ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ РЕСТОРАНІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ: МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

Хаїнська О.А., доктор культурології, професор
Бірюкова М.Ю., здобувач вищої освіти
Київський національний університет технологій та дизайну

Ключові слова: економічна стійкість, енергетика, адаптація, відновлення.

Ресторанний бізнес є однією з найбільш вразливих галузей економіки в кризові періоди: його діяльність безпосередньо залежить від платоспроможності населення, безпеки бізнес-середовища, логістики, енергозабезпечення та стабільності праці персоналу. Повномасштабне вторгнення російських військ в Україну 24 лютого 2022 року стало руйнівним шоком для всіх сфер господарської діяльності, включно зі сферою громадського харчування. Проте ресторанний сектор не лише пережив шок, а й продемонстрував високий рівень економічної стійкості та здатності до адаптації, переформатувавши бізнес-моделі, створивши нові джерела прибутку й залучення клієнтів, а також частково відновивши свою діяльність у складних умовах війни.

На початку повномасштабної війни значна частина ресторанних закладів була змушена тимчасово закритися через небезпеку для персоналу, порушення логістичних ланцюгів та значні коливання попиту. За даними дослідження Полтавського університету економіки та торгівлі, близько 70 % ресторанів відновили діяльність протягом трьох місяців після початку війни, але загальна кількість закладів скоротилася (тобто закрито приблизно з 36 500 до 32 000 ресторанів і кафе), що свідчить про значний вплив бойових дій на структуру ринку [6, с. 4].

Важливо, що хоча на початку війни багато підприємств зазнали значних втрат, українські ресторатори з часом пристосувалися до нових реалій і навіть змогли поступово відновлювати прибуткову діяльність. За даними Forbes Ukraine, виручка у сегменті громадського харчування в другій половині 2023 року зросла щодо аналогічного періоду 2022 року в середньому на 30 %, а відвідуваність закладів – на 10 %, що є позитивним сигналом про адаптацію ринку. Ці показники відображають не лише зростання цін, а й зміни в поведінці споживачів, які, хоч і з більшими витратами, підтримують роботу закладів харчування як елемент нормального життя в умовах війни [1].

Така тенденція зростання виручки спостерігається й у 2025 році: дослідження Poster показало, що виручка ресторанів у 2025 році зросла вже на 6 %, хоча при цьому відвідуваність знизилася на 8 % порівняно з 2024 роком, а середній чек підвищився приблизно на 17 % . Ці цифри свідчать про те, що ресторанний бізнес змушений компенсувати падіння

трафіку збільшенням цін на послуги, щоб підтримувати фінансову стійкість.

Варто також відзначити, що збільшення виручки відбувається не лише у сегменті традиційних ресторанів: сегменти кав'ярень, піцерій і фастфуду також демонструють зростання виручки та середнього чеку, що свідчить про диференційовану адаптацію різних категорій закладів до умов війни [4].

Один із головних викликів для ресторанного бізнесу під час війни – це перебої з електропостачанням через атаки на енергетичну інфраструктуру. Часті відключення електрики призводили до втрати можливості обслуговувати клієнтів і зберігати продукти.

Польові звіти свідчать, що багато закладів інвестували в генератори, запасні джерела живлення та альтернативні системи енергозабезпечення, що дозволило їм працювати під час вимкнень світла й зберігати комфорт для відвідувачів. Ця стратегія стала критичною для столичного ресторанного сектору взимку 2026 року, коли часті блекаути перевіряли витривалість і фінансові можливості закладів . Аналіз українського ринку ретейлу – який має багато спільних викликів із ресторанною сферою стосовно енергостійкості – показує, що бізнес активно інвестує в енергетичну автономію для забезпечення безперервної роботи протягом кризових періодів [5].

Диверсифікація бізнес-моделей стала ключовою адаптаційною стратегією. Заклади, які раніше орієнтувалися виключно на відвідування клієнтів на місці, почали використовувати:

– доставку та takeaway як повноцінний канал прибутку;

– розширення асортименту товарів (наприклад, продаж наборів продуктів, готової їжі для самостійного приготування);

– цільові пропозиції для військових, волонтерів і службовців, що сприяло стабільності попиту незалежно від загальної економічної активності.

Такий підхід підсилює стійкість бізнесу, оскільки розширює джерела доходів і дозволяє зменшити залежність від одного сегмента споживачів. Це підтверджують дослідження, які показують, що ресторани, що впровадили альтернативні формати обслуговування і delivery, демонструють кращі фінансові результати порівняно з тими, хто зберігав традиційну модель обслуговування [3, с. 57]

В умовах воєнної невизначеності технологічна адаптація стала важливою конкурентною перевагою. Заклади ресторанного бізнесу активно впроваджують:

– системи автоматизації обліку та продажів;

– цифрові меню та QR-замовлення, що зменшують контакти;

– мобільні додатки для онлайн-замовлень й інтеграцію з платформами доставки;

– CRM-системи, що дозволяють відслідковувати поведінку клієнтів і оптимізувати пропозиції.

