

## ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

УДК 640.432(477):658.5

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2026-2-14>

### МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ КАВ'ЯРЕНЬ В УКРАЇНСЬКИХ РЕАЛІЯХ

**Зеленко Олена Олександрівна**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри історії, археології та туризму,

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0003-4880-246X

*Актуальність дослідження* зумовлена радикальною трансформацією умов функціонування закладів ресторанного господарства в Україні під впливом воєнного стану, енергетичної нестабільності, економічної турбулентності та зміни споживчих моделей поведінки. У таких умовах кав'ярня перестає бути виключно комерційним об'єктом і трансформується у соціально-економічну систему, що виконує економічну, соціальну та стабілізаційну функції в межах локальної громади. **Предметом дослідження** є організаційно-економічні засади функціонування кав'ярень в умовах невизначеності та механізми забезпечення їхньої операційної стійкості. **Метою дослідження** є формування та теоретичне обґрунтування інтегрованої моделі організації роботи кав'ярні, що забезпечує безперервність функціонування, конкурентоспроможність і адаптивність бізнесу. **Методологічну основу** дослідження становлять системний підхід, методи теоретичного узагальнення, структурно-функціонального аналізу, логічного моделювання та компаративного аналізу практики функціонування кав'ярень в Україні. У **результаті дослідження** розроблено інтегровану модель організації роботи кав'ярні, що базується на триєдиній концепції «Безпека – Соціальність – Економіка», доповненій компонентами колективної резильєнтності персоналу та технологічної автономності. Запропоновано матрицю оцінювання ефективності функціонування кав'ярні, яка дозволяє формалізувати якісні характеристики стійкості через систему критеріїв та індикаторів. **Практична значимість** результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі та матриці оцінювання для підвищення ефективності управління кав'ярнями, зниження операційних ризиків та забезпечення довгострокової економічної стабільності закладів. **Висновки дослідження** підтверджують, що конкурентоспроможність сучасної кав'ярні визначається системною інтеграцією безпекових, соціальних, організаційних та технологічних компонентів. **Перспективи подальших** досліджень полягають у розробці кількісних методик оцінювання резильєнтності закладів ресторанного господарства та емпіричній перевірці ефективності запропонованої моделі.

**Ключові слова:** кав'ярня, організація роботи, резильєнтність, соціальний капітал, енергетична автономність, ресторанний бізнес, Україна.

### A MODEL FOR ORGANIZING COFFEE SHOP OPERATIONS IN THE UKRAINIAN REALITIES

**Zelenko Olena Oleksandrivna**

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor at the History, Archaeology and Tourism Department,

Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, Ukraine

ORCID ID: 0000-0003-4880-246X

*The relevance of the study* is determined by the radical transformation of operating conditions for hospitality establishments in Ukraine under the influence of martial law, energy instability, economic turbulence, and changes in consumer behavior patterns. Under such conditions, coffee shops are no longer merely commercial entities but transform into socio-economic systems performing economic, social, and stabilizing functions within local communities. **The subject of the study** is the organizational and economic principles of coffee shop functioning under conditions of uncertainty and the mechanisms for ensuring their operational resilience. **The purpose of the study** is to develop and theoretically substantiate an integrated model for organizing coffee shop operations that ensures

*continuity, competitiveness, and adaptability. The methodological basis of the research includes a systemic approach, methods of theoretical generalization, structural-functional analysis, logical modeling, and comparative analysis of coffee shop practices in Ukraine. As a result, an integrated organizational model based on the triadic concept "Security – Sociality – Economy" has been developed, complemented by components of staff collective resilience and technological autonomy. An evaluation matrix has also been proposed, enabling the formalization of qualitative resilience characteristics through measurable criteria and indicators. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed model and evaluation matrix to improve management efficiency, reduce operational risks, and ensure long-term economic stability of coffee shops. The study concludes that the competitiveness of modern coffee shops depends on the systemic integration of security, social, organizational, and technological components. Prospects for further research include the development of quantitative methods for assessing resilience in hospitality businesses and empirical validation of the proposed model.*

**Keywords:** coffee shop, organization of operations, resilience, social capital, energy autonomy, hospitality business, Ukraine.

**Постановка проблеми.** Сучасна кав'ярня – це не просто місце, де готується кава, а атмосферний простір для відпочинку, спілкування, роботи або творчості, поєднаний із сучасним дизайном, технологіями та сервісом. Вона стає своєрідним «третім місцем» між домом і роботою, де люди можуть не лише випити чашку «еспreso», а й залишитися на годину чи більше.

