

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра готельно-ресторанної справи, туризму і рекреації

На правах рукопису

МУЛЬЧАК ОЛЕКСІЙ ІВАНОВИЧ

**РЕСТОРАННИЙ РИНОК УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ,
АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:
БЕЗСМЕРТНЮК ТАРАС ПЕТРОВИЧ,
кандидат географічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _____
засідання кафедри готельно-ресторанної
справи, туризму і рекреації
від _____ р.

Завідувач кафедри
проф. Єрко І.В.

ЛУЦЬК – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАННОГО РИНКУ.....	8
1.1. Поняття, сутність та функції ресторанного ринку.....	8
1.2. Особливості функціонування ресторанного ринку в умовах нестабільності.....	11
1.3. Досвід країн, що працювали в умовах воєнних конфліктів.....	12
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО РИНКУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	16
2.1. Загальна характеристика ресторанної індустрії України до 2022 року.....	16
2.2. Вплив повномасштабної війни на функціонування закладів ресторанного господарства.....	17
2.3. Тенденції трансформації ресторанного бізнесу в умовах війни.....	28
РОЗДІЛ 3. ТЕНДЕНЦІЇ, СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО РИНКУ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	31
3.1. Стратегії адаптації ресторанного бізнесу.....	31
3.2. Волонтерська діяльність ресторанів у підтримці оборони країни.....	33
3.3. Ключові проблеми, ризики та виклики функціонування ресторанного ринку України в умовах війни.....	35
3.4. Державна підтримка, регуляторна політика та інституційне середовище функціонування ресторанного ринку.....	38
3.5. Перспективи післявоєнного відновлення ресторанного ринку України..	40
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46
ДОДАТКИ.....	50

АНОТАЦІЯ

Мульчак О.І. Ресторанний ринок України в умовах війни: виклики, адаптаційні стратегії та перспективи розвитку. – На правах рукопису.

У магістерській роботі досліджено трансформаційні процеси, що відбулися у сфері ресторанного господарства України під впливом повномасштабної війни. Проаналізовано стан, динаміку та основні тенденції розвитку ресторанної індустрії у 2022–2024 рр., визначено регіональні особливості, масштаби падіння ділової активності, зміни у попиті та споживчій поведінці, вплив логістичних, енергетичних та кадрових факторів на роботу закладів ресторанного господарства. Окрему увагу приділено соціальній та волонтерській ролі ресторанного бізнесу у підтримці оборони країни та гуманітарної інфраструктури.

У роботі систематизовано адаптаційні механізми, які застосовують ресторани підприємства для збереження життєздатності в умовах війни, серед яких – оптимізація витрат, локалізація постачання, цифровізація, розвиток доставки, автономізація енергозабезпечення, універсалізація персоналу, трансформація маркетингових стратегій та посилення взаємодії з локальними спільнотами. Виявлено основні проблеми галузі: інфляційний тиск, падіння платоспроможності населення, дефіцит кадрів, логістичні порушення, безпекові ризики та нерівномірність регіонального розвитку. Оцінено заходи державної підтримки та нормативно-правові умови функціонування ресторанного сектора в період війни. Визначено перспективи післявоєнного відновлення ресторанного ринку України, зокрема очікуване зростання попиту, розвиток гастротуризму, інвестиційний потенціал, формування ветеранського бізнесу та посилення ролі української гастрономії у світі.

Ключові слова: ресторанний ринок, адаптаційні стратегії, HoReCa, ресторанна індустрія, післявоєнне відновлення.

ABSTRACT

Mulchak O.I. The restaurant market of Ukraine in wartime conditions: challenges, adaptation strategies and development prospects. – In the rights of the manuscript.

The master's thesis examines the transformation processes that have occurred in the restaurant industry of Ukraine under the influence of a full-scale war. The state, dynamics and main trends in the development of the restaurant industry in 2022–2024 are analyzed, regional features, the scale of the decline in business activity, changes in demand and consumer behavior, the impact of logistical, energy and personnel factors on the work of restaurant establishments are determined. Special attention is paid to the social and volunteer role of the restaurant business in supporting the country's defense and humanitarian infrastructure.

The paper systematizes the adaptation mechanisms used by restaurant enterprises to maintain viability in wartime, including cost optimization, supply localization, digitalization, delivery development, energy supply autonomy, personnel universalization, transformation of marketing strategies, and increased interaction with local communities. The main problems of the industry are identified: inflationary pressure, falling solvency of the population, personnel shortage, logistical disruptions, security risks, and uneven regional development. State support measures and regulatory and legal conditions for the functioning of the restaurant sector during the war are assessed. The prospects for the post-war recovery of the Ukrainian restaurant market are determined, in particular, the expected growth in demand, the development of gastrotourism, investment potential, the formation of veteran business, and the strengthening of the role of Ukrainian gastronomy in the world.

Keywords: restaurant market, adaptation strategies, HoReCa, restaurant business, post-war recovery.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Повномасштабна військова агресія Росії проти України, що триває з 2022 року, суттєво змінила умови функціонування вітчизняної економіки, зокрема сфери ресторанного господарства. Ресторанний ринок, як одна з найбільш динамічних та чутливих до зовнішніх факторів галузей, зіткнувся з безпрецедентними викликами: зменшенням купівельної спроможності населення, порушенням логістичних ланцюгів, перебоями з електропостачанням, браком персоналу, релокацією закладів, руйнуванням інфраструктури та загрозами безпеці.

Попри це, ресторанна індустрія продемонструвала високу стійкість та соціальну відповідальність: значна частина закладів стала центрами гуманітарної підтримки, забезпечувала харчування військових, внутрішньо переміщених осіб, лікарень, волонтерських штабів. Галузь активно адаптувалася до умов воєнного часу через цифровізацію, розвиток доставки, оптимізацію витрат та переорієнтацію на запити населення.

Особливу актуальність цієї випускної кваліфікаційної роботи підсилює й той факт, що її автор – військовослужбовець Збройних Сил України, який виконує роботу в умовах проходження служби на сході України. Це забезпечує унікальну перспективу дослідження, адже спостереження за соціально-економічними процесами здійснюються не лише з наукової, а й з практичної позиції безпосереднього учасника подій.

Об’єкт дослідження – ресторанний ринок України в умовах повномасштабної війни.

Предмет дослідження – особливості функціонування, трансформації та адаптаційні механізми закладів ресторанного господарства під впливом воєнних чинників.

Метою дослідження є комплексний аналіз стану, динаміки та особливостей функціонування ресторанного ринку України в умовах війни, а

також виявлення ключових тенденцій адаптації та перспектив подальшого розвитку галузі.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретичні основи функціонування ресторанного ринку та особливості його роботи в умовах нестабільності.
2. Дослідити вплив повномасштабної війни на діяльність закладів ресторанного господарства та виявити ключові тенденції їх адаптації.
3. Оцінити перспективи та можливі сценарії післявоєнного відновлення та розвитку ресторанного ринку України.

Наукова новизна полягає у: комплексному аналізі трансформацій, що відбулися в ресторанній галузі у воєнний період; виявленні нових моделей адаптації та управління ризиками, характеристичних саме для умов війни; обґрунтуванні взаємозв'язку між безпековими, економічними та соціальними факторами впливу на діяльність ресторанних закладів; прогнозуванні напрямів розвитку галузі з урахуванням післявоєнних викликів та можливостей відновлення.

Методи дослідження. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема: аналіз та синтез; системний підхід; економіко-статистичні методи (порівняння, групування, трендовий аналіз); ситуаційний та логістичний аналіз; порівняльно-історичний метод; прогностичні методи для формування сценаріїв розвитку; аналіз відкритих соціологічних даних.

Теоретична значущість полягає у доповненні наукових уявлень про функціонування ресторанного ринку в умовах надзвичайних ситуацій, зокрема воєнних конфліктів.

Практична значущість визначається можливістю використання результатів дослідження підприємцями, менеджерами закладів ресторанного господарства, органами державної влади, а також у розробці стратегій післявоєнного відновлення галузі.

Інформаційну базу становлять: статистичні дані Державної служби статистики України; аналітичні звіти галузевих асоціацій (HoReCa, Ресторанна асоціація України, Федерація рестораторів України, команди Poster, Opendatabot та ін.); профільні наукові публікації; нормативно-правові акти України; галузева аналітика та професійні медіа; відкриті дані та практичний досвід автора, отриманий під час проходження служби у Збройних Силах України.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (26) і одного додатка. Перший розділ присвячений теоретичним основам функціонування ресторанного ринку. У другому розділі розглянуто стан та особливості розвитку ресторанної галузі України під час війни. У третьому розділі визначено основні адаптаційні стратегії бізнесу, окреслено ключові проблеми та перспективи післявоєнного розвитку галузі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ РЕСТОРАННОГО РИНКУ

1.1. Поняття, сутність та функції ресторанного ринку

Ресторанний ринок є невід'ємною складовою сфери послуг і широко розглядається як частина індустрії гостинності. У найзагальнішому вигляді ресторанний ринок можна визначити як систему економічних відносин, що виникають між виробниками і споживачами послуг харчування та обслуговування в процесі купівлі-продажу кулінарної продукції, напоїв і супутніх сервісів.

