Text>
6. Іновації у бізнесі: створювати нову цінність і розвивати людей: веб-сайт. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/innovatsiyi-u-biznesi-stvoryuvati-novu-cinnist%D1%8C-i-rozvivati-lyudej>
7. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 295 с.
8. Постова В.В. Кейтеринг як новий тренд в ресторанному бізнесі. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 74. С. 147–150.
9. Череватський Д.Ю. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*. 2023. № 1 (101). С. 31–39.
10. Що включає в себе послуга кейтерингу: Все, що потрібно знати перед замовленням у Львові: веб-сайт. URL: <https://www.cateringlviv.com/post>
11. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. Київ : Видавничий дім «Кієво-Могилянська академія», 2011. 242 с.

References:

1. Babko N., Krukovska O. (2023) Rezylyentnist sfery gostynnosti v umovah voyennogo stanu [Hospitality sector resilience under martial law]. *Efektivna ekonomika*. № 12. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.32>
2. Vlasova I. (2010) Terminy i ponyattya innovatsiynoyi sfery [Terms and concepts of the innovation sphere]. *Efektivna ekonomika*. № 11, pp. 87–93.
3. Guzar U., Levchuk A. (2023) Anliz diyalnosti zakladiv restorannogo biznesu v Ukrayini pidchas viynu [Analysis of the activities of restaurant business establishments in Ukraine during the war]. *Problemy suchasnyh transformatsiy. Seriya: ekonomika ta upravlinnya*. № 9, pp. 122–128.
4. Dmytryshyn B. (2023) Innovatsiyi yak vyznachalnyy factor rozvytku gotelno-restorannogo biznesu [Innovation as a determining factor in the development of the hotel and restaurant business]. *Tsentrlnoukrayinskyi naukovyy visnyk. Ekonomichni nauky*. № 9 (42), pp. 58–66.
5. Zakon ukrayiny “Pro innovatsiynu diyalnist” Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15.#Text>
6. KMBS (2025) Innovatsiyi u biznesi: stvoryuvaty novu tsinnist I rozvyvaty lyudey [Business Innovation: Creating New Value and Developing People]. KMBS. Available at: <https://kmbs.ua/ua/article/innovatsiyi-u-biznesi-stvoryuvati-novu-cinnist%D1%8C-i-rozvivati-lyudej>
7. Mykytyuk P. (2006) *Innovatsiynny menedjment: navchalnyy posibnyk* [Innovation management: a tutorial]. Ternopil: Ekonomichna dumka. P. 295.
8. Postova V. (2022) Keyteryng yak novyy trend v restorannomu biznesi [Catering as a new trend in the restaurant business]. *Prychornomorski ekonomichni studiyi*. № 74, pp. 147–150.
9. Cherevatsky D. (2023) Rezylyentnist ekonomiky ta ekonomika rezylyntnosti [Economic resilience and the economics of resilience]. *Ekonomika promyslovosti*. № 1 (101), pp. 31–39.
10. Catering Lviv (2024) Shcho vklyuchaye v sebe posluga keyteryngu: vse shcho potribno znaty pered zamovlenniam u Lvovi [What does a catering service include: Everything you need to know before ordering in Lviv]. Catering Lviv. Available at: <https://www.cateringlviv.com/post>
11. Schumpeter, J. (2011). *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsycklu* [The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle] (V. Starko, Trans.). Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy Publishing House, p. 242.

Danylenko-Kulchytska Viktoriia
West Ukrainian National University

INNOVATION MANAGEMENT AS THE BASIS OF RESILIENCE OF CATERING BUSINESS IN UKRAINE

The purpose of this article is to theoretically substantiate innovation management as a factor in ensuring the resilience of the catering business in Ukraine in wartime. To achieve this goal, the following research methods were used in the work: logical generalization – for the theoretical substantiation of the concept of adaptive innovations in the catering business; system analysis – to study the structure of the enterprise's resilience and graphic – to visualize the innovation management mechanism. In the conditions of a full-scale invasion, which has been a challenge for the domestic economy and business for more than four years, causing a number of problems for hospitality enterprises, traditional methods of enterprise management do not work, and the basis for the survival of a business is its resilience – the ability to withstand external challenges, transforming all internal processes and becoming stronger at the same time. The resilience of the catering business, in turn, depends on the innovations that are used in it and the effectiveness of their management. The role of innovation management in ensuring the resilience of catering enterprises under martial law is investigated. It is substantiated that under martial law, innovation management ceases to be the basis for the development of a catering enterprise, and becomes the basis for its survival. The transformation and adaptation of classical management functions to the conditions of war uncertainty is investigated. A mechanism for managing innovations of a catering company under conditions of high uncertainty is proposed. It is proved that innovation management under war conditions should be reoriented from maximizing the profits of a catering company to minimizing vulnerability, and the key tool of this management should be the algorithmization of adaptive innovations, which will allow reconfiguring processes in response to the threat without interrupting the normal operation of the enterprise. The innovation management mechanism proposed in the article can be used by domestic catering companies when planning and organizing their work.

Keywords: innovation, innovation management, catering, hospitality industry, resilience, adaptive innovation, scenario planning.

JEL classification: O32, L83, H12

Дата надходження статті: 29.01.2026

Дата прийняття статті: 18.02.2026

Дата публікації статті: 03.03.2026