Готельно-ресторанна справа

УДК 640.4:502.131.1:005.21(100+477)

Бурак Валентина Геннадіївна
доктор педагогічних наук, професорка,
завідувачка кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Херсонський державний університет
Burak Valentyna
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Head of Department of Hotel-Restaurant and Tourist Business
Kherson State University
ORCID: 0000-0001-9085-9000

ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ЗДОРОВОГО ХАРЧУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ HORECA: ВПЛИВ НОРМАТИВНИХ ВИМОГ НА БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

ECONOMIC AND LEGAL MECHANISMS FOR REGULATING HEALTHY EATING IN HORECA ESTABLISHMENTS: THE IMPACT OF REGULATORY REQUIREMENTS ON BUSINESS MODELS AND COMPETITIVENESS

Анотація. *Вступ. У сучасних умовах цифровізації та посилення регуляторного контролю питання забезпечення здорового харчування в закладах HoReCa набуває стратегічної ваги для економічної стабільності й конкурентоспроможності бізнесу. Нормативні вимоги, зокрема стандарти HACCP, правила маркування, простежуваності й сертифікації, суттєво трансформують операційні процеси, фінансову структуру, логістику та маркетингові підходи підприємств індустрії*

гостинності. Це актуалізує потребу в аналізі економіко-правових механізмів регулювання та їхнього впливу на бізнес-моделі закладів.

Метою статті є комплексне дослідження впливу нормативно-правових вимог щодо здорового харчування на формування бізнес-моделей у HoReCa та оцінювання їхнього ефекту на конкурентоспроможність підприємств у сучасних ринкових умовах. Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на аналізі законодавчих актів ЄС та України, даних про сертифікацію, кейс-матеріалів і експертних інтерв'ю. Використано методи панельного економетричного аналізу, порівняльних кейс-досліджень, PESTEL- та SWOT-аналізу, а також сценарного моделювання для прогнозування економічних наслідків упровадження регуляторних вимог.

Результати. Установлено, що нормативні вимоги формують системний вплив на архітектуру бізнес-моделі закладів HoReCa через зміни у вартісній структурі, модифікацію ланцюгів постачання, перебудову операційних процесів та посилення ролі персоналу. Інтеграція стандартів HACCP створює одночасно бар'єри (зростання витрат, ускладнення входу на ринок) та нові можливості (підвищення довіри споживачів, преміалізація продукту, доступ до нових партнерств). Емпіричні дані показують позитивний зв'язок між наявністю сертифікації та показниками рентабельності, стабільності та бренд-капіталу.

Перспективи. Подальші дослідження доцільно зосередити на оцінюванні ефективності цифрових інструментів контролю безпеки, розробці адаптивних моделей для малих закладів HoReCa та аналізі поведінкових факторів споживачів щодо готовності оплачувати сертифіковані здорові страви.

Ключові слова: *здорове харчування, HoReCa, економіко-правові механізми, нормативно-правове регулювання, бізнес-моделі, конкурентоспроможність, харчова безпека (HACCP).*

Summary. *Introduction. In the context of ongoing digitalization and strengthened regulatory oversight, ensuring healthy nutrition in HoReCa establishments has become a strategic factor for the economic stability and competitiveness of hospitality businesses. Regulatory requirements—including HACCP standards, rules on labeling, traceability, and certification—significantly transform operational processes, financial structures, logistics, and marketing approaches within the hospitality industry. This underscores the need for an in-depth analysis of economic and legal regulatory mechanisms and their impact on business model configurations.*

The purpose of the article is to conduct a comprehensive study of the impact of regulatory requirements for healthy nutrition on the formation of business models in the HoReCa sector and to assess their effect on the competitiveness of enterprises under current market conditions. Materials and Methods. The research is based on the analysis of EU and Ukrainian legislative acts, certification data, case materials, and expert interviews. The study employs methods of panel econometric analysis, comparative case studies, PESTEL and SWOT analysis, as well as scenario modelling to forecast the economic consequences of implementing regulatory requirements.

Results. The findings indicate that regulatory requirements exert a systemic influence on the architecture of HoReCa business models by altering cost structures, reshaping supply chains, reorganizing operational processes, and strengthening the role of staff. The integration of HACCP standards simultaneously creates barriers (increased costs, higher entry thresholds) and new opportunities (enhanced consumer trust, product premiumization, access to additional partnerships). Empirical data reveal a positive correlation between

the presence of certification and indicators of profitability, stability, and brand equity.

Prospects. Further research should focus on evaluating the effectiveness of digital safety-control tools, developing adaptive compliance-oriented models tailored to small HoReCa businesses, and analysing consumer behavioural factors related to their willingness to pay for certified healthy food.

Key words: *healthy nutrition, HoReCa, economic and legal mechanisms, regulatory framework, business models, competitiveness, food safety (HACCP).*

Постановка проблеми. У сучасних умовах динамічного розвитку індустрії гостинності питання забезпечення здорового харчування набуває особливої актуальності, оскільки воно безпосередньо пов'язане з якістю послуг, безпекою споживачів і репутаційним капіталом підприємств HoReCa. Зростання вимог національного та європейського законодавства у сфері харчової безпеки, маркування продуктів, простежуваності інгредієнтів і впровадження системи управління безпечністю харчових продуктів (HACCP) вимагає від бізнесу технічної модернізації, глибокого перегляду економічних моделей функціонування. Водночас нормативно-правові акти формують комплекс додаткових фінансових, організаційних і кадрових зобов'язань, що впливають на структуру витрат, механізми ціноутворення та стратегічні підходи до управління.