На відміну від ринків матеріальних товарів, ресторанний ринок має виразну подвійну природу:

- з одного боку, він пов'язаний із виробництвом кулінарної продукції, тобто має риси харчової промисловості;
- з іншого — із наданням послуг, де важливу роль відіграють нематеріальні компоненти (атмосфера, сервіс, імідж закладу, емоційний досвід гостя).

Таким чином, ресторанний ринок функціонує на перетині економічної, соціальної та культурної сфер, що зумовлює його чутливість до змін у зовнішньому середовищі: політичних, демографічних, безпекових, інфраструктурних тощо.

До ключових характеристик ресторанного ринку належать: локальність (прив'язаність до конкретних територій, міст, районів); висока конкуренція (особливо в середніх і великих містах); еластичність попиту (залежність від доходів населення, сезонності, моди); значна частка малого та середнього бізнесу (ФОПи, малі ТОВ); залежність від логістики та інфраструктури (постачання сировини, транспорт, енергетика) [3, 12].

Ресторанний ринок виконує низку важливих функцій у національній економіці України.

Економічна функція – забезпечення обороту капіталу, створення робочих місць, формування доданої вартості, наповнення бюджетів різних рівнів за рахунок податків і зборів.

Соціальна функція – забезпечення населення послугами харчування, створення простору для комунікації, дозвілля, ділових зустрічей.

Культурна функція – збереження та популяризація національної гастрономічної спадщини, формування гастрономічної ідентичності регіонів і країни.

Рекреаційна та туристична функція – обслуговування туристичних потоків, інтеграція в туристичні продукти (гастротури, фестивалі, локальні бренди кухні).

Інноваційна функція – впровадження нових форм обслуговування, технологій приготування, інформаційних систем управління, цифрових сервісів (онлайн-меню, системи бронювання, доставки) [3].

У періоди криз, а особливо в умовах війни, ресторанний ринок набуває ще й гуманітарної функції: частина закладів стає пунктами підтримки для військових, волонтерів, внутрішньо переміщених осіб, забезпечує приготування й роздачу їжі в рамках благодійних програм. Це суттєво змінює роль ресторанного бізнесу в суспільстві та вимагає нового теоретичного осмислення його діяльності.

Нормативною основою діяльності є класифікація закладів ресторанного господарства в Україні є ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація» [6]. У цьому стандарті заклади ресторанного господарства розглядаються як організаційно-структурні одиниці, що здійснюють виробництво кулінарної продукції, її реалізацію та організацію споживання.

За функціональним призначенням стандартизовано такі основні групи закладів ресторанного господарства:

– заклади з виробництвом та організацією споживання продукції. До них належать: ресторани; кафе; бари; їдальні; закусочні; кафетерії, буфети.

Ці заклади здійснюють повний цикл: від виробництва або доготування продукції до її подавання й організації споживання на місці.

- заклади з виробництвом продукції для споживання поза закладом. Сюди належать: фабрики-кухні; фабрики-заготівельні; заготівельні цехи; кулінарні цехи; інші спеціалізовані виробничі одиниці. Їх основне завдання – масове виробництво страв та напівфабрикатів для подальшої реалізації в інших закладах або через торговельну мережу.

- заклади без власного виробництва. До таких належать: буфети із реалізацією готової продукції; деякі кейтерингові форми, що працюють на базі готових страв, закуплених в інших підприємств.



Рис. 1.1. Класифікаційна схема закладів ресторанного господарства [12]

1.2. Особливості функціонування ресторанного ринку в умовах нестабільності

Функціонування ресторанного ринку в умовах нестабільності (економічні кризи, пандемії, війни) суттєво відрізняється від «нормальних» періодів. Застосовуючи системний та PEST-підхід, ми виділили комплекс факторів, що визначають діяльність закладів ресторанного господарства в сучасних умовах:

1. Політичні та безпекові фактори. В умовах війни ресторанний бізнес залежить від:

- рівня безпеки в регіоні;
- частоти повітряних тривог та обстрілів;
- можливості доступу гостей до закладів;
- наявності укриттів, дотримання вимог воєнного стану.

У деяких регіонах ресторани змушені працювати з обмеженим графіком, синхронізуючи його з комендантською годиною та режимами енергозбереження.

2. Економічні фактори. До ключових економічних чинників належать:

- зниження реальних доходів населення;
- інфляція цін на сировину та енергоносії;
- зростання собівартості страв;
- зміна структури витрат підприємств (інвестиції в генератори, автономні системи живлення, укриття, логістику).

У таких умовах ресторани змушені оптимізувати меню, скорочувати асортимент, шукати локальних постачальників, переходити на простіші технології приготування.

3. Соціальні та демографічні фактори. Міграція населення всередині країни, виїзд за кордон, зміна соціальної структури (зростання частки ВПО, військових, волонтерів) формують нові моделі попиту. У регіонах, де зосереджено багато військовослужбовців та волонтерів, ресторани

переорієнтовують пропозицію, запроваджують благодійні програми, знижки, спеціальні комплекси харчування.

4. Технологічні фактори. Досвід пандемії COVID-19 та війни прискорив:

- розвиток доставки, take-away, онлайн-замовлень;
- впровадження цифрових платформ управління (CRM, онлайн-резервації, електронні меню);
- формування «хмарних кухонь» (dark kitchen), які працюють без залу для гостей.

У період відключень електроенергії особливо актуальними стали інвестиції в генератори, альтернативні джерела енергії, зміну технологічних процесів (перехід на газові плити, тверде паливо тощо).

5. Логістичні та інфраструктурні фактори. Розрив логістичних ланцюгів, тимчасова окупація окремих територій, блокування транспортних шляхів призводять до:

- нестачі окремих видів сировини;
- подорожчання імпортованих продуктів;
- необхідності диверсифікації постачальників та зміни рецептур.

У результаті діяльність ресторанного ринку в умовах нестабільності характеризується підвищеним рівнем ризику, необхідністю анти-кризового управління, переходом від довгострокового планування до короткострокових, гнучких стратегій.

1.3. Досвід країн, що працювали в умовах воєнних конфліктів

Міжнародний досвід функціонування ресторанного сектору в умовах воєнних дій, економічних криз, природних катастроф або тривалих періодів нестабільності демонструє, що HoReCa є однією з найбільш вразливих сфер сервісної економіки [9, 13, 19, 25]. Водночас саме ця галузь виявляє високу адаптивність, здатність до швидкого відновлення та формування нових бізнес-моделей у кризових середовищах. Аналіз досвіду країн, що пережили

війни, теракти, масштабні економічні падіння або руйнування інфраструктури (Ізраїль, Хорватія, Грузія, Японія, Південна Корея, США після 11 вересня, Ліван), дає змогу виявити типові механізми реагування, що є релевантними для українських реалій (табл. 1.1) [26].

1. Ізраїль. Країна тривалий час функціонує в умовах підвищених безпекових ризиків. Це зумовило:

- розробку чітких протоколів безпеки для закладів харчування;
- облаштування укриттів поблизу місць масового скупчення людей;
- розвиток доставки як альтернативи відвідуванню закладів;
- високу культуру кейс-менеджменту ризиків (планування роботи під час загострень, резервні джерела постачання).

Ресторанний ринок цієї країни демонструє, що навіть за умов тривалої напруги можлива стабільна робота, якщо забезпечити інституційну підтримку та послідовну політику безпеки.

2. Хорватія та Боснія і Герцеговина. Під час воєнних дій 1990-х років частина туристичних регіонів практично втратила ресторанну інфраструктуру. Однак уже в перші роки після завершення конфлікту відбулося активне відновлення гастрономічної сфери за рахунок:

- залучення інвестицій;
- розвитку гастрономічного туризму;
- акценту на локальній кухні як елементі національної ідентичності.

Цей досвід важливий для України з точки зору післявоєнного відновлення й переорієнтації на міжнародні туристичні потоки.

3. Грузія (конфлікт 2008 року). Для Грузії характерним став відносно швидкий перехід до етапу відновлення, де ресторанний бізнес відіграв ключову роль у формуванні туристичного іміджу країни. Серед важливих чинників:

- спрощення умов ведення малого бізнесу;
- активна промоція національної кухні (бренд грузинської кухні);
- державні програми підтримки туризму та гостинності.

- активний розвиток винного туризму

4. Країни Близького Сходу (Ірак, Сирія). Попри тривалі конфлікти, у великих містах зберігалися осередки ресторанного бізнесу, які:

- працювали з адаптованим асортиментом (простими стравами);
- використовували автономні джерела енергії та води;
- часто поєднували комерційні та гуманітарні функції (харчування місцевого населення, переміщених осіб).