Проблема організації роботи ресторанних закладів, зокрема кав'ярень, у теперішніх умовах України набуває критичної актуальності через сукупність викликів: гібридні загрози воєнного стану, макроекономічну нестабільність, трансформацію споживчих моделей та високу конкурентну щільність на ринку. Кав'ярня як соціо-економічний феномен перестає бути лише місцем реалізації кавових напоїв, перетворюючись на багатофункціональний публічний простір, що виконує комунікативну, робочу та навіть психотерапевтичну функції в умовах стресу. Дослідження оптимальних моделей функціонування таких закладів є нагальною потребою для забезпечення економічної стійкості малого та середнього бізнесу, зокрема і в цьому сегменті, що становить основу міської економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз сучасної вітчизняної та зарубіжної наукової літератури демонструє певну фрагментарність висвітлення проблеми.

Так, у своєму дослідженні О. Дубовий [1] аналізує сучасні тенденції розвитку кавового ринку в Україні, автор визначає фактори, що впливають на його кон'юнктуру та окреслює останні тренди у способах споживання

кавових напоїв. Серед основних рушійних сил ринку кавових продуктів науковець виділяє зміну смакових уподобань, екологізацію виробництва та інновації у сфері цифрового маркетингу на ринку послуг кав'ярень.

Дослідження О. Дубового доповнює В. Россоха [2], який ідентифікує проблеми та потенційні можливості ринку кави в Україні. У публікації представлено категорії кави за якістю продукту та тенденції на ринку кав'ярень в Україні. В. Россоха підкреслює зростання популярності закладів, де можна не просто випити напій, але й купити мелену чи зернову каву, упаковану з дизайнерським рішенням спеціально для споживачів тільки цієї кав'ярні.

Л. Матвійчук, Ю. Шейко, В. Поліщук та В. Подоляк [3] розглядають ступінь інноваційності кав'ярень як чинник підвищення якості обслуговування в межах туристичної дестинації. На думку науковців, кав'ярні у сучасних умовах перестають виконувати лише гастрономічну функцію, трансформуючись у культурні та соціальні простори. Окрім технологічних інновацій, дослідники виокремлюють крос-функціональні інновації, де послуги кав'ярні поєднуються з іншими напрямками культурної, освітньої діяльності (наприклад, кав'ярня-книгарня).

Історичний контекст розвитку такого сегменту малого бізнесу у світі та в Україні висвітлює у своїй публікації Т. Воронюк [4], яка виділяє три хвили поширення кав'ярень в Україні (90-ті роки ХХ століття, 2000–2010 рр. та остання хвиля з 2013 і дотепер). Дослідниця наголошує, що кав'ярня – це напрям розвитку ресторанного бізнесу, який

має значний потенціал, у тому числі за рахунок самого продукту, бо тепер кава готується на якісно новому рівні з індивідуальним підходом до кожного клієнта, що і формує сталий попит на послуги закладів такого сегменту.

М. Штиляк та Н. Мельник [5] продовжують наукові пошуки Т. Воронюк, презентуючи у своїх дослідженнях кейс кав'ярні «третьої хвилі», концепція якої передбачає велику увагу якості та ручній обробці продукту, в тому числі незвичними альтернативними способами. Науковиці підкреслюють, що саме нестандартний підхід в організації процесу приготування напоїв та в процесі обслуговування дає можливість залишатися невеличким закладам такого сегменту «на плаву». Ключ до успіху – професійний бариста, які володіє кавовим мистецтвом та допоможе у виборі напою з індивідуальним підходом до кожного клієнта.

Закордонні дослідники С. Арнольд, Г. Невес, К. Могон, Д. Карті, Ю. Лю [6] також підтверджують точку зору М. Штиляк та Н. Мельник і наголошують, що ключовим фактором успіху роботи кав'ярень у наш час є здатність працівників виконувати нестандартні запити клієнтів, досліджуючи взаємозв'язок між якістю замовлень, організаційною структурою та місцем розташування закладу.

**Відокремлення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри комплексність наявних наукових напрацювань, досі наявні певні прогалини в дослідженнях, що інтегрували б ключові аспекти соціальної ролі кав'ярні як закладу гостинності у сучасних умовах економіки спільноти та технологічної адаптації в єдину функціональну модель в умовах сучасної кризи українського ринку ресторанних послуг.

**Мета дослідження** полягає у формуванні та теоретичному обґрунтуванні інтегрованої моделі організації роботи кав'ярні у сучасних умовах України з урахуванням вимог до команди та впровадження технологічної інфраструктури безперервності функціонування як чинників забезпечення економічної стійкості й конкурентоспроможності закладу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний етап розвитку ресторанного бізнесу в Україні характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлений воєнним станом, нестабільністю енергетичної системи, змінами у структурі споживчого попиту, міграційними процесами та трансформацією міського способу життя. У таких умовах кав'ярня перестає бути лише комерційною одиницею малого бізнесу та перетворюється на складну соціально-економічну систему, що функціонує на перетині підприємницької діяльності, соціальної взаємодії та технологічної адаптації.