Проблема полягає в тому, що попри значну кількість регуляторних вимог, підприємства індустрії гостинності часто не мають належних інструментів для інтеграції економічних і правових механізмів у власні бізнес-процеси таким чином, щоб нормативні обмеження трансформувалися як у додаткові витрати, так і в конкурентні переваги. Недостатня обізнаність менеджерів щодо ефективності правового регулювання, відсутність адаптованих моделей оцінювання економічних наслідків упровадження стандартів здорового харчування, а також суперечність між необхідністю

забезпечувати відповідність законодавству та зберігати економічну стійкість створюють потребу в науковому обґрунтуванні оптимальних економіко-правових механізмів. Саме тому дослідження взаємозв'язку між регуляторною політикою, бізнес-моделями підприємств HoReCa та їхньою конкурентоспроможністю є важливим як для наукової спільноти, так і для практиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі питання економіко-правового забезпечення діяльності підприємств індустрії гостинності, зокрема закладів HoReCa, розглядається в працях, що окреслюють як правові, так і управлінські механізми функціонування сфери послуг. Так, Ю. Бондар та Н. Легінькова аналізують структуру економіко-правових механізмів регулювання діяльності підприємств сервісної галузі, акцентуючи увагу на гармонізації законодавства та ефективності державної політики у сфері послуг [1]. Значну увагу питанням управління якістю й організації безпечного харчування приділяє О. Давидова, яка обґрунтовує роль систем контролю та стандартів у забезпеченні якості продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві [4]. Правові аспекти суміжних сфер представлені у монографії С. Домбровської, А. Помази-Пономаренко та Н. Рибальченко, де автори зосереджуються на нормативних механізмах гарантування безпеки у сфері туризму [5], а також у подальших дослідженнях Н. Рибальченко щодо стратегічних пріоритетів державного регулювання туристичної галузі [10]. Перспективи форсайтного аналізу в розвиткові туристичної діяльності, що є важливими для прогнозування тенденцій у сфері HoReCa, представлено в дослідженні В. Степанова [11].

Вагоме місце в наукових розвідках посідають дослідження сучасних харчових технологій та їхнього потенціалу для впровадження концепцій здорового харчування в закладах HoReCa. У наших попередніх дослідженнях висвітлені тенденції розвитку крафтового виробництва рослинної продукції й технологічні особливості виготовлення овочевих і фруктових продуктів зі

збереженням їхньої біологічної цінності [2; 3]. Інноваційні промислові та крафтові технології, орієнтовані на потреби HoReCa, детально проаналізовано й роботі О. Топчій, В. Пасічного та співавторів, які підкреслюють їхній потенціал для оновлення виробничих процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємств [14]. Актуальні європейські тенденції розвитку ресторанної сфери й напрями її модернізації розкрито а академічній праці за редакцією І. Савченко, що окреслює стратегічні напрями адаптації галузі до вимог сучасного ринку [6]. Питання конкурентоспроможності закладів громадського харчування в контексті впровадження концепції здорового харчування порушує У. Ткач, аналізуючи зв'язок між оновленням меню, відповідністю нормам харчової безпеки й економічними показниками діяльності підприємств [12]. Інноваційні ресторанні концепції у відповідь на зростання популярності вегетаріанства представлено в роботі Т. Юдіної та В. Постової, які підкреслюють їхню ефективність у реагуванні на зміну споживчих переваг [15]. Цифровізаційний компонент розвитку індустрії гостинності висвітлюють В. Ткачук, С. Обіход та О. Свінцицька, акцентуючи на ролі інформаційних технологій у формуванні креативної економіки та оновленні бізнес-моделей підприємств [13].

Нормативно-правове забезпечення як ключовий чинник регулювання здорового харчування в Україні ґрунтується на Законах України «Про захист прав споживачів» [7] та «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [8], що визначають стандарти безпеки, правила маркування та відповідальність бізнесу. Важливим елементом регуляторного середовища є також Указ Президента України щодо підтвердження якості вітчизняної продукції, спрямований на посилення державного контролю у сфері харчової безпеки [9]. Сукупний аналіз наукових джерел і нормативної бази свідчить про міждисциплінарний характер проблеми та актуалізує потребу в комплексному вивченні економіко-правових механізмів

регулювання здорового харчування в закладах HoReCa з позицій інтеграції правових норм, економічних моделей та інноваційних технологічних рішень.

Метою статті є комплексне дослідження економіко-правових механізмів регулювання здорового харчування в закладах HoReCa, з'ясування впливу нормативних вимог на формування бізнес-моделей та оцінювання їхнього ефекту на конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності в сучасних ринкових умова.