5. Ліван. Ліванський ресторанний ринок, незважаючи на тривалі кризи й конфлікти, є одним зі світових гастрономічних феноменів. Особливості це: змішана модель фінансування (сімейний капітал, діаспора, краудфандинг); надзвичайно висока роль доставки та мобільних кухонь; стійкість брендів через традиції та кулінарну ідентичність.

Таблиця 1.1

Порівняння міжнародних моделей стійкості ресторанного ринку
(укладено автором)

Країна	Умови кризи	Ключові механізми адаптації	Результат для галузі
Ізраїль	Постійна загроза війни, ракетні удари	Укриття у ресторанах, автономність, доставка 40–50 %, страхування	Швидке відновлення після атак, високий рівень стабільності
Хорватія	Післявоєнна відбудова (1990-ті)	Інвестиції в гостротуризм, відновлення інфраструктури, міжнародний капітал	Зростання ринку на 12–15 % щороку, міжнародне визнання
Грузія	Війна 2008 р.	Програми державних грантів, розвиток винного туризму, локальна кухня	Формування нового гастрономічного бренду країни
Японія	Природні катастрофи	Роботизація, автономні технології, резервні меню	Висока операційна стійкість, швидка адаптація
Ліван	Політичні конфлікти, економічні кризи	Краудфандинг, сильна діаспора, мобільні формати	Збереження гастрономічної культури попри тривалі кризи

6. Японія. Хоча японський досвід не пов'язаний з війною у сучасному розумінні, він є цінним з точки зору відбудови та кризової стійкості (аварія на Фукусімі, часті землетруси та цунамі). Основні елементи:

- стандартизація меню з можливістю автономного приготування.
 - багато ресторанів мають резервні схеми роботи без електрики.
 - висока роль автоматизації та роботизації
 - це дозволяє працювати з обмеженим персоналом.
 - стратегічні запаси сировини (заклади зобов'язані тримати мінімальний запас продуктів на 3–7 днів)
 - відбудова за рахунок страхування та державних грантів.
- Отже, аналіз дозволяє сформулювати кілька спільних висновків:
- ресторанний бізнес за умов війни може продовжувати функціонувати, але в модифікованих форматах;
 - ключовими умовами є безпека, гнучкість, автономність ресурсів і підтримка з боку держави та громади;
 - значну роль відіграють локальні продукти, просте меню, скорочений штат, цифрові технології;
 - після завершення війни ресторанний ринок часто стає одним із драйверів відновлення туризму та сервісної економіки.

Для України цей досвід є важливою теоретичною та практичною основою для розробки власних моделей адаптації й відновлення ресторанного ринку, що буде проаналізовано в наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

СТАН, ДИНАМІКА ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО РИНКУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

2.1. Загальна характеристика ресторанної індустрії України до 2022 року

До повномасштабного вторгнення 2022 року ресторанний ринок України перебував у фазі поступового відновлення після потрясінь, спричинених пандемією COVID-19. Саме пандемічний період 2020–2021 рр. став першим сильним шоком для галузі, який згодом «наклався» на воєнні події.

За даними економічних досліджень, на початок 2021 року в Україні налічувалося 14786 ресторанів, кафе та барів, що на 3850 закладів менше, ніж у 2020 році (18,6 тис. підприємств) (рис. 2.1). Обсяг ресторанного ринку у 2020 році скоротився майже на 30 % (до 14,1 млрд грн), що було наслідком локдаунів, карантинних обмежень та відсутності іноземних туристів [11, 24]. При цьому близько 150 тис. працівників сфери громадського харчування втратили роботу, а загальна зайнятість у секторі скоротилась майже на третину (з орієнтовно 550 тис. осіб) [16].

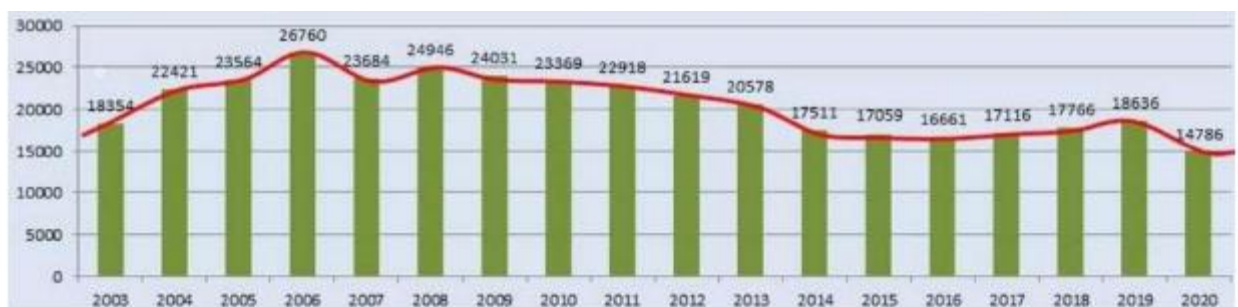


Рис. 2.1. Динаміка розвитку ресторанного господарства в 2003–2020 рр. [24]

Попри це, аналітики відзначали, що ресторанний бізнес залишався привабливим напрямом для інвестицій: після зняття жорстких обмежень спостерігався відкладений попит – люди активно поверталися до кафе й

ресторанів, були готові витратити більше коштів на якісний сервіс і гастрономічні враження [23].

У 2021 році, до початку повномасштабної війни, намітилася тенденція до зростання кількості нових реєстрацій ФОП та ТОВ із ресторанными КВЕДами. Лише у 2021 році було зареєстровано 12 699 нових суб'єктів у сфері громадського харчування, що суттєво перевищило показники 2019–2020 років (5 430 та 6 290 реєстрацій відповідно) [22].

Це свідчило про готовність підприємців виходити на ринок, попри досвід пандемії, а також про віру в потенціал HoReCa-сектора.

Таким чином, до 24 лютого 2022 року ресторанна індустрія України характеризувалася:

- поступовим відновленням після COVID-кризи;
- високою часткою малого й середнього бізнесу (ФОП, невеликі ТОВ);
- зростанням кількості нових гравців;
- початком активної цифровізації (системи автоматизації, онлайн-замовлення, доставка).

Саме на цьому етапі й стався другий, значно потужніший шок – повномасштабна війна.

2.2. Вплив повномасштабної війни на функціонування закладів ресторанного господарства

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року практично одномоментно зупинило роботу більшості закладів ресторанного господарства. У перші тижні війни усі заклади тимчасово припинили діяльність, проте вже протягом трьох місяців близько 70 % з них відновили роботу в тому чи іншому форматі [7, 22].

«За даними Національного Банку України, внаслідок повномасштабного військового вторгнення Російської Федерації, рівень безробіття в Україні досяг рекордних 35%» [16]. Це вплинуло зокрема й на працівників ресторанного бізнесу, було скорочено понад 20%

працівників. Понад 500 000 працівників ЗРГ виїхали з країни. Згідно з [7], з початку війни в Україні закрилося близько 7 тис. ресторанів та кафе, відкрилося понад 2 тис. нових закладів».

За даними досліджень Poster, впродовж періоду «великої війни» загальна кількість закладів громадського харчування скоротилася з 36 500 до 32 000 [22].

Відбувся перерозподіл у структурі ринку: частина підприємств була повністю зруйнована або опинилася на окупованих територіях, частина – релокувалася до безпечніших регіонів, інші – були змушені закритися через неможливість забезпечити мінімально необхідний рівень виручки.

Наукові дослідження готельно-ресторанного бізнесу у період війни виділяють низку ключових проблем, з якими зіштовхнулися підприємства:

- фізичне знищення закладів та інфраструктури;
- розрив логістичних ланцюгів постачання сировини та товарів;
- падіння купівельної спроможності населення;
- зростання собівартості продукції (енергоносії, оренда, інфляція);
- дефіцит кваліфікованих кадрів через міграцію та мобілізацію.

Водночас криза не лише знищує, а й створює можливості. Зокрема, у 2022–2023 рр. спостерігалось активне зростання кількості нових реєстрацій у сфері громадського харчування: у 2022 році – 8 059 реєстрацій, у 2023 році – вже 13 721 [22].

Це відображає феномен «крихкої підприємницької активності»: попри високі ризики, підприємці продовжують відкривати нові заклади, часто невеликі й гнучкі – кав'ярні, фаст-фуди, заклади формату to-go.

Окремий аспект – динаміка кількості закладів за типами. За аналітикою Poster [22], узагальненою платформою VisitUkraine, [23] у період з кінця 2021 до квітня 2024 року:

- кількість кав'ярень в Україні збільшилася на 35 %;
- кількість закладів швидкого харчування – на 15 %;
- натомість кількість кафе скоротилася на 13 %, ресторанів – на 17 %;

- кількість пабів зменшилася на 16 %, барів – на 32 %;
- кількість кондитерських зменшилася на 34 %, а закладів доставки – на 17 %.