Якщо в довоєнний період конкурентні переваги формувалися переважно через якість продукту, сервіс, атмосферу закладу (створену за рахунок концепції та інтер'єрних рішень) та локацію, то нині до них додаються параметри безпеки, енергетичної автономності, цифрової присутності та здатності до швидкої перебудови бізнес-процесів. У цьому контексті виникає потреба у формуванні нової моделі організації роботи кав'ярні, яка б інтегрувала економічну доцільність, соціальну місію та інфраструктурну стійкість у єдину концептуальну модель.

На основі проведеного аналізу наукових підходів і сучасних практик функціонування закладів гостинності в Україні можна виокремити ключові компоненти такої моделі з ідентифікованими та охарактеризованими взаємозв'язками між раніше ізольованими аспектами діяльності таких підприємств (рис. 1).

Формування сучасної моделі організації роботи кав'ярні в Україні необхідно розглядати крізь призму радикальної трансформації зовнішнього середовища функціонування малого бізнесу. Воєнний стан, енергетична нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, зміна споживчих пріоритетів і цифровізація суспільства створюють умови, у яких класичні підходи до управління закладами гостинності виявляються недостатніми.

Запропонована на рис. 1 інтегрована модель організації роботи кав'ярні базується

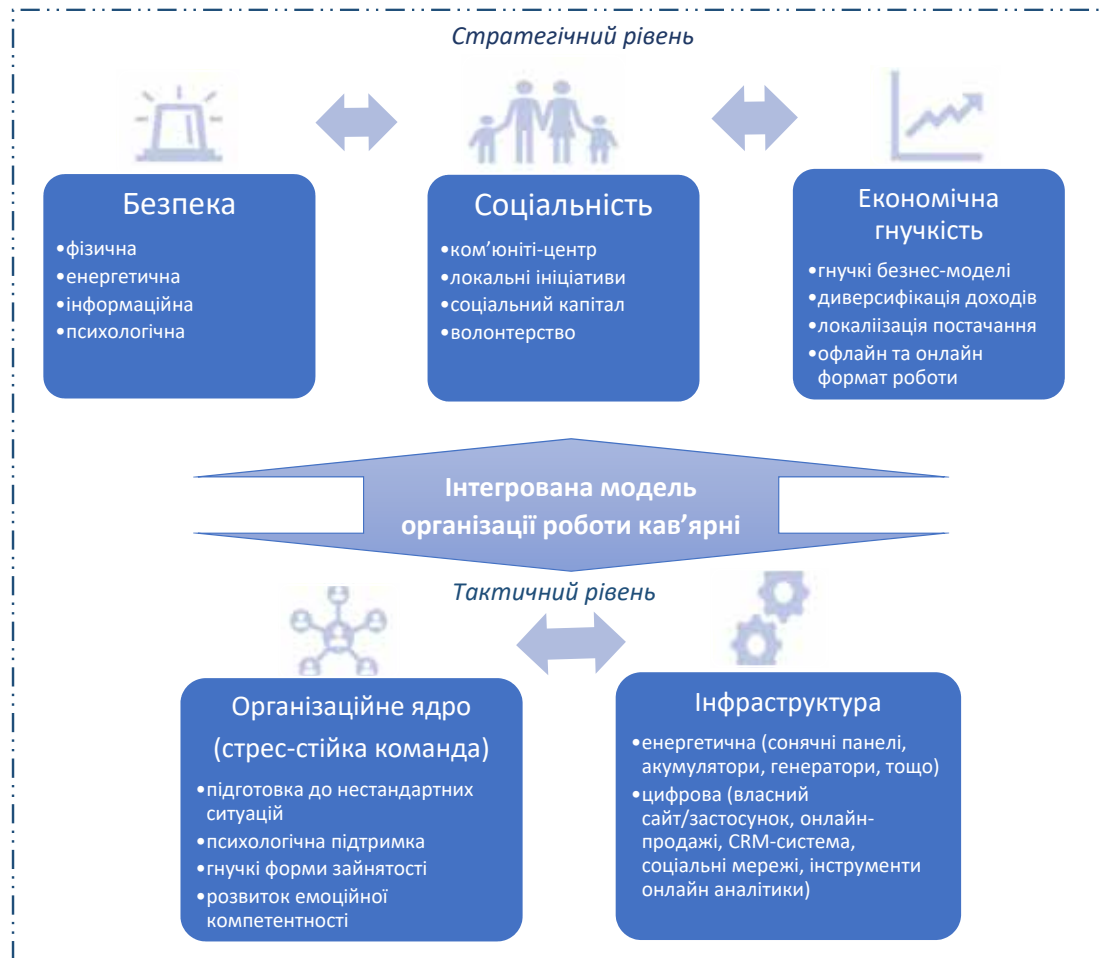


Рис. 1. Сучасна модель організації роботи кав'ярні в Україні

Джерело: сформовано автором.

на триєдиній концепції «Безпека – Соціальність – Економіка», які формують її стратегічний каркас. Ці складники не існують автономно, а перебувають у постійній взаємодії, утворюючи цілісну систему, здатну адаптуватися до умов невизначеності.