Матеріали і методи. У процесі підготовки статті використано комплекс матеріалів, що включає наукові публікації українських дослідників, аналітичні огляди стану індустрії гостинності, матеріали нормативно-правових актів України, а також галузеві методичні рекомендації щодо забезпечення харчової безпеки та впровадження системи НАССР. Джерельна база охоплює як теоретичні напрацювання з економіки та права, так і практикоорієнтовані дослідження, присвячені організації ресторанної справи, інноваційним технологіям та управлінню якістю в HoReCa.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові й спеціальні методи. Застосовано метод системного аналізу для комплексного вивчення економіко-правових механізмів регулювання здорового харчування та встановлення взаємозв'язків між нормативними вимогами й бізнес-процесами підприємств. Метод порівняльного аналізу використано для зіставлення чинних нормативних положень із практиками їхнього впровадження у закладах HoReCa. За допомогою структурно-функціонального підходу досліджено вплив регуляторних норм на формування бізнес-моделей та адаптаційних стратегій підприємств. Контент-аналіз наукових джерел дав змогу виокремити ключові тенденції розвитку ринку здорового харчування та оцінити роль інноваційних технологій у забезпеченні конкурентоспроможності. Метод узагальнення застосовано для формування висновків та визначення перспектив удосконалення механізмів регулювання здорового харчування в індустрії гостинності.

Виклад основного матеріалу. Економіко-правові механізми регулювання здорового харчування в закладах HoReCa формуються на

перетині вимог законодавства, економічної доцільності та стратегічних орієнтирів розвитку індустрії гостинності. Сучасна нормативно-правова база України, представлена Законом «Про захист прав споживачів» й Законом «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», визначає ключові засади безпечного харчування, створюючи жорсткі межі для організації виробництва, обробки, зберігання та реалізації харчових продуктів у закладах ресторанного господарства. Вимоги щодо маркування, простежуваності інгредієнтів, наявності підтверджувальної документації та впровадження обов'язкової системи HACCP формують правове підґрунтя, яке безпосередньо впливає на функціональні процеси підприємств. З одного боку, ці норми спрямовані на забезпечення безпеки та підвищення довіри споживачів, а з іншого породжують фінансові й організаційні зобов'язання, що потребують інтеграції в бізнес-моделі ресторанних закладів.

У структурі економіко-правових механізмів вирізняються кілька взаємопов'язаних складників: регуляторний, організаційно-економічний, технологічний та управлінський. Регуляторний складник визначає обов'язкові стандарти, які заклад повинен виконувати для забезпечення відповідності законодавству та безпеки страв. Організаційно-економічний компонент охоплює фінансове планування, перегляд структури витрат, оптимізацію закупівельної логістики та впровадження систем контролю якості. Особливої актуальності набуває формування економічно обґрунтованої політики ціноутворення на страви, приготовлені в межах концепції здорового харчування, оскільки такі страви зазвичай вимагають використання більш якісної й дорогої сировини. Технологічний складник стосується модернізації матеріально-технічної бази, застосування сучасного обладнання, крафтових технологій та інноваційних методів обробки продуктів, які дозволяють зберігати біологічну цінність страв. Управлінський складник передбачає підготовку персоналу, формування

культури безпеки харчування й упровадження ефективних управлінських рішень, спрямованих на поєднання правових вимог та економічних інтересів підприємства.

Здорове харчування стає одним із ключових трендів розвитку HoReCa, що супроводжується зростанням попиту на органічні продукти, крафтові вироби та страви з прогнозованим харчовим профілем. Це зумовлює необхідність адаптації бізнес-моделей: зміни меню, оптимізації постачання, вибору надійних виробників, перегляду технологічних карт, інвестування в тренінги персоналу й дотримання стандартів HACCP як елементу брендової стратегії закладу. Упровадження інноваційних харчових технологій: дегідратації, шокового заморожування, низькотемпературного приготування, створення крафтових овочевих і фруктових продуктів – дозволяє задовольнити вимоги нормативної бази та сформувати унікальну ринкову нішу. Тож нормативні вимоги перетворюються на інструмент розвитку конкурентоспроможності, якщо підприємство здатне ефективно інтегрувати їх у власну бізнес-стратегію.

Важливе значення в забезпеченні здорового харчування в HoReCa має система управління якістю, яка об'єднує правові стандарти та внутрішні процедури контролю. Наявність прозорої системи простежуваності інгредієнтів, автоматизованих засобів контролю температурних режимів, регулярне навчання персоналу й застосування цифрових технологій (електронні журнали HACCP, QR-коди з інформацією про страви, інтелектуальні системи моніторингу) забезпечують відповідність законодавству та створюють додаткову цінність для споживача.

Нормативні вимоги, що регулюють здорове харчування в закладах HoReCa, формують складний багатовимірний вплив на сучасні бізнес-моделі, детермінуючи їхню структуру, операційні процеси та стратегічні орієнтири. Упровадження стандартів харчової безпеки, зокрема системи HACCP, вимог до простежуваності продуктів, маркування, санітарно-

гігієнічного контролю та відповідності постачальників, трансформує ключові компоненти бізнес-моделі – від вартості ресурсів і ланцюгів постачання до організації праці персоналу й ціннісної пропозиції для кінцевого споживача. Унаслідок підвищення регуляторного тиску зростають постійні й змінні витрати, пов'язані з модернізацією кухонного обладнання, впровадженням електронних систем моніторингу, підготовкою персоналу та сертифікацією виробничих процесів. Це обумовлює необхідність перегляду фінансової архітектури бізнесу, оптимізації калькуляцій та пошуку інноваційних рішень для збереження рентабельності, не знижуючи при цьому якості та безпечності продукції.