Отже, війна посилила тренд зміщення попиту від класичних повносервісних ресторанів до більш доступних та мобільних форматів – кав'ярень, фаст-фуду, стріт-фуду, dark kitchen.

За даними Poster [21], виручка закладів громадського харчування України у 2024 році зросла на 10% у порівнянні з 2023 роком, середній чек – на 17% внаслідок збільшення цін. При цьому відвідуваність впала на 3%, серед причин падіння – економічна невизначеність та посилення мобілізації (рис. 2.2). Перше півріччя 2024 року було більш успішне ніж друге рік до року. Так, у другому півріччі 2024 року відвідуваність закладів впала на 7% у порівнянні із другим півріччям 2023 року. Але через те, що початок року показав себе непогано, маємо загальнорічне падіння лише в 3%» [21].

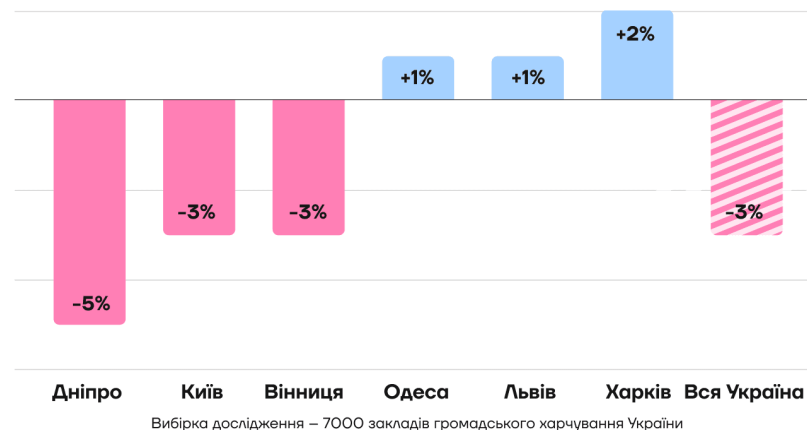


Рис. 2.2. Виручка та середній чек збільшилися в закладах найбільших міст через зростання цін у 2024 р. до 2023 р., % [21]

Серед найбільших міст України найгіршу річну динаміку відвідуваності показало Дніпро. Там відвідуваність закладів впала на 5% у 2024 році у порівнянні із 2023. Краще ніж уторік ситуація виявилася

у Харкові – зростання на 2%, Львові та Одесі – зростання на 1%. Негативну динаміку відчули в закладах Києва та Вінниці – мінус 3% до виручки.

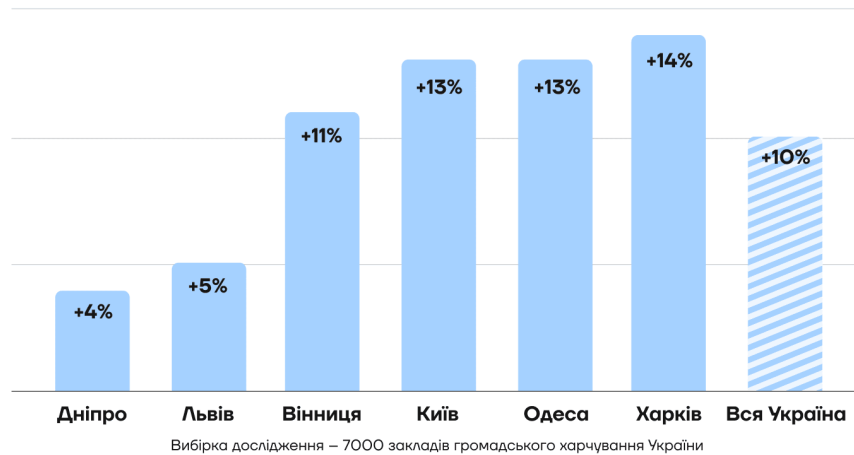


Рис. 2.3. Виручка та середній в закладах найбільших міст у 2024 р. до 2023 р., % [21]

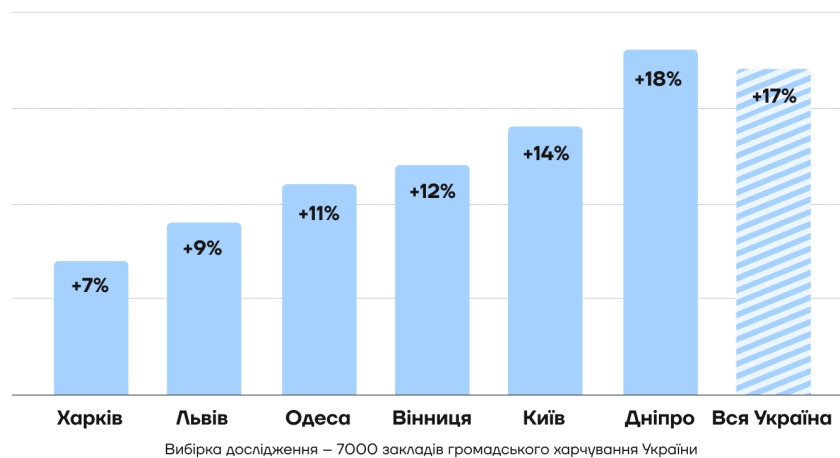


Рис. 2.4. Середній чек у 2024 р. до 2023 р., % (за містами) [21]

Відвідуваність майже всіх типів закладів знизилася у 2024 році у порівнянні із минулим. Найбільше просіли показники у піцерій, фастфуду та ресторанів – на 8% та 7% відповідно. Позитивну динаміку показали суши – зростання на 1%, а відвідуваність закладів, де продають каву з собою, залишилася без змін (рис. 2.5).

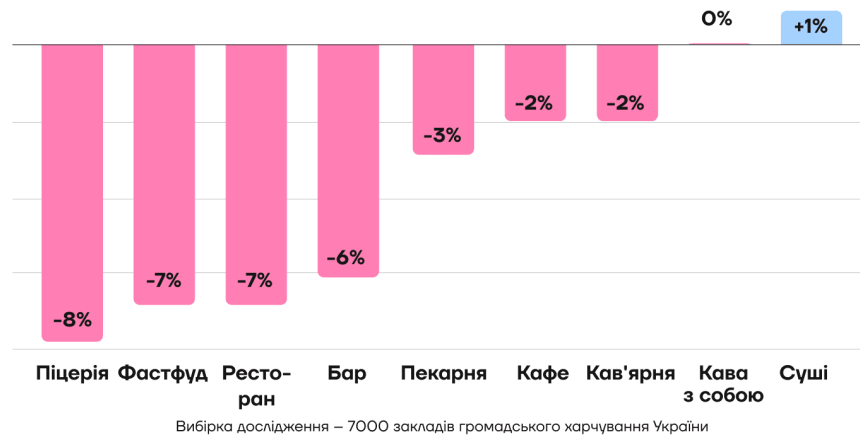


Рис. 2.5. Відвідуваність закладів ресторанного господарства
у 2024 р. до 2023 р., % [21]

Виручка та середній чек зросли в усіх сегментах закладів внаслідок збільшення цін. Виручка закладів, що спеціалізуються на суші, зросла найбільше – на 16%, середній чек – на 10% з 557 грн до 613 грн.

Виручка кав'ярень зросла на 14% до тогорічних показників, середній чек – на 15% з 83 грн до 95 грн. Сегмент кави з собою показав зростання на 13% за виручкою, середній чек збільшився на 15% з 68 грн до 79 грн. Виручка пекарень зросла на 11%, середній чек – на 12% з 67 грн до 75 грн. Кафе показали зростання виручки на 9%, при цьому середній чек збільшився на 16% з 239 грн до 276 грн. Виручка ресторанів зросла на 8%, середній чек – на 18% з 518 грн до 610 грн. Піцерії, бари та фастфуд збільшили виручку на 4%, при цьому середній чек піцерій збільшився на 12% з 261 грн до 293 грн, барів – на 13% з 369 грн до 418 грн, фастфудів – на 13% зі 155 грн до 175 грн (рис. 2.6).

Повномасштабна війна суттєво трансформувала поведінку споживачів і структуру попиту на ресторанні послуги. Через падіння реальних доходів, інфляцію та загальну невизначеність населення стало:

- більш чутливим до цін;
- схильним до оптимізації витрат;

- зосередженим на базових потребах (швидко, ситно, без «надмірного» сервісу).



Рис. 2.6. Виручка різнотипових закладів ресторанного господарства у 2024 р. до 2023 р., % [21]

Це сприяло розвитку простих форматів з обмеженим меню, комплексними обідами, бюджетними пропозиціями.