Безпека у сучасних умовах перестає бути допоміжним елементом діяльності та набуває статусу фундаментальної передумови функціонування. Йдеться не лише про фізичний захист приміщення або наявність укриття (можливість швидко дістатися до найближчого, якщо таке відсутнє в будівлі закладу), а про комплексну систему гарантування безперервності роботи. Фізична безпека поєднується з енергетичною автономністю, яка дозволяє закладу працювати під час відключень електроенергії, забезпечуючи клієнтам відчуття стабільності. Інформаційна безпека охоплює захист

цифрових платіжних систем, клієнтських даних та онлайн-каналів комунікації. Психологічний складник безпеки проявляється у підготовленості персоналу до дій у надзвичайних ситуаціях та здатності підтримувати спокійну атмосферу навіть за умов стресу. У такій інтерпретації безпека перетворюється з витратної статті бюджету на стратегічну інвестицію, яка формує довіру, а довіра, своєю чергою, стає джерелом стабільного попиту.

Соціальність у запропонованій моделі розглядається як другий системоутворюючий компонент. Кав'ярня функціонує як альтернативне місце тимчасового перебування між домом і роботою, де формується горизонтальна комунікація, народжуються локальні ініціативи та зміцнюється соціальний капітал. У воєнних умовах ця функція набуває особливого значення, оскільки сус-

пільство потребує просторів стабільності та підтримки. Заклад, який стає осередком ком'юніті, підтримує волонтерські ініціативи або організовує локальні культурні події, поступово інтегрується у «тканину» міського життя. Соціальний капітал, сформований через довіру, взаємодію та спільні цінності, трансформується у лояльність клієнтів і стійкість попиту навіть у періоди економічного спаду. Таким чином, соціальна місія не суперечить економічній доцільності, а підсилює її.

Економічний компонент моделі базується на принципі гнучкості. В умовах нестабільності традиційна лінійна бізнес-модель втрачає ефективність, тому кав'ярня має розвивати диверсифіковану структуру доходів. Поєднання офлайн-обслуговування з доставкою, реалізацією кавових зерен, мерчу та онлайн-замовленнями створює багатоканальну систему надходжень. Локалізація постачання зменшує залежність від зовнішніх ризиків, а гнучке корегування меню дозволяє швидко реагувати на зміни цін або дефіцит ресурсів. Економіка в цій моделі не є статичною конструкцією, вона функціонує як адаптивна система, здатна перебудовуватися без втрати цілісності.

Організаційним ядром інтегрованої моделі виступає стрес-стійка команда. Саме персонал є носієм організаційної культури, емоційної атмосфери та сервісної якості. Умови хронічної невизначеності потребують нового підходу до управління людським капіталом. Працівники повинні не лише володіти професійними навичками, а й бути психологічно підготовленими до роботи у стресових ситуаціях. Регулярні тренінги з алгоритмів дій під час надзвичайних ситуацій, професійна підтримка та гнучкі форми зайнятості формують колективну резильєнтність команди (її спроможність витримувати труднощі, адаптуватись та зберігати працездатність за будь-яких обставин), а значить і самого закладу. Така команда здатна підтримувати стабільний рівень сервісу навіть у складних умовах, що безпосередньо впливає на клієнтський досвід. Емо-

ційна стабільність персоналу ретранслюється клієнтам, формуючи відчуття спокою та передбачуваності.

Технологічна інфраструктура забезпечує матеріальну основу безперервності функціонування. Концепція «гібридної кав'ярні» передбачає існування фізичного та цифрового вимірів бізнесу як рівноцінних складників єдиної системи. Енергетична автономність гарантує операційну стійкість, а цифровий дублікат бізнесу (реалізація продукції/послуг через власний сайт, додаток чи соціальні мережі) дозволяє зберігати грошові потоки навіть за фізичних обмежень. Онлайн-платформа стає інструментом не лише продажу, а й аналітики, персоналізації сервісу та формування програм лояльності. Поєднання автономної інфраструктури та цифрових технологій створює ефект операційної безперервності, який мінімізує ризик повної зупинки діяльності.

Запропонована модель демонструє системний підхід до організації роботи кав'ярні як соціально-економічної платформи, що інтегрує безпекові інвестиції, соціальний капітал, командну резильєнтність та технологічну автономність. Її сутність полягає не у простому переліку управлінських інструментів, а у формуванні цілісної логіки функціонування бізнесу в умовах багаторівневої нестабільності. Саме взаємозв'язок між цими компонентами забезпечує довгострокову стійкість, конкурентоспроможність і здатність малого підприємства залишатися активним елементом міської економіки навіть у періоди глибоких трансформацій.

За таких умов постає необхідність переходу від концептуального рівня до прикладного виміру. Описані елементи моделі відображають логіку функціонування сучасної кав'ярні як соціально-економічної системи, однак для забезпечення їх управлінської дієвості важливо визначити інструменти оцінювання ефективності впровадження кожного блоку.