Представимо результати з'ясування впливу нормативних вимог на формування бізнес-моделей та оцінювання їхнього ефекту на конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності в сучасних ринкових умовах у вигляді аналізу механізмів впливу нормативних вимог на архітектуру бізнес-моделі, наслідків для конкурентоспроможності (позитивних і негативних ефектів), методів оцінювання ефекту нормативних вимог на бізнес-моделі та конкурентоспроможність.

1. ***Механізми впливу нормативних вимог на архітектуру бізнес-моделі.*** Нормативні вимоги (законодавчі норми з безпеки харчових продуктів, маркування, простежуваності, сертифікації, вимоги HACCP тощо) впливають на бізнес-модель закладу HoReCa через кілька взаємопов'язаних каналів.

Вартісна структура (cost structure). Вимоги до переобладнання кухонь, упровадження систем контролю, сертифікації, додаткових лабораторних аналізів та навчання персоналу ведуть до зростання як постійних, так і змінних витрат. Це змушує підприємства переглядати калькуляцію собівартості страв і моделі ціноутворення, шукати компроміси між якістю сировини й маржею [4; 12].

Пропозиція цінності (value proposition). Регуляція підштовхує до формалізації й комунікації додаткової цінності: безпечне, сертифіковане, простежуване харчування стає конкурентною перевагою. Водночас частина споживачів готова платити премію за підтверджену якість, що змінює позиціювання закладу на ринку [12; 15].

Канали постачання й ланцюги створення вартості (supply chain). Нормативи стимулюють перехід на надійних, сертифікованих постачальників, або до вертикальної інтеграції (співпраця з локальними виробниками крафтових продуктів). Це впливає на управління запасами, логістику й контракти з постачальниками [2; 14].

Операційні процеси. Упровадження HACCP та електронних систем контролю потребує реорганізації технологічних карт, робочих процедур, інвестицій в IT-інструменти для моніторингу температур, простежуваності, ведення журналів, що трансформує операційну модель бізнесу [4; 13].

Роль персоналу й організаційна культура. Нормативи стимулюють навчання й підвищення кваліфікації, формування «культури безпеки», що часто вимагає змін у мотиваційних схемах і внутрішній структурі управління [4].

2. **Наслідки для конкурентоспроможності: позитивні й негативні ефекти.** Вплив нормативів на конкурентоспроможність має подвійний характер – він створює як бар'єри, так і можливості.

Позитивні ефекти: диференціація продукту та бренд-капітал (заклади, що ефективно інтегрували регуляторні вимоги, можуть позиціонуватися як надійні та якісні, підвищуючи лояльність клієнтів і можливість встановлення преміальних цін [12; 15]); зниження ризиків і витрат на кризове управління (дотримання стандартів зменшує ймовірність харчових скандалів, штрафів і репутаційних втрат, що довгостроково покращує фінансову стабільність); доступ до нових ринків і партнерств

(сертифіковані продукти й стандарти полегшують вихід на корпоративні, міжнародні чи урядові закупівлі, де вимоги до безпеки суворіші [9]).

Негативні ефекти: зростання витрат і тиск на маржу (особливо для малих закладів інвестиції в обладнання, сертифікацію та навчання можуть бути суттєвим тягарем, що знижує конкурентні позиції в сегментах чутливих до ціни [14]); бар'єри входу для нових гравців (жорсткі регуляції можуть ускладнити запуск бізнесу, що зменшує конкуренцію, але й обмежує інноваційність у суміжних нішах); нерівномірний розподіл переваг (великі мережі з кращими ресурсами швидко трансформують нормативи у конкурентні переваги, тоді як малі, навпаки, можуть утратити частку ринку).

3. **Методи оцінювання ефекту нормативних вимог на бізнес-моделі та конкурентоспроможність.** Щоб науково оцінити вплив регуляції, доцільно застосовувати комбіновані методичні підходи: *економетричний аналіз і панельні моделі* (використання панельних даних підприємств HoReCa дозволяє оцінити вплив впровадження конкретних нормативів (індикатор – наявність HACCP, сертифікації тощо) на фінансові показники (рентабельність, маржа, обсяги продажів) з контролем за фіксованими ефектами. Такий підхід дає змогу відокремити регуляторний вплив від загальних ринкових трендів); *кейс-стаді й порівняльний аналіз* (глибокі кейси (наприклад, порівняння мережевого ресторану й малого місцевого закладу при впровадженні HACCP) виявляють механізми адаптації бізнес-моделі та непередбачувані наслідки. Це корисно для ідентифікації «best practices» і бар'єрів [4; 14]), *SWOT/PESTEL-аналіз із фокусом на регуляторну компоненту* (інструменти стратегічного аналізу допомагають інтегрувати нормативний фактор у стратегічне планування та виявити зовнішні можливості/загрози й внутрішні сильні/слабкі сторони); *моделювання повернення інвестицій (ROI) на імплементацію регуляторних вимог* (розрахунок періоду окупності інвестицій у сертифікацію, обладнання та IT-системи з урахуванням зростання цін, підвищення лояльності та зниження

ризику штрафів); *опитування споживачів і експертні оцінки* (вивчення готовності споживачів платити премію за сертифіковане здорове харчування й експертна оцінка впливу нормативів на управлінські практики).