Окремим фактором стали масові відключення електроенергії у 2022–2023 рр. За даними дослідження Poster, у перший тиждень блекаутів найбільше падіння виручки спостерігалось у західних регіонах (Чернівецька – мінус 15 %, Тернопільська – 14 %, Хмельницька – 13 %), тоді як найменше – у центральних областях, Києві та Закарпатті (3–5 %). Другий тиждень блекаутів був ще критичнішим: наприклад, у Волинській області падіння доходів закладів сягало 14 %, у Миколаївській – 13 %, в Одеській та Київській – по 11 % [22].

Ці умови змусили як бізнес, так і споживачів змінити звичні моделі:

- ресторани інвестували в генератори, автономні джерела енергії, спрощували технологічні процеси;
- гості почали змінювати час відвідувань, уникаючи періодів найбільшої ймовірності відключень;
- зросло значення доставки та замовлень «із собою».

За даними Poster та аналітики VisitUkraine, у 2023 році:

- середня виручка закладів ресторанного бізнесу зросла приблизно на 40 % порівняно з 2022 роком;
- середній чек збільшився на 38 %;
- відвідуваність загалом повернулася на рівень 2022 року, тобто вийшла на певне «плато».

Це означає, що зростання виручки відбувалося головним чином за рахунок інфляції та підвищення цін, а не істотного збільшення кількості відвідувачів.

У 2024 році (за результатами аналізу понад 7 000 закладів, що працювали в 2023–2024 рр.):

- виручка закладів громадського харчування зросла ще на 10 %;
- середній чек збільшився на 17 %;
- відвідуваність зменшилася на 3 % у порівнянні з 2023 роком.

Таблиця 2.1

Ключові показники ресторанного ринку України у 2023–2024 рр. [18]

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+/–)	Коментар
1	2	3	4	5
Загальна виручка закладів громадського харчування	100% (базовий рівень)	+10%	+10 п.п.	зростання за рахунок підвищення цін та середнього чеку
Середній чек	100% (базовий рівень)	+17%	+17 п.п.	інфляційне зростання, зміна цінової політики
Відвідуваність закладів	100% (базовий рівень)	–3%	–3 п.п.	зниження через економічну невизначеність та мобілізацію
Рентабельність бізнесу	~25%	~20%	–5 п.п.	47% рестораторів повідомили про зниження рентабельності
Частка фудкосту (витрати на продукти)	28–30%	30–35%	+5 п.п.	зростання собівартості продуктів та логістики
Частка витрат на оплату праці	20–25%	20–30% (12% >40%)	+5 п.п.	підвищення зарплат через кадровий дефіцит

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4	5
Сегмент суші	виручка +10%, чек +8%	виручка +16%, чек +10%	+6 п.п.	зростання попиту на нішеві кухні та доставку
Сегмент кав'ярень (togo)	виручка +9%, чек +11%	виручка +14%, чек +15%	+5–6 п.п.	попит на швидкий формат харчування
Піцерії, бари, фастфуд	виручка +6%	виручка +4%	–2 п.п.	вплив конкуренції та зниження відвідуваності
Кількість замовлень доставки	стабільна	+34% закладів відзначили зростання	+34 п.п.	підвищення ролі онлайн-продажів
Кадрова ситуація (збереження персоналу)	—	39% зберегли штат, 28% залучили нових	—	оптимізація команд і адаптація ринку праці

Ресторатори прямо вказують на економічну невизначеність і посилення мобілізації як основні причини зниження відвідуваності: частина споживачів виїхала за кордон, частина – мобілізована, інші змушені більше економити. При цьому зростання середнього чеку є переважно наслідком зростання цін, а не переходу гостей у дорожчі сегменти.

Таким чином, структуру попиту можна охарактеризувати як:

- менша кількість візитів, але вищий чек за кожен відвідуваний заклад;
- переважання раціональних мотивів (пообідати, швидко перекусити) над «емоційними» (розваги, свята);
- підвищення лояльності до закладів, які підтримують Збройні Сили України, волонтерські ініціативи, внутрішньо переміщених осіб.

Ресторанний ринок України у воєнний період демонструє значну регіональну асиметрію.

За результатами досліджень, ситуація у західних і центральних регіонах виявилася порівняно більш оптимістичною. Це пов'язано, насамперед, із масовим переміщенням внутрішньо переміщених осіб, частковою релокацією бізнесу, перенесенням офісів, організацій та міжнародних місій саме в ці регіони.

Багато закладів громадського харчування у великих західних містах (Львів, Івано-Франківськ, Тернопіль, Ужгород) та в центральній Україні з часом досягли або навіть перевищили довоєнні показники виручки, однак це відбувалося на фоні зміни структури клієнтури (зростання частки ВПО, волонтерів, військових).

У 2024 році за даними Poster: у Харкові відвідуваність закладів зросла на 2 %; у Львові та Одесі – на 1 %; натомість у Києві та Вінниці зафіксовано падіння виручки на 3 % [5].

Ці дані демонструють, що навіть в умовно безпечніших регіонах немає єдиної тенденції: частина міст відновлюється швидше, інші – відчують наслідки міграції, мобілізації та падіння доходів.

Східні та південні регіони України зазнали найбільших руйнувань інфраструктури, окупації територій та постійної загрози обстрілів. Для ресторанного бізнесу це означало: масове закриття або релокацію закладів; роботу в умовах постійних повітряних тривог, небезпеки для персоналу та гостей; різке падіння туристичного та ділового попиту; залежність від військової та волонтерської активності (заклади працюють як пункти харчування для військових, штабів, гуманітарних центрів).

У прифронтових містах значна частина ринку була переведена у напівволонтерський режим: ресторани й кафе готують їжу для військових підрозділів, бригад ТрО, медзакладів, іноді працюючи на собівартість чи за донатну модель.

Блекаути 2022–2023 рр. також мали нерівномірний вплив за регіонами: найбільше падіння виручки на початку відключень було зафіксовано саме в західних областях (Чернівецька, Тернопільська, Хмельницька), тоді як у деяких центральних і південних регіонах (Київ, частина центральних областей) просідання доходів було меншим.

Додатковим викликом стало те, що чимало закладів у містах із більшою інтенсивністю обстрілів змушені були: скорочувати години роботи;

переносити акцент з вечірнього часу на денний; частіше зупиняти роботу під час тривалих повітряних тривог.

У сукупності це поглибило регіональні відмінності в динаміці ринку та призвело до формування локальних моделей адаптації.

Ринок праці у сфері ресторанного господарства зазнав глибоких змін ще внаслідок пандемії, а війна суттєво посилила кадрову кризу.

Як уже зазначалося, у 2020 році через пандемію близько 150 тис. працівників сфери громадського харчування втратили роботу, а загальна зайнятість у секторі скоротилася приблизно на третину [16].

Частина цих фахівців (офіціанти, кухарі, бармени, адміністратори) не повернулася до галузі, переорієнтувавшись на інші види діяльності.

Повномасштабна війна поглибила проблему:

- значна кількість працівників виїхала за кордон;
- частина чоловіків була мобілізована;
- частина персоналу фізично втратила місце роботи через руйнування закладів.

За результатами дослідження компанії Poster, проведеного у 2024 році, гострий дефіцит кадрів названо головною проблемою ресторанного ринку. Більше половини опитаних рестораторів вказують, що найскладнішим завданням було наймати та утримувати команду, крім того, бізнес постійно стикається з мобілізацією персоналу, питаннями мотивації та професійного вигорання. Додатково:

- 47 % рестораторів повідомили про зниження рентабельності бізнесу у 2024 році;
- 21 % узагалі не отримували прибутку, працюючи на межі самоокупності.

Це означає, що можливості суттєвого підвищення заробітних плат і соціальних пакетів обмежені, що ускладнює конкуренцію за кваліфікований персонал з іншими секторами (ІТ, логістика, рітейл).

Аналітика OpenDataBot [25] свідчить, що лише за десять місяців 2025 року в Україні було відкрито понад 13,3 тис. нових ФОП у секторі громадського харчування, але водночас понад 10 тис. підприємців припинили діяльність. При цьому близько половини закладів, що закрилися, працювали менше півтора–двох років, тобто не встигли вийти на стабільну окупність [25].

Це прямим чином пов'язано з ринком праці:

- невеликі команди, де кожен працівник виконує кілька функцій;
- швидке вигорання персоналу та часта зміна місця роботи;
- висока частка тимчасових та сезонних форм зайнятості.

Наукові роботи, присвячені антикризовому управлінню ресторанним бізнесом у воєнний період, відзначають, що підприємства вимушені:

- оптимізувати штат (зменшення кількості працівників, збільшення функціонального навантаження на одного співробітника);
- інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації, щоб персонал міг виконувати різні ролі;
- впроваджувати гнучкі графіки роботи, часткову зайнятість;
- посилювати нематеріальну мотивацію (участь у волонтерських проєктах, підтримка військових, корпоративна культура стійкості та взаємодопомоги).