У наукових дослідженнях проблематика стійкості малого бізнесу часто обмежується фінансовими показниками, тоді як безпекові, соціальні та психологічні аспекти залиша-

ються поза системним кількісним аналізом. Представлена модель передбачає міждисциплінарний підхід, у якому економічні результати розглядаються як похідні від рівня організаційної резильєнтності, соціального капіталу та інфраструктурної автономності. Саме тому виникає потреба у формалізації відповідних критеріїв і показників, що дозволяють перевести якісні характеристики у вимірювану площину.

Представлена у табл. 1 матриця оцінювання інтегрованої моделі виконує функцію

аналітичного інструменту, який структурує взаємозв'язки між компонентами системи, визначає критерії їх ефективності та пропонує індикатори для кількісного й якісного вимірювання. Такий підхід забезпечує можливість комплексного аналізу рівня стійкості кав'ярні, компаративної оцінки різних форматів організації діяльності.

Така матриця дозволяє перейти від концептуального опису моделі до її практичного вимірювання. Кожен структурний блок має власні критерії оцінювання, що трансформу-

Таблиця 1

Матриця оцінювання інтегрованої моделі організації роботи кав'ярні

Змістовна характеристика компоненти моделі	Критерій оцінювання	Показники (індикатори)	Методи вимірювання	Очікуваний управлінський ефект
1	2	3	4	5
Комплексна система фізичної, енергетичної, інформаційної та психологічної безпеки	Рівень операційної безперервності	– % часу безперервної роботи; – кількість зупинок через зовнішні фактори; – наявність резервних систем	Моніторинг простоїв, внутрішній аудит, технічна інвентаризація	Зниження ризику повної зупинки діяльності
	Рівень довіри клієнтів	– частота повторних візитів; – оцінки безпечності закладу; – індекс споживчої лояльності	Опитування клієнтів, аналіз бази клієнтів	Формування репутаційної переваги
Інтеграція закладу у локальну громаду, розвиток соціального капіталу	Рівень соціальної інтегрованості	– кількість локальних заходів; – частка постійних клієнтів; – партнерства з локальними ініціативами	Контент-аналіз активностей, аналіз бази клієнтів	Зміцнення лояльності та стабілізація попиту
	Рівень соціального капіталу	– частота згадувань у соцмережах; – кількість органічних рекомендацій	SMM-аналітика, відгуки клієнтів	Підвищення нематеріальних активів
Диверсифікація доходів та адаптивність бізнес-моделі	Фінансова стабільність	– структура доходів (% онлайн/офлайн); – середній чек; – рентабельність	Фінансовий аналіз, управлінський облік	Зниження залежності від одного каналу доходів
	Адаптивність	– швидкість зміни меню; – частка локальних постачальників	Операційний аналіз	Підвищення гнучкості витрат
Формування колективної резильєнтності	Психологіч-на стабільність персоналу	– рівень плинності кадрів; – кількість лікарняних днів; – результати внутрішніх опитувань	HR-аналітика, анкетування	Зниження кадрових ризиків
	Якість сервісу	– оцінки клієнтів; – кількість скарг; – швидкість обслуговування	Тасмний покупець, аналіз бази клієнтів	Підвищення клієнтського досвіду

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5
Енергетична автономність та цифровий вимір бізнесу	Рівень автономності	– потужність резервних джерел живлення; – тривалість автономної роботи	Технічний аудит	Баланс між витратами та надходженнями під час відсутності централізованого електропостачання
	Цифрова ефективність	– частка онлайн-замовлень; – конверсія сайту; – активність у програмі лояльності	Вебаналітика, аналіз бази клієнтів	Стабільний грошовий потік

Джерело: складено автором.

ють абстрактні категорії (безпеку, соціальність, економіку) у абсолютні або відносні показники. Звісно, представлена модель із матрицею параметрів оцінювання – це візія, яка може бути покладена в основу діяльності сучасних кав'ярень в Україні.

Останніми роками аналіз українського ринку послуг подібних закладів ресторанного господарства відбувається крізь призму споживацьких уподобань на засадах концепції «економіки вражень». В умовах життєдіяльності українських кав'ярень така концепція не зникає, а трансформується: від моделі «естетика й атмосфера заради задоволення» – до моделі «цінність досвіду + безпека + функціональність + емоційна підтримка». Для українських реалій це означає, що клієнт оцінює кав'ярню вже не лише за смаком напоїв, дизайном інтер'єру чи сервісом, а й за тим, наскільки заклад здатний створити відчуття стабільності, комфорту, людяності та надійності в умовах нестабільного середовища.

Наприкінці 2025 було оприлюднено рейтинг кав'ярень від онлайн-видання «European Coffee Trip», присвяченого розвитку культури specialty-кави в Європі. У межах спеціального голосування в мобільному застосунку шанувальники кави мали змогу підтримати свої улюблені заклади. В опитуванні взяли участь понад 22 тисячі осіб. Найбільшу кількість голосів отримали заклади з Києва, проте до переліку фаворитів також увійшли кав'ярні зі Львова, Одеси та Ужгорода [7]. Найцікавішим є той факт, що переможцем серед учасників конкурсу у списку топ-10 став заклад, що розташо-

ваний не у Києві і не у Львові. Це кав'ярня «Хвиля» у м. Прилуки (Чернігівська область).