Ці технологічні інструменти сприяють ефективному управлінню витратами, підвищенню якості обслуговування та створенню лояльності клієнтів у складних умовах війни. Такі практики підтверджують висновки наукових досліджень, які підкреслюють, що інновації допомагають ресторанам швидше адаптуватися до нових реалій та зміцнювати економічну стійкість [6, с. 4].

Багато ресторанів виконували соціальну роль під час війни, забезпечуючи харчуванням військових, медичних працівників, біженців та постраждалих сімей. Цей соціально-економічний підхід не лише підтримував репутацію бізнесу, а й створював нові форми співпраці з державними та неурядовими організаціями. Так, відомі шеф-кухарі, наприклад Євген Клопотенко, переформатували свої заклади для роздачі гарячих обідів для біженців і військових, демонструючи новий рівень корпоративної соціальної відповідальності, який також формує стійкість бізнесу через позитивний імідж та довіру суспільства [2, с. 163].

Попри повномасштабну війну, ресторанний ринок України зберіг відносну стабільність і продовжив функціонування у трансформованому форматі. Станом на кінець 2025 року в Україні працювало близько 32 тисяч закладів громадського харчування. Хоча частина підприємств припинила діяльність через бойові дії та економічні труднощі, загальний масштаб ринку залишився значним. У 2025 році виручка ресторанного сектору зросла приблизно на 6 %, а середній чек – на 17 %, що частково компенсувало зниження відвідуваності на близько 8 % і зростання операційних витрат [4].

Регіональна динаміка розвитку є нерівномірною та залежить від безпекової ситуації й демографічних змін. У деяких містах спостерігалося зростання виручки завдяки релокації бізнесу та внутрішній міграції, тоді як в інших регіонах прибутковість скорочувалася. Водночас ресторанний бізнес стикається з системними викликами, серед яких зниження купівельної спроможності населення, дефіцит кадрів унаслідок мобілізації та міграції, а також підвищення витрат на продукти, енергоресурси й логістику.

В підсумку зазначимо, що ресторанний бізнес України в умовах повномасштабної війни продемонстрував не лише вразливість до зовнішніх викликів, а й значний потенціал економічної стійкості та адаптивності. Незважаючи на скорочення кількості закладів, перебої з енергопостачанням, кадровий дефіцит і зниження відвідуваності, сектор зміг частково відновити фінансові показники завдяки диверсифікації моделей діяльності, цифровізації та гнучкому управлінню витратами.

Важливу роль у зміцненні стійкості відіграли інвестиції в енергетичну автономію, розвиток доставки та соціальна відповідальність бізнесу, що сприяли збереженню довіри споживачів. У сукупності ці

чинники свідчать про формування нової моделі функціонування ресторанної галузі, здатної до трансформації та поступового відновлення навіть у надзвичайно складних умовах воєнного часу.

Список використаних джерел

1. Антонюк Т., Маранчак М. Як змінилися виручка, середній чек і відвідуваність закладів харчування в 2023 році. *Три висновки і дев'ять інфографік із дослідження Poster*. 2024. URL: https://surl.li/kqqflw
2. Брикова Т. Готельно-ресторанний бізнес: тенденції галузі в умовах кризових явищ та перспективи повоєнного розвитку. *Економіка та управління підприємствами сфери гостинності*, Випуск 1 (89), 2023. С. 53-67. URL: https://surl.li/svplci
3. Звєрькова Ю. І це не бари. Дослідження ресторанів України назвало заклади, в яких найбільше зросла виручка за рік. 2025. URL: https://surl.li/xaodie
4. Левшин Л. Ціна виживання ресторанів Києва. Київ, 2026. URL: https://kyiv1.com/cina-vyzhyvannya-restoraniv-kyeva/
5. Мітяєва Т.Л., Горішевський П.А. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. *Економіка і суспільство*, № 62, 2024. С. 9. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4049/3979

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Хаїнська О. А., доктор культурології, професор
Бондарчук М. А., здобувач вищої освіти
Київський національний університет технологій та дизайну

Ключові слова: інновації, цифрові технології, індустрія гостинності, готельний бізнес, автоматизація, сервіс.

Індустрія гостинності є однією з найбільш динамічних галузей економіки, розвиток якої безпосередньо пов’язаний із впровадженням інноваційних технологій. В умовах високої конкуренції підприємства готельно-ресторанного бізнесу змушені впроваджувати сучасні технологічні рішення для забезпечення ефективного функціонування та підвищення якості обслуговування [2].

Інноваційна діяльність у сфері гостинності охоплює впровадження новітніх технологій, удосконалення управлінських процесів, використання інформаційних систем, а також розробку нових форм обслуговування клієнтів. Як зазначають дослідники, інновації є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їх стабільного розвитку [3].