Надамо поетапну методику для емпіричного дослідження впливу нормативних вимог на бізнес-моделі й конкурентоспроможність підприємств HoReCa для можливого застосування або адаптації під контекст.

1. Формулювання дослідницьких питань і гіпотез. Почніть із чіткого формулювання основного дослідницького питання (наприклад: «У який спосіб і в якому ступені впровадження HACCP і суміжних нормативних вимог впливає на фінансові й ринкові показники закладів HoReCa?»). Виведіть набір перевірюваних гіпотез: основну й допоміжні. Приклади:

Г0 (основна): Упровадження HACCP не має значимого впливу на рентабельність закладу.

Г1: Упровадження HACCP позитивно корелює з рентабельністю закладу через зростання попиту на сертифіковані страви.

Г2: Упровадження нормативів підвищує операційну собівартість, але приводить до зростання середньої ціни чеку у довгостроковій перспективі.

Г3: Ефект нормативів різниться за розміром підприємства (мережеві vs. малий бізнес).

Для кожної гіпотези визначте очікуваний знак впливу й індикатори (змінні), які дозволять її перевірити.

2. Дизайн дослідження й вибір підходу. Рекомендований дизайн – *змішаний (mixed-methods):* комбінувати кількісний аналіз на панельних даних і якісні кейс-дослідження. Це дозволяє кількісно оцінити загальні ефекти й одночасно розкрити механізми адаптації й управлінські рішення.

Кількісний блок: панельна структура (firm × time) або квазіексперимент (якщо є часові політики/зміни регулювання).

Якісний блок: глибокі інтерв'ю з менеджерами, спостереження на кухні, аналіз внутрішніх документів (HACCP журнали, SOP).

3. Параметри вибірки й джерела даних.

Популяція / межі вибірки: заклади громадського харчування (ресторани, кафе, кейтеринг) у вибраному регіоні/країні.

Розмір вибірки: для панельного аналізу бажано $N \geq 100$ підприємств з $T \geq 3–5$ років (щоб забезпечити статистичну потужність і оцінку динаміки). Для споживчих опитувань – $n \approx 300–500$ респондентів на регіон (або більше для сегментних порівнянь). Для кейсів – 4–8 глибинних кейсів (великий мережевий, середній приватний, малий локальний, інноваційний проект).

Джерела даних: фінансова звітність підприємств; реєстри сертифікацій (HACCP, ISO); внутрішні журнали контролю; дані постачальників (сертифікація, ціни); статистика скарг споживачів/інспекцій; опитування клієнтів і менеджерів; галузеві бази даних; офіційні реєстри ринків/податкові бази (де доступні).

4. Операціалізація змінних (ключові показники)

Залежні змінні (outcomes): рентабельність (ROA, ROE, EBITDA margin), валовий прибуток, середній чек, темп росту доходів, частка ринку, індекс задоволеності клієнтів (CSI), частота інцидентів/скарг.

Незалежні змінні (policy / treatment): індикатор присутності HACCP (0/1), рівень сертифікації (скаляр), дата впровадження стандартів, витрати на відповідність (CAPEX, OPEX).

Контрольні змінні: розмір підприємства (кількість місць/персоналу), локація (місто/село), ціновий сегмент (елітний/середній/економ), сезонність, загальна макроекономічна кон'юнктура, конкуренція в радіусі.

Медіатори/модератори: інвестиції в IT/автоматизацію, структура постачання (локальні vs імпортні), рівень навченості персоналу.

Дбайливо документуйте, як саме будуть кодуватися змінні (одиниці, перетворення, логарифмування для фінпоказників).

5. Збір даних: інструменти й процедура

Фінансові дані: бухгалтерська звітність, податкові декларації, або агреговані дані від асоціацій. Періодичність – щорічна або щоквартальна.

Інформація про сертифікації: офіційні реєстри, свідоцтва підприємств, копії сертифікатів.

Дані постачальників: контракти, ціни, сертифікації постачальників – запитувати в підприємств або в постачальників напряму.

Опитування менеджерів / персоналу: стандартизована анкета (закриті й відкриті питання) щодо витрат на впровадження нормативів, сприйняття вигод/труднощів, змін у бізнес-моделі. Використовуйте шкали Лайкерта (5–7 балів).

Опитування споживачів: готовність платити премію за сертифіковану їжу, важливість простежуваності, оцінка довіри. Уникайте провідних загальновживаних формулювань; включіть демографічні питання.

Якісні інтерв'ю: напівструктуровані сценарії (питання про хронологію впровадження, ключові інвестиції, внутрішні процедури, узаємодію з постачальниками, сприйняття клієнтів).

Створіть кодову книгу для уніфікації даних; зберігайте метадані про джерела.