Аналіз змісту офіційної сторінки закладу у соціальній мережі [8] свідчить, що перше місце у рейтингу віддане не дарма. Окрім класичних критеріїв оцінки – якості продуктів та сервісу, варто виділити соціальну роль кав'ярні в житті місцевої громади. «Хвиля» бере участь у благодійних акціях як ініціатор, співучасник, спонсор; надає власне приміщення як майданчик для їх проведення. Керівництво та команда працівників закладу піклуються про безбар'єрність внутрішнього простору та долучаються до соціально відповідальних ініціатив. Все це на тлі систематичної оптимізації меню напоїв та асортименту продукції власного виробництва за авторською рецептурою (які можна замовити через соціальні мережі або безпосередньо у закладі), а також оновлення інтер'єру відповідно до сезону, свят чи конкретних подій.

Якщо детальніше проаналізувати поточну діяльність кав'ярень в Україні, то можна з упевненістю стверджувати, що серед трьох стратегічних компонентів, представлених у рамках запропонованої сучасної моделі діяльності, провідною натепоє є соціальність закладу. Це підтверджує і досвід кав'ярні «Хвиля» в м. Прилуки і приклади інших подібних закладів. Серед проєктів, які реалізуються як соціальні підприємства, варто відзначити:

«Кава в Квадраті» [9] – кав'ярня, а фактично соціальне підприємство, яке відкрито у Вінницькому обласному молодіжному центрі «Квадрат»; 10% доходу закладу спрямо-

вується на підтримку молодіжних просторів та ініціатив.

«Титанові» – це ветеранська кав'ярня, створена як частина проекту підтримки захисників; тут працюють ветерани з травмами та складним досвідом, що допомагає їм реабілітуватися та адаптуватися до цивільного життя через роботу та спілкування. Частина прибутку також спрямовується на підтримку інших ветеранів і соціальних ініціатив [10].

«Misto.cafe» – це кава-простір соціального впливу у м. Луцьк, створений на принципах соціального підприємництва: 80% чистого прибутку спрямовується на фінансування громадських ініціатив, проектів міського розвитку та підтримки локальної спільноти. Гості своїми замовленнями підтримують грантову систему, що дозволяє реалізувати проекти для покращення інфраструктури, культури, освіти та соціальної адаптації мешканців. У кафе також проводять заходи та зустрічі для активістів і громадських ініціатив [11].

«Кава хоробрих» – заклад відкритий у рамках громадської зони «Простір хоробрих» у м. Кропивницький, 80% прибутку йде на підтримку Збройних сил України та соціальні проекти для ветеранів, їхніх сімей і активних громадян. Кав'ярня також пропонує психологічну і юридичну підтримку, майстер-класи та культурні події [12].

2025 рік був складним для всього ресторанного бізнесу. За даними соціологічного дослідження на базі системи «Poster» [13], загальна відвідуваність знизилася на 8% (у кав'ярнях на 10%), середній чек зріс на 17%, а виручка – тільки на 6%. Витрати на закупівлі, комунальні послуги й енергонезалежність зростають швидше, ніж заклади встигають піднімати ціни, і це тисне на рентабельність. Головним операційним викликом залишається дефіцит кадрів (це підтвердили 79% опитаних респондентів) та робота під час відключень електроживлення (60% респондентів). 42% обстежених підприємств констатують факт зниження рентабельності.

З урахуванням ускладнення умов економічної діяльності на початку 2026 можна прогнозувати, що поточний рік не принесе полегшення в щоденній роботі, навіть попри допомогу держави суб'єктам малого підприємництва [14]. Тому організація роботи кав'ярень на засадах соціального підприємництва може стати своєрідним «рятівним колом» для цього сегменту бізнесу до завершення війни. Такий формат залишається актуальним за рахунок своєї суспільно важливої місії та напрацьованого соціального капіталу.

**Висновки.** Функціонування кав'ярень як закладів ресторанного господарства в Україні в умовах воєнного стану, енергетичної нестабільності та макроекономічної турбулентності вимагає радикального перегляду традиційної управлінської парадигми. Класична ресторанна модель, орієнтована переважно на якість продукту, сервіс та локаційні переваги, не забезпечує достатнього рівня стійкості у середовищі високої невизначеності. Конкурентоспроможність сучасної кав'ярні визначається не окремими елементами діяльності, а системною здатністю інтегрувати безпекові, соціальні, організаційні та технологічні компоненти в єдину функціональну конструкцію.