Паралельно з цим формується новий сегмент – ветеранські та «соціально орієнтовані» заклади, де частину команди складають ветерани, волонтери, переселенці. Такі заклади нерідко позиціонують свою місію ширше, ніж просто комерційний продукт, що позитивно впливає на лояльність гостей, але водночас потребує додаткових зусиль у сфері управління персоналом [14].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що в умовах війни ресторанний ринок України перейшов у режим адаптивного виживання:

- загальна кількість закладів скоротилася, але ринок залишається доволі динамічним за рахунок появи нових форматів;

- відбувся зсув у бік дешевших, мобільніших та більш гнучких концептів;
- зростання виручки зумовлене насамперед інфляцією та підвищенням цін, тоді як відвідуваність залишається нестабільною;
- регіональні відмінності посилилися, що вимагає локалізованих стратегій розвитку;
- ринок праці переживає хронічний дефіцит кадрів і високий рівень плинності, що стає одним із ключових обмежень для розвитку галузі.

Ці висновки створюють основу для подальшого аналізу тенденцій, стратегій адаптації та перспектив розвитку ресторанного ринку України, що буде розгорнуто в третьому розділі роботи.

2.3. Тенденції трансформації ресторанного бізнесу в умовах війни

Повномасштабна війна стала для ресторанного ринку України безпрецедентним чинником структурних трансформацій, які охопили всі рівні діяльності галузі: від поведінки споживачів та організаційних моделей до виробничих процесів, логістики та ринкових пропорцій. На відміну від криз 2008, 2014 чи 2020 років, воєнний шок виявився системним та комплексним: він одночасно вплинув на пропозицію, попит, інфраструктуру, трудові ресурси, безпекові умови та інституційне середовище. Тому аналіз загальних тенденцій розвитку ресторанного бізнесу потребує міждисциплінарного підходу.

Насамперед, слід відзначити появу виразної регіональної асиметрії. Західні та центральні області України, які у перші місяці війни прийняли значну кількість внутрішньо переміщених осіб, продемонстрували відносно швидку стабілізацію ресторанного ринку та навіть його локальне зростання. Перенесення населення, приватних компаній і частини інфраструктури сприяло зростанню попиту на повсякденне харчування, послуги доставки та швидкі формати громадського харчування. Натомість східні та південні регіони зіткнулися з руйнуванням об'єктів, падінням чисельності населення,

обмеженням у роботі та постійним ризиком обстрілів, що спричинило значне скорочення кількості діючих закладів і зменшення платоспроможного попиту. Структура ринку в цих регіонах стала тяжіти до форматів базового харчування, мобільних кухонь і тимчасових пунктів забезпечення, які часто працювали із залученням волонтерських ініціатив.

Попит на ресторанні послуги також зазнав фундаментальних змін. Якщо до війни значна частка відвідувань була пов'язана із соціальною активністю, святами, робочими зустрічами та гастрономічним туризмом, то під впливом військових дій мотивація відвідувачів стала значно прагматичнішою. На перший план вийшли швидкість обслуговування, доступність цін, можливість замовити їжу «із собою», наявність автономного електроживлення та безпеки. Відвідуваність ресторанів повного циклу знизилася, водночас зросла частка споживачів, які обирають стрітфуд, кав'ярні to-go, заклади швидкого харчування та dark kitchen. Війна змістила гастрономічні пріоритети населення у бік функціональності та ресурсної ощадності [5].

Зміни в операційній частині бізнесу також стали системними. Заклади масово оптимізували меню: у середньому на 30–60 %, відмовляючись від технологічно складних страв, імпортних продуктів і позицій з нестабільною собівартістю. Перевага надається локальній сировині, продуктам тривалого зберігання та рецептурам, які можуть бути реалізовані навіть у разі блекаутів. Багато закладів переобладнали кухні для роботи на газових або твердопаливних плитах, впровадили генератори, інвертори, паверстанції. По суті формується новий стандарт автономності закладу ресторанного господарства.

Ще однією важливою тенденцією стала цифровізація. У період війни спостерігається найшвидше зростання цифрових сервісів за всю історію українського ресторанного ринку. Заклади впроваджують CRM, POS, онлайн-меню, QR-замовлення, системи аналітики, маркетингову автоматизацію. Сегмент доставки став не просто додатковим каналом

реалізації, а рівноправним або навіть пріоритетним напрямом бізнесу. Зросла частка dark kitchen і мультибрендових кухонь, коли одна фізична кухня працює одночасно для кількох брендів, оптимізуючи виробничі та логістичні витрати [18].

У соціальному вимірі ресторани почали виконувати функції, які раніше не входили до традиційних бізнес-моделей: забезпечення харчуванням військових, внутрішньо переміщених осіб, лікарень, волонтерських центрів. Соціальна відповідальність стала фундаментальною складовою ресторанної діяльності. Це сприяло формуванню нових моделей взаємодії між бізнесом, громадою та державою, а також підвищенню рівня лояльності до закладів, які демонструють активну громадянську позицію.

Таким чином, загальні тенденції трансформації ресторанного ринку України в умовах війни можна вважати системними та довготривалими. Вони свідчать про адаптивність галузі, здатність до швидкої перебудови виробничих процесів, зміни бізнес-моделей і розвитку нових форматів, що дає підстави розглядати український ресторанний бізнес як одну з найбільш гнучких сегментів сервісної економіки.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО РИНКУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

3.1. Стратегії адаптації ресторанного бізнесу

Стратегії адаптації ресторанного бізнесу в умовах війни формувалися під впливом одночасної дії економічних, безпекових, поведінкових і логістичних чинників. На відміну від мирного часу, коли бізнес міг дозволити собі довгострокове стратегічне планування, у воєнний період заклади ресторанного господарства змушені діяти ситуативно, реагуючи на короткі цикли змін. Це зумовило формування кількох рівнів адаптації: економічного, операційного, маркетингового та кадрового (рис. 3.1).

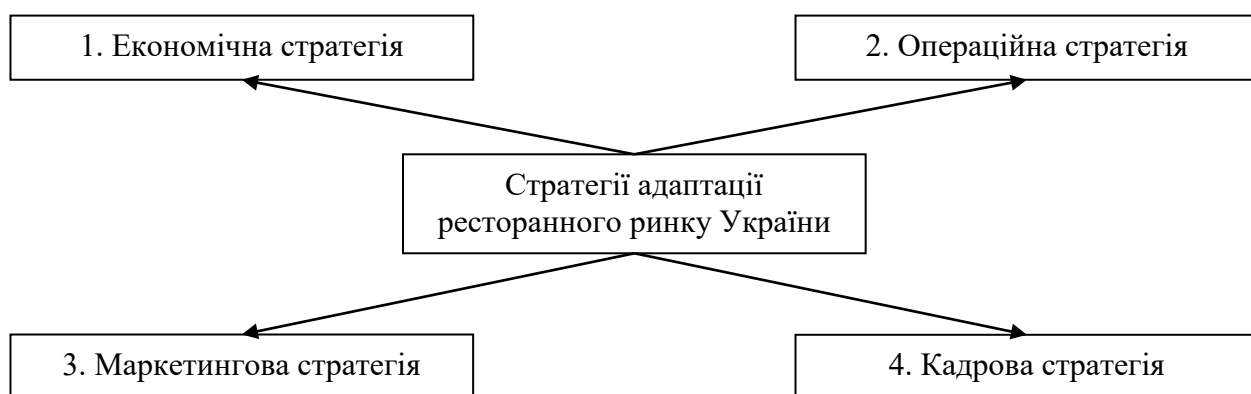


Рис. 3.1. Стратегії адаптації ресторанного ринку (авторська розробка)

1. Економічний вимір адаптації насамперед проявився у зростанні собівартості та зниженні маржинальності бізнесу. Витрати на продукти харчування, енергоносії, логістику та оренду зросли в середньому на 30–60 %. У цих умовах підприємства були змушені переглядати цінову політику, переходити на інгредієнти локального виробництва та скорочувати асортимент. Зростання інфляції спричинило підвищення цін на страви, однак воно відбувалося поступово, щоб не втратити ціново чутливого споживача. У 2022 році рентабельність ресторанів часто наближалася до нуля, і лише на

кінець 2023 року галузь повернулася до позитивних, хоча й незначних, показників прибутковості. Економічну динаміку адаптації добре ілюструє таблиця 3.1, у якій показано ключові зміни за період 2021–2024 років.