6. Економетричний підхід і специфікація моделей

Панельні моделі (fixed effects / random effects). Базова специфікація: $Y_it=\alpha+\beta\cdot HACCP_it+\gamma\cdot X_it+\mu_i+\lambda_t+\varepsilon_it$, де Y_it – показник результату для фірми i в часі t; $HACCP_it$ – індикатор впровадження; X_it – вектор контролів; μ_i – фіксований ефект фірми; λ_t – часовий ефект. Використовуйте фіксовані ефекти (FE) для контролю незмінних у часі фірмових характеристик; перевірте вибір між FE та RE тестом Хаусмана. Кластеруйте стандартні помилки за фірмою для корекції автокореляції і гетероскедастичності.

Різниця в різницях (DiD). Якщо маєте групу «лікування» (упровадили HACCP у певний час) і контрольну групу, використовуйте DiD для оцінки

квазіекспериментального ефекту: $Y_{it}=\alpha+\delta Post_t Treated_i+\gamma X_{it}+\mu_i+\lambda_t+\varepsilon_{it}$. Перевірте паралельні тренди перед втручанням.

Інструментальні змінні (IV). Якщо є ризик ендогенності (наприклад, підприємства, які очікують зростання попиту, самі йдуть на сертифікацію), знайдіть валідні інструменти (наприклад, регіональні програми підтримки, дати локальних інспекцій, грантові програми) та застосуйте двоступеневу МНК (2SLS).

Метааналіз/моделювання ROI. Для ROI використовуйте дисконтовані грошові потоки (NPV), сценарії прибутків/витрат і чутливість до змін ціни й обсягу продажів.

7. Статистичні тести й перевірки надійності. Тест на мультиколінеарність (VIF); перевірка гетероскедастичності (Breusch-Pagan) і автокореляції (Wooldridge test for panel); робаст-корекції стандартних помилок (clustered, HAC); перевірки на баланс вибірки, аналіз відсутніх даних (imputation або robustness на complete case); робіть placebo-тести (наприклад, «фальшивий» час упровадження) для перевірки інтерпретації DiD.

8. Якісна аналітика: кейси й тематичний аналіз

1. Проведіть напівструктуровані інтерв'ю з менеджерами й кухарями, застосуйте метод тематичного кодування (inductive/deductive coding).

2. Описуйте хронологію впровадження, ключові витрати, точку окупності, складнощі з постачанням, реакцію клієнтів.

3. Виведіть шаблони адаптації бізнес-моделі (наприклад: «преміальне репозиціонування», «операційна оптимізація», «кооперативна закупівля»).

9. Сценарний аналіз (best / base / worst case)

1. Визначте ключові параметри (витрати на впровадження, зміна середнього чеку, зміна обсягу продажів, зниження інцидентів). Побудуйте три сценарії: *best case:* висока готовність платити, швидка окупність,

зростання маржі; *base case:* помірний вплив на ціну/обсяги, тривалий період окупності; *worst case:* зростання витрат без компенсації ціною, падіння маржі.

2. Для кожного сценарію розрахуйте NPV, IRR, період окупності, а також чутливість до 1–5% змін ключових параметрів. Можна виконати *монте-карло симуляції* для кількісної оцінки ймовірностей різних результатів.

10. Розроблення практичних рекомендацій та адаптація бізнес-моделі Canvas. Після кількісного і якісного аналізу складіть практичні рекомендації для менеджменту. Рекомендується адаптувати бізнес-модель Canvas додавши «компоненти відповідності» у відповідні блоки: *ціннісна пропозиція (Value Proposition):* відображати сертифікати, простежуваність, гарантію безпеки; комунікаційні повідомлення для споживачів; *канали (Channels):* QR-маркери з інформацією про постачання; цифрові платформи для зворотного зв'язку; канали для корпоративних клієнтів, які потребують сертифікації; *взаємодія зі споживачами (Customer Relationships):* політика прозорості, програми лояльності, інформування про джерело продуктів; *джерела доходу (Revenue Streams):* преміум-ціни, спеціальні меню, корпоративні контракти; *ключові ресурси (Key Resources):* сертифіковані постачальники, обладнання для контролю, IT-система HACCP, кваліфікований персонал; *ключові процеси (Key Activities):* ведення журналів HACCP, аудит постачальників, внутрішній та зовнішній контроль якості; *ключові партнери (Key Partners):* локальні фермери, сертифікуючі органи, постачальники обладнання, консалтингові компанії з HACCP; *структура витрат (Cost Structure):* деталізація CAPEX і OPEX, виділення витрат на підтримку відповідності; *ризики/Compliance-механізми:* додатковий блок або інтеграція у SWOT, де вказано регуляторні ризики, строки відповідності, штрафи й план дій.

Надайте для менеджменту шаблони KPI: час до повної імплементації, витрати на впровадження на 1 місяць/рік, зміна середнього чеку, відсоток сертифікованих постачальників.