У межах дослідження представлено інтегровану модель організації роботи кав'ярні, що ґрунтується на триєдиній концепції «Безпека – Соціальність – Економіка» та доповнюється інструментами формування колективної резильєнтності й технологічної автономності. Жоден із зазначених елементів не може забезпечити стійкість ізольовано, лише їх інтеграція формує довгострокову адаптивність підприємства.

Розроблена матриця оцінювання компонентів інтегрованої моделі забезпечує формалізацію якісних характеристик через систему критеріїв та індикаторів. Цей інструмент дозволяє перевести концептуальну модель у площину прикладного аналізу та забезпечити можливість порівняльної оцінки різних форматів організації бізнесу.

Сучасна українська кав'ярня має розглядатися як резильєнтна соціально-еконо-

мічна система, де економічна ефективність є похідною від рівня безпеки, соціальної інтегрованості, командної стабільності та технологічної автономності. Ігнорування будь-якого з цих компонентів підвищує ризик втрати конкурентних позицій у середовищі тривалої невизначеності. Водночас

поточний огляд українського ринку послуг кав'ярень доводить, що представлена теоретична модель реалізується в закладах насамперед на основі домінування соціальної компоненти, яка стає фундаментом для реалізації всіх інших і стратегічних і тактичних складників.

### Література

1. Дубовий О. Маркетинг інновацій і розрізі сучасного кавового ринку. *Економіка та суспільство*, 2025, 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-159>
2. Россоха В. Потенціал ринку кави в Україні та в світі. *Економіка та суспільство*, 2024, 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-44>
3. Матвійчук Л., Шейко Ю., Поліщук В., Подоляк В. Інноваційний розвиток кав'ярень як чинник підвищення рівня якості сервісу в DESTINATION. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, 2025, 3 (17), 108–113. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(17\).2025.17](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(17).2025.17)
4. Воронюк Т. Кав'ярня як різновид спеціалізованих закладів ресторанного господарства. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 4. 310–316. URL: <https://ujae.org.ua/kav-yarnya-yak-riznovyd-spetsializovanyh-zakladiv-restorannogo-gospodarstva/>
5. Штиляк М., Мельник Н. Кав'ярні «третьої хвилі»: від концепту до реалізації. Кейс кав'ярні «Букініст». *Сучасні тренди розвитку сфери гостинності: адаптація до викликів сьогодення* : матеріали І Всеукр. студент. наук.-практ. конференції / за ред. В.С. Великочого, Н.В. Мельник, м. Івано-Франківськ, 16 травня 2024 р. Електронне видання. Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, 2024. С. 48–50. URL: <https://surl.li/bxbexa>
6. Arnold S., Neves G., Maughon C., Carty D., Liu Y. An Analysis of Operational Processes in Coffee Shops Aimed at Improving Baristas' Response to Highly-Customized Orders. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*. Volume 69, Issue 1, DOI: <https://doi.org/10.1177/10711813251369862>
7. Європейський рейтинг назвав найкращі спешелті-кав'ярні України. Номер один не в Києві і не у Львові. *NV FOOD*. 31 жовтня 2025. URL: <https://surl.li/euibhp>
8. «Хвиля»: офіційна сторінка закладу в соціальній мережі. URL: <https://www.instagram.com/hvylya.prk/> (дата звернення: 10.02.2026)
9. «Кава в Квадраті» – більше ніж просто кав'ярня! Конгрес місцевих та регіональних влад при Президентові України. 04.03.2025. URL: [https://www.congress.gov.ua/kava-v-kvadrati-bilshe-nizh-prosto-kav-iarnia/?utm\\_source](https://www.congress.gov.ua/kava-v-kvadrati-bilshe-nizh-prosto-kav-iarnia/?utm_source)
10. Яворський О. У київському ТРЦ відкрилася кав'ярня ветеранів війни, яка допомагає з реабілітацією. *ШоТам*. 19.12.2024. URL: <https://surl.li/yarvaa>
11. У Луцьку відкрили перше на Волині кафе, яке передаватиме 80% чистого прибутку на громадські проекти. *Рубрика*. 10.09.2024. URL: <https://rubryka.com/2024/09/10/u-lutsku-vidkryly-kafe/>
12. Простір хоробрих: вуличний майданчик з соціальною кав'ярнею «Кава хоробрих». *Моє місто*. 29.04.2025. URL: <https://surl.li/ublads>
13. Підсумки минулого року. PostEat: Ukrainian Food & Drink Media. 21.01.2026. URL: <https://www.instagram.com/p/DTyKSe3CNe8/>
14. Допомога на енергостійкість у Дії: три програми для бізнесу та людей. *Дія*. 03.02.2026. URL: <https://diia.gov.ua/news/dopomoha-na-enerhostiikist-u-dii-try-prohramy-dlia-biznesu-ta-liudei>

### References

1. Dubovyi, O. (2025). Marketynh innovatsii v rozrizi suchasnoho kavovoho rynku [Marketing innovations and the current coffee market landscape]. *Economy and society*, 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-159> [in Ukrainian].
2. Rossokha, V. (2024). Potentsial rynku kavy v Ukraini ta v sviti [The potential of the coffee market in Ukraine and in the world]. *Economy and society*, 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-44> [in Ukrainian].
3. Matviichuk, L., Sheiko, Yu., Polishchuk, V., & Podoliak, V. (2025). Innovatsiyni rozvytok kav'iarni yak chynnyk pidvyshchennia rivnia yakosti servisu v destynatsiiah. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, 3(17), 108–113. [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(17\).2025.17](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(17).2025.17) [in Ukrainian].