Таблиця 3.1

Зміни економічних показників ресторанного бізнесу у воєнний період [21]

Показник	Довоєнні значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Food cost	25–35 %	40–50 %	45–60 %	45–55 %
Середній чек	100 %	–15 %	+38 % до 2022	+17 % до 2023
Відвідуваність	100 %	45–60 %	стабілізація	–3 %
Рентабельність	10–15 %	0–6 %	5–8 %	3–6 %
Частка доставки в обороті	20–30 %	50–60 %	45–55 %	40–50 %

2. Операційні стратегії адаптації ґрунтувалися на оптимізації внутрішніх процесів. Оскільки блекаути, логістичні збої та зростання вартості енергії стали ключовими обмеженнями, заклади інвестували у генератори, інверторні системи, паверстанції, газові плити та альтернативні джерела електроживлення. Це дозволило забезпечити стабільність роботи навіть у період інтенсивних відключень електроенергії взимку 2022–2023 років. Багато ресторанів удосконалили технологічні карти таким чином, щоб виробничі процеси могли бути швидко перебудовані в умовах аварійного режиму.

3. Маркетингові стратегії зазнали не менш глибоких змін. Якщо до війни основна увага приділялася візуальній айдентиці, комунікації у соціальних мережах і конкурентній диференціації, то під час війни ключовими стали довіра, соціальна місія та зв'язок із громадою. Ресторани активно використовували національну символіку, працювали з патріотичними меседжами, підкреслювали свою участь у волонтерських заходах. Таким чином комунікаційна стратегія перетворилася на інструмент формування соціальної солідарності, що стало новим типом маркетингу – «ком'юніті-маркетингом».

4. Кадрова адаптація стала однією з найбільш складних сфер. В умовах мобілізації, виїзду частини населення за кордон та високого рівня емоційного виснаження бізнес був змушений універсалізувати функціональні обов'язки персоналу. Працівники поєднували функції кухаря, бармена, офіціанта, адміністратора. Поширеними стали гнучкі графіки, часткова зайнятість, робота у скорочених змінах. Паралельно відбувалося впровадження автоматизованих систем, які зменшували залежність від кількості персоналу.

У сукупності ці стратегії створюють багаторівневу модель адаптації ресторанного бізнесу, що забезпечила його стійкість у надзвичайних умовах. Динаміка свідчить про те, що український ресторанний ринок не просто зберіг життєздатність, а й продовжує розвиватися за рахунок модернізації бізнес-моделей, інновацій та активної участі в соціальних процесах.

3.2. Волонтерська діяльність ресторанів у підтримці оборони країни

Однією з найбільш унікальних рис ресторанного ринку України в умовах війни стала його здатність поєднати комерційну діяльність із масштабною соціальною та волонтерською активністю. У перші тижні повномасштабного вторгнення тисячі закладів фактично перетворилися на волонтерські кухні, які готували їжу для підрозділів Збройних Сил України, сил територіальної оборони, добровольчих формувань, медичних установ та внутрішньо переміщених осіб. Ресторани, що донедавна конкурували між собою на ринку, започаткували спільні ініціативи з метою забезпечення обороноздатності країни [20].

Соціальна відповідальність стала не додатковим елементом бізнес-моделі, а її органічною частиною. Багато закладів впровадили моделі «підвісної» страви, цільові меню, з яких частина прибутку йшла на потреби військових, благодійні вечери, аукціони та продаж харчового пакування для збору коштів. Інші працювали у гібридному форматі, коли частина кухні

функціонувала в комерційному режимі, а інша – у волонтерському. Так сформувалася нова економічно-соціальна модель – «кухня подвійного призначення».



Рис. 3.1. Євген Клопотнеко та ресторан «100 років тому вперед» долучились до допомоги ЗСУ у перші дні війни [20]

Важливим аспектом є і психологічна функція ресторанів. У період невизначеності та постійних загроз заклади харчування стали просторами соціальної взаємодії, стабільності та емоційної підтримки. Люди приходили сюди не лише за їжею, а й за відчуттям нормальності, спільності, відповідності буденному життю. У цьому контексті ресторани виконували роль елементів культурної та емоційної інфраструктури, де громадяни могли отримати підтримку, поспілкуватися та відчути себе частиною спільноти.

Соціальна активність ресторанів також сприяла зміцненню корпоративної культури та формуванню нової ідентичності бізнесу. Багато працівників, які брали участь у приготуванні їжі для фронту або в організації благодійних заходів, відзначали підвищення внутрішньої мотивації,

згуртованості колективу та відчуття значущості своєї роботи. Це стало важливим фактором утримання персоналу в умовах кадрової нестачі та емоційного вигорання.

Таким чином, волонтерська діяльність і соціальна відповідальність стали стратегічними елементами функціонування ресторанного ринку України в умовах війни. Вони забезпечили не лише підтримку обороноздатності держави, а й формування нових моделей соціально-економічної взаємодії, що, ймовірно, збережуться й у післявоєнний період.

3.3. Ключові проблеми, ризики та виклики функціонування ресторанного ринку України в умовах війни

Ресторанний ринок України у воєнний період зіткнувся з комплексом проблем, які мають міжгалузевий характер та пов'язані як із загальнонаціональними економічними процесами, так і з безпосередньою дією військових факторів. На відміну від звичайних економічних криз, коли ключовими викликами є падіння попиту чи інфляція, у воєнний час ресторанний бізнес функціонує в середовищі багатовимірної нестабільності, де одночасно впливають безпекові загрози, логістичні розриви, зміна структури населення, дефіцит робочої сили, енергетичні збої та ін. Фахівці [2, 4, 8, 10, 23–24] виділяють наступні проблеми готельно-ресторанного бізнесу (таб. 3.2).

Одним із найбільш суттєвих викликів є економічна нестабільність, що проявляється у зростанні цін на продукти харчування, інфляції витрат на комунальні послуги та оренду приміщень, а також у зниженні загальної купівельної спроможності населення. Зростання собівартості при зниженні доходів клієнтів створює «ціновий коридор», у якому заклади не можуть повноцінно перекласти збільшення витрат на гостей, оскільки ризикують втратити клієнтуру. Ця проблема загострюється у зв'язку з мобілізаційними процесами: значна частина населення, особливо чоловіки вікової групи 25–45 років, яка традиційно становила вагомий частку платоспроможного

сегмента, зараз перебуває у зоні бойових дій, виконує військову службу або проходить тривалі ротації.

Таблиця 3.2

Реалії воєнного часу: проблеми готельно-ресторанного бізнесу України та ймовірні шляхи вирішення у поточній ситуації [10]

Складова	Проблема	Ймовірні шляхи вирішення
1	2	3
Матеріальна складова	- фізичне знищення закладів готельно-ресторанного бізнесу; - простий вільного номерного фонду; - логістика	- післявоєнна відбудова; - оренда нового приміщення; - відкриття закладів ГРБ за кордоном; - орієнтація готелів на реабілітаційні послуги; - розміщення ВПО; - нетрадиційне використання площ готелю; - максимальний перехід на товари, послуги та продукти місцевих виробників
Фінансова складова	- здорожчання позицій меню; - зростання витрат на оплату праці, придбання товарів та послуг	- заміна інгредієнтів страв; - зміна позицій меню; - залучення багатофункціонального персоналу; - динамічне ціноутворення; - пошук нових постачальників; - допустиме зниження якості обслуговування
Трудова складова	- дефіцит кадрів	- навчання та підготовка молодих спеціалістів; - сприяння трудовій імміграції іноземців та осіб без громадянства
Енергетична складова	- блекаут; - перебої з електро- та газопостачанням	- організація опалення за допомогою твердопаливного котла; - використання геліосистем; - використання біопалива; - наявність генераторів
Інформаційна складова	- інформаційна війна; - морально-психологічний стан персоналу і клієнтів	- робота над позбавленням росії права участі у конкурсах, змаганнях, рейтингах у сфері ГРБ – дати відчуття потрібності, як персоналу так і клієнтам; - створення приємної атмосфери, що викликає ностальгію
Безпекова складова	- відсутність власного укриття	- їжа тільки на виніс; - концентрація на доставці; - виробництво сублімованого харчування для військових; - харчуванням ЗСУ, ТрО, ДСНС, Нацполіції, медичних закладів; - проектування нових об'єктів ГРБ лише з наявністю бомбосховища; - модернізація закладів ГРБ з позиції безпеки

Другим важливим блоком проблем є операційні обмеження, пов'язані з інфраструктурними ризиками. У багатьох містах під час ракетних ударів зазнали пошкоджень комунікації, складські приміщення, холодильні камери, логістичні центри та транспорт. Найбільший вплив на роботу ресторанів справили тривалі відключення електроенергії у зимовий період 2022–2023 років. Вони паралізували нормальні виробничі процеси, ускладнили приготування страв, обмежили роботу POS-систем, терміналів, інтернет-з'язку. Заклади змушені були інвестувати в автономні джерела живлення, що суттєво збільшило капітальні витрати та фінансове навантаження. Водночас не всі підприємці могли дозволити такі витрати, що призвело до закриття частини малого бізнесу, особливо у регіонах із низькою економічною активністю [18].