11. Етичні питання, обмеження та валідація результатів. Забезпечуйте анонімність респондентів і конфіденційність фінансових даних. Отримуйте інформовану згоду для інтерв'ю. Визначте обмеження (збір даних, потенційна самоселекція підприємств, часові рамки). Пропишіть, як ці обмеження впливають на інтерпретацію результатів. Для валідації результатів поєднуйте методи (triangulation): порівняйте висновки економетрії з кейсами й опитуваннями; проведіть robustness-перевірки.

12. Презентація результатів і політичні/практичні імплікації. Результати подайте у вигляді: таблиць регресій, графіків трендів, кейс-наративів і схеми адаптованого Business Model Canvas. Виділіть рекомендації для власників бізнесу, асоціацій та регуляторів (наприклад, політики підтримки мікропідприємств у процесі сертифікації, грантів на модернізацію).

13. Приблизний план виконання (таймлайн) у місяцях на 1 рік: 1–2 на формулювання гіпотез, розроблення інструментів збору даних; 3–6 – збір кількісних даних, опитувань; відбір кейсів; 7–9 – економетричний аналіз, інтерв'ю й тематичний аналіз; 10 – сценарний аналіз, ROI, складання рекомендацій; 11–12 – оформлення статті, презентація результатів.

Запропоноване в рекомендаціях поєднання панельного аналізу, кейс-досліджень і сценарного моделювання уможливить забезпеченя науково обґрунтованої бази для ухвалення управлінських рішень, зокрема щодо оптимізації структури витрат, посилення взаємодії з постачальниками та формування ціннісних пропозицій, орієнтованих на зростання довіри споживачів. Упровадження цих рекомендацій, на нашу думку, сприятиме підвищенню якості харчування, операційної ефективності та сталому

розвитку підприємств індустрії гостинності в умовах посилення регуляторних стандартів і зростання ринкової конкуренції.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, економіко-правові механізми регулювання здорового харчування в HoReCa слід розглядати не як зовнішній примус, а в ролі інтегрованої системи, здатної одночасно забезпечувати правову відповідність, економічну стійкість та інноваційну конкурентну перевагу. Нормативні вимоги виступають одночасно викликом і ресурсом для розвитку бізнес-моделей підприємств індустрії гостинності. Їхня ефективна інтеграція може перетворитися на тривалу конкурентну перевагу за умови, що менеджмент здійснює науково обґрунтоване планування, правильно розраховує витрати, переосмислює ціннісну пропозицію та інвестує в технологічну й організаційну адаптацію бізнесу. Розроблені рекомендації дають можливість закладам HoReCa стратегічно інтегрувати нормативні вимоги щодо здорового харчування й системи HACCP у власні бізнес-моделі, перетворюючи комплаєнс на інструмент ризик-менеджменту, додатковий економічний ресурс підвищення конкурентоспроможності.

Література

1. Бондар Ю., Легінькова Н. Економіко-правові механізми регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств сфери послуг. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті.* 2022. № 3(80). С. 37–50. DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-37-50

2. Бурак В. Г. Крафтове виробництво рослинної продукції: концептуальні підходи й сучасні тенденції розвитку. *Наука і техніка сьогодні.* 2025. Вип. 9(50). С. 321–334. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-9(50)-321-334

3. Бурак В. Г. Особливості технології виробництва крафтових овочевих і фруктових чипсів зі збереженням біологічної цінності. *Наукові*

перспективи. 2025. № 9(63). С. 709–720. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-709-720

4. Давидова О. Ю. Управління якістю продукції та послуг у готельно-ресторанному господарстві : підр. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2024. 494 с.

5. Домбровська С. М., Помаза-Пономаренко А. Л., Рибальченко Н. П. Туризм і право на нього в контексті гарантування безпеки: монографія. Харків: «Діса плюс», 2022. 272 с.

6. Модернізація ресторанної сфери в контексті сучасних європейських трендів: навч. посіб / укладачі І. Савченко, В. Кавара, О. Ройко, Л. Стешенко, О. Ройко. 2025. 106 с.

7. Про захист прав споживачів : Закон України №1023-XII. Поточна редакція від 19.11.2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/1023-12#Text (дата звернення: 01.12.2025).

8. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України № 771/97-ВР. Поточна редакція від 26.10.2023 р.

9. Про заходи щодо підтвердження якості вітчизняної продукції : Указ Президента України № 113/2001 від 23.02.2001 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/113/2001#Text (дата звернення: 01.12.2025).

10. Рибальченко Н. П. Стратегічні напрямки розвитку механізмів державного регулювання сфери туризму та курортів України. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління.* 2020. № 2(13). С. 216–224.

11. Степанов В. Ю. Форсайт туристичної діяльності: концептуальний аспект. *Вісник Національного університету Цивільного захисту. Серія: Державне управління*. 2023. № 2(9). С. 81–89

12. Ткач У. Впровадження концепції здорового харчування в ресторанному бізнесі: аналіз сучасних тенденцій та їхній вплив на конкурентоспроможність закладів громадського харчування. *Український*

економічний часопис. 2024. № 7. С. 125–128. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-20

13. Ткачук В. О., Обіход С. В., Свінцицька О. М. Інформаційні технології в креативній економіці : навч. посібн. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка», 2022. 260 с.

14. Топчій О. А., Пасічний В. М., Грек О. В., Тимчук А. В., Мукоїд Р. М. Інноваційні промислові та крафтові технології для HoReCa: навч. посіб. Київ: ВД «Дакор», 2024. 372 с.