4. Voroniuk, T. (2018). Kav'iarnia yak riznovyd spetsializovanykh zakladiv restorannoho hospodarstva [Coffee shop as a type of specialized restaurant establishment]. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, 3(4), 310–316. Retrieved from: <https://ujae.org.ua/kav-yarnya-yak-riznovyd-spetsializovanykh-zakladiv-restorannogo-gospodarstva/> [in Ukrainian].
5. Shtyliak, M., & Melnyk, N. (2024). Kav'iarni «tretoi khvyli»: vid kontseptu do realizatsii. Keis kav'iarni «Bukinist» [“Third Wave” Coffee Shops: From Concept to Implementation. Case Study of the Bookstore Coffee Shop]. In V.S. Velykochyi & N.V. Melnyk (Eds.). *Suchasni trendy rozvytku sfery hostynnosti: adaptatsiya do vyklykiv s'ohodennya: materialy I Vseukr. student. nauk.-prakt. konferentsiyi – Modern trends in the development of the hospitality sector: adaptation to today's challenges: materials of the 1st All-Ukrainian Student Scientific-Practical Conference*. (pp. 48–50). Prykarpatskyi natsionalnyi universytet imeni Vasylia Stefanyka. Retrieved from: <https://surl.li/bxbexa> [in Ukrainian].
6. Arnold, S., Neves, G., Maughon, C., Carty, D., & Liu, Y. (2025). An analysis of operational processes in coffee shops aimed at improving baristas' response to highly-customized orders. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 69 (1). <https://doi.org/10.1177/10711813251369862> [in English].
7. NV FOOD. (2025, October 31). Yevropeyskyi reitynh nazvav naikrashchi speshialti-kav'iarni Ukrainy. Nomer odyin ne v Kyievi i ne u Lvovi [The European ranking named the best specialty coffee shops in Ukraine. Number one is not in Kyiv, nor in Lviv]. Retrieved from: <https://surl.li/euibhp> [in Ukrainian].
8. Hvylya. (n.d.). The official page of the establishment on the social network. Retrieved from: <https://www.instagram.com/hvylya.prk/> [in Ukrainian].
9. Congress of Local and Regional Authorities under the President of Ukraine. (2025). Kava v kvadrati – bilshe, nizh prosto kav'iarnia! [“Coffee in a Square” is more than just a coffee shop!]. March 4. Retrieved from: <https://www.congress.gov.ua/kava-v-kvadrati-bilshe-nizh-prosto-kav-iarnia/> [in Ukrainian].
10. Yavorskyi, O. (2024). U kyivskomu TRTs vidkrylasia kav'iarnia veteraniv viiny, yaka dopomahaie z rehabilitatsieiu [A war veterans' cafe has opened in a Kyiv shopping mall, helping with rehabilitation]. *Sho-Tam*. December 19. Retrieved from: <https://surl.lu/yarvaa> [in Ukrainian].
11. Rubryka. (2024). U Lutsku vidkryly pershe na Volyni kafe, yake peredavatyme 80% chystoho prybutku na hromadski proieky [The first cafe in Volyn was opened in Lutsk, which will donate 80% of its net profit to community projects]. September 10. Retrieved from: <https://rubryka.com/2024/09/10/u-lutsku-vidkryly-kafe/> [in Ukrainian].
12. Moie misto. (2025.). Prostir khorobrykh: vulychnyi maidanchyk z sotsialnoiu kav'iarnieiu “Kava khorobrykh” [Space of the Brave: an outdoor space with a social café “Coffee of the Brave”]. April 29. Retrieved from: <https://surl.li/ublads> [in Ukrainian].
13. PostEat: Ukrainian Food & Drink Media. (2026). Pidsumky mynuloho roku [Results of last year]. January 21. Retrieved from: <https://www.instagram.com/p/DTyKSe3CNe8/> [in Ukrainian].
14. Diia. (2026). Dopomoha na enerhostiikist u Dii: try prohramy dlia biznesu ta liudei [Energy Sustainability Assistance in Action: Three Programs for Businesses and People]. February 3. Retrieved from: <https://diia.gov.ua/news/dopomoha-na-enerhostiikist-u-dii-try-prohramy-dlia-biznesu-ta-liudei> [in Ukrainian].



Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

Дата першого надходження статті до видання: 23.01.2026  
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 27.02.2026  
Дата публікації (оприлюднення) статті: 01.05.2026