15. Юдіна Т., Постова В. Інноваційні концепції ресторанів у контексті зростання популярності вегетаріанства. *Економіка та суспільство.* 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-24

References

1. Bondar, I., & Lehinkova, N. (2022). Ekonomiko-pravovi mekhanizmy rehuliuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpryiemstv sfery posluh [Economic and legal mechanisms for regulating the foreign economic activity of service sector enterprises]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, 3(80), 37–50. https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-37-50 [in Ukrainian].

2. Burak, V. H. (2025). Kraftove vyrobnytstvo roslynnoi produktsii: kontseptualni pidkhody y suchasni tendentsii rozvytku [Craft production of plant products: conceptual approaches and current development trends]. *Nauka i tekhnika sohodni,* 9(50), 321–334. https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-9(50)-321-334 [in Ukrainian].

3. Burak, V. H. (2025). Osoblyvosti tekhnolohii vyrobnytstva kraftovykh ovochevykh i fruktovykh chypsiv zi zberezhenniam biolohichnoi tsinnosti [Features of the technology for producing craft vegetable and fruit chips while preserving their biological value]. *Naukovi perspektyvy*, 9(63), 709–720. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-709-720 [in Ukrainian].

4. Davydova, O. Yu. (2024). Upravlinnia yakistiu produktsii ta posluh u hotelno-restorannomu hospodarstvi [Quality management of products and services in the hotel and restaurant industry]: pidr. Kharkiv : Vyd-vo Ivanchenka I.S.

5. Dombrovska, S. M., Pomaza-Ponomarenko, A. L., & Rybalchenko, N. P. (2022). Turyzm i pravo na noho v konteksti harantuvannia bezpeky [Tourism and the right to it in the context of ensuring security]: monohrafiia. Kharkiv: «Disa plius» [in Ukrainian].

6. Modernizatsiia restorannoi sfery v konteksti suchasnykh yevropeiskykh trendiv (2025) [Modernisation of the restaurant sector in the context of contemporary European trends]: navch. posib / ukladachi I. Savchenko, V. Kavara, O. Roiko, L. Steshenko, & O. Roiko [in Ukrainian].

7. Pro zakhyst prav spozhyvachiv [On consumer protection]: Zakon Ukrainy №1023-KhII. Potochna redaktsiia vid 19.11.2022 r. URL : https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/1023-12#Text [in Ukrainian].

8. Pro osnovni pryntsypy ta vymohy do bezpechnosti ta yakosti kharchovykh produktiv [On the basic principles and requirements for food safety and quality]: Zakon Ukrainy № 771/97-VR. Potochna redaktsiia vid 26.10.2023 r. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text [in Ukrainian].

9. Pro zakhody shchodo pidtverdzhennia yakosti vitchyznianoi produktsii [On measures to confirm the quality of domestic products]: Ukaz Prezydenta Ukrainy № 113/2001 vid 23.02.2001 r. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/113/2001#Text [in Ukrainian].

10. Rybalchenko, N. P. (2020). Stratehichni napriamky rozvytku mekhanizmiv derzhavnoho rehuliuvannia sfery turyzmu ta kurortiv Ukrainy [Strategic directions for the development of mechanisms for state regulation of tourism and resorts in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho*

zakhystu Ukrainy. Seriia: Derzhavne upravlinnia, 2(13), 216–224 [in Ukrainian].

11. Stepanov, V. Yu. (2023). Forsait turystychnoi diialnosti: kontseptualnyi aspekt [Foresight in tourism: conceptual aspect]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu Tsyvilnoho zakhystu. Seriia: Derzhavne upravlinnia*, 2(9), 81–89 [in Ukrainian].

12. Tkach, U. (2024). Vprovadzhennia kontseptsii zdorovoho kharchuvannia v restorannomu biznesi: analiz suchasnykh tendentsii ta yikhnii vplyv na konkurentospromozhnist zakladiv hromadskoho kharchuvannia [Implementation of the concept of healthy eating in the restaurant business: analysis of current trends and their impact on the competitiveness of catering establishments]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, (7), 125–128. https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-20 [in Ukrainian].

13. Tkachuk, V. O., Obikhod, S. V., & Svintsytska, O. M. (2022). Informatsiini tekhnolohii v kreatyvnii ekonomitsi [Information technology in the creative economy]: navch. posib. Zhytomyr : Derzhavnyi universytet «Zhytomyrska politekhnika» [in Ukrainian].

14. Topchii, O. A., Pasichnyi, V. M., Hrek, O. V., Tymchuk, A. V., & Mukoid, R. M. (2024). Innovatsiini promyslovi ta kraftovi tekhnolohii dlia HoReCa [Innovative industrial and craft technologies for HoReCa]: navch. posib. Kyiv: VD «Dakor» [in Ukrainian].

15. Iudina, T., & Postova, V. (2024). Innovatsiini kontseptsii restoraniv u konteksti zrostannia populiarnosti vehetarianstva [Innovative restaurant concepts in the context of the growing popularity of vegetarianism]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (65). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-24 [in Ukrainian].