До критичних викликів належать і логістичні ризики: порушення ланцюгів постачання, нестача сировини, незбалансованість ринку через окупацію частини територій, а також транспортні обмеження, пов'язані з безпековою ситуацією. Значна частина імпортованих інгредієнтів стала дорожчою або недоступною. У таких умовах заклади були змушені адаптувати рецептури, змінювати меню та формувати нові договори з локальними виробниками. Це сприяло розвитку локалізованого постачання, однак водночас збільшило нестабільність меню та залежність від регіональних виробничих можливостей.

Окремої уваги заслуговує кадрова проблема, що стала однією з найгостріших для ресторанного сектору. Мобілізація, міграція та емоційне вигорання персоналу створили ситуацію постійного дефіциту працівників. Найбільше постраждали позиції кухарів, офіціантів, барменів та адміністраторів. Висока плинність кадрів та брак кваліфікованих працівників змусили рестораторів переходити до моделі універсалізації функцій, коли один працівник виконує декілька ролей. Однак така стратегія є лише тимчасовим аходом і у тривалій перспективі може негативно позначитися на якості сервісу та емоційному стані персоналу [19].

Серед безпекових викликів слід виокремити загрозу ракетних ударів та обстрілів, що впливають на графік роботи закладів, формують вимогу до наявності укриттів та примушують підприємства інвестувати у засоби цивільного захисту. Під час повітряних тривог заклади змушені призупиняти діяльність, що суттєво впливає на денний оборот. У прифронтових регіонах ці обмеження стають системними, особливо під час тривалих обстрілів.

До викликів регуляторного характеру належить часта зміна законодавства у сфері податкової звітності, перевірок, стандартів безпеки харчових продуктів. У період війни держава намагалася створити умови лібералізації, однак для малого і середнього бізнесу частина вимог залишалася складною для виконання, зокрема щодо оновлення касових систем, ліцензій, умов зберігання та транспортування продуктів [19].

Загалом комплекс проблем демонструє, що ресторанний ринок функціонує в умовах надзвичайної нестабільності, де сукупність економічних, безпекових, інфраструктурних та кадрових викликів створює ризик системної кризи. Проте саме ці виклики стимулюють розвиток адаптивних моделей, що аналізуються у наступних підрозділах.

3.4. Державна підтримка, регуляторна політика та інституційне середовище функціонування ресторанного ринку

Державна політика у сфері підтримки ресторанного ринку у період війни відіграє важливу, хоча й неоднозначну роль. Попри високий рівень тиску зовнішніх чинників, держава здійснила низку заходів, спрямованих на стабілізацію малого та середнього бізнесу, спрощення фіскального навантаження, підтримку релокації підприємств та створення грантових програм для започаткування або відновлення діяльності. Однак ефективність цих заходів залежала від регіональної ситуації, доступності ресурсів та можливостей окремих підприємців адаптуватися до умов воєнного часу.

Одним із ключових інструментів підтримки став спрощений режим оподаткування, запроваджений у перші місяці війни. Можливість працювати

на ставці 2 % від обороту дозволила частині ресторанів зменшити фіскальне навантаження й оперативно відновити діяльність. Однак дія цього режиму була обмеженою в часі, а після відмови від нього у 2023 році частина підприємців зіткнулася зі складнощами повернення до попередніх податкових ставок. Незважаючи на це, спрощена система адміністрування податків та тимчасове зменшення кількості перевірок дозволили зберегти життєздатність значної частини малого бізнесу.

Важливою складовою державної підтримки стала програма «єРобота», яка передбачала надання грантів на відкриття нових закладів харчування, пекарень, невеликих виробництв напівфабрикатів. Ця програма дозволила реалізувати значну кількість проєктів, спрямованих на розвиток локальної гастрономії, створення робочих місць та підтримку внутрішньої економічної активності. У багатьох випадках гранти сприяли відновленню діяльності закладів, що були частково або повністю зруйновані внаслідок обстрілів або окупації. Однак доступ до грантових ресурсів був нерівномірним: деякі громади, особливо у прифронтових регіонах, мали обмежені можливості для реалізації таких проєктів через безпекову ситуацію чи брак інфраструктури.

Регуляторна політика держави також охоплювала сферу релокації бізнесу. Підприємства, розташовані у зонах активних бойових дій, могли отримати підтримку у переміщенні обладнання, організації нових виробничих баз і пошуку персоналу. Проте ефективність цих заходів значною мірою залежала від координації між місцевими адміністраціями, наявності індустріальних майданчиків та можливостей відповідних регіональних програм.

Фінансові інструменти, зокрема програма «5–7–9 %», також відіграли роль у підтримці ресторанного бізнесу, дозволивши закладам отримувати кредити для відновлення або модернізації. Пільгові умови кредитування зробили можливим придбання обладнання для енергетичної автономності, оновлення технологічних ліній та розширення виробничих потужностей.

Водночас проблемою стало обмеження доступу до кредитів для підприємств, що втратили ліквідність або перебували у ситуації високих боргових ризиків.

Окремим аспектом державної політики є нормативно-правова підтримка стандартів безпеки харчових продуктів. В умовах війни цей напрям набув особливої актуальності: нестабільність логістики, порушення холодового ланцюга та складність контролю з боку Держпродспоживслужби створювали додаткові ризики для продовольчої безпеки. У відповідь держава розширила дистанційні механізми контролю, а також посилила рекомендації щодо організації безпечного виробництва в умовах обмежених ресурсів.

Отже, державна політика підтримки ресторанного бізнесу під час війни мала комплексний характер, але її ефективність залежала від регіону, масштабу підприємства, а також рівня готовності бізнесу до адаптації. Попри обмеженість ресурсів, державні інструменти допомогли зберегти значну частину ринку та створили передумови для подальшого відновлення галузі.

3.5. Перспективи післявоєнного відновлення ресторанного ринку України

Перспективи розвитку ресторанного ринку України після завершення війни є багатообіцяючими, однак залежать від низки факторів: швидкості відбудови інфраструктури, темпів повернення населення та капіталу, інвестиційної активності, динаміки туристичного сектора та загальної економічної стабілізації. Аналіз міжнародного досвіду країн, які пережили великі війни (Хорватія, Грузія, Ізраїль), свідчить, що ресторанна індустрія часто стає одним з драйверів відновлення економіки та формування позитивного іміджу країни на міжнародній арені.

Першим і найважливішим чинником перспектив є очікуване повернення населення. За оптимістичними прогнозами, протягом перших п'яти років після завершення війни до України може повернутися від 2 до 4

мільйонів громадян. Це відновить попит на ресторанні послуги, особливо у великих містах і туристичних центрах. Водночас можливе формування «відновленого попиту», який включатиме бажання людей повернутися до нормального способу життя, що, як показує світовий досвід, сприяє активізації ринку HoReCa.

Наступний важливий фактор – це відбудова туристичного сектору. Україна має значний потенціал для розвитку гастрономічного туризму, який у 2019–2021 роках почав стрімко зростати, але був перерваний війною. Після відновлення безпеки країна може стати туристичним напрямом для іноземців, зацікавлених у воєнній історії, культурній спадщині, гастрономічних регіонах (Закарпаття, Одещина, Полтавщина, Волинь). Одним із ключових драйверів цього зростання стане відновлення готельної інфраструктури та створення нових гастрономічних маршрутів.

Можна очікувати і зміцнення локальної ідентичності української кухні, яка під час війни набула нового символічного змісту та міжнародного визнання. Уже зараз популярність українських національних страв зростає у світі, а після завершення війни цей тренд може посилитися. Це створює передумови для розвитку національних мереж ресторанів, проєктів гастрономічної дипломатії, фестивалів, гастрوماйстерень, майданчиків регіональної кухні та освітніх ініціатив.

Окремим сегментом стане ветеранський бізнес, адже значна частина військовослужбовців після демобілізації шукатиме нові професійні можливості, у тому числі у сфері гостинності. Ветеранські кафе, бари й ресторани ставатимуть просторами соціалізації, психологічної адаптації та символічного вшанування військового досвіду. У США, Ізраїлі та Хорватії такі заклади стали важливою частиною міської інфраструктури, і Україна має потенціал повторити цей шлях.

Перспективним напрямом розвитку є також модернізація виробничих процесів через технологізацію й автоматизацію. Після війни підприємства, які зможуть інтегрувати цифрові рішення, залишаться більш

конкурентоспроможними. До таких рішень належать системи штучного інтелекту в управлінні запасами, аналітика попиту, роботизовані модулі на кухнях і автоматизовані лінії обслуговування.

Суттєвий ефект на перспективи галузі матиме інвестиційний клімат. Очікується, що міжнародні організації та приватні інвестори будуть готові вкладати кошти у відновлення інфраструктури, локальні виробництва, ритейл і гастрономічні проекти. Уже сьогодні формуються перші плани щодо відбудови туристичних кластерів і створення нових гастрокластерів.

Загалом перспективи ресторанного ринку після завершення війни слід оцінювати як позитивні. Галузь продемонструвала високу адаптивність, гнучкість і здатність до інноваційності. Після перемоги ці характеристики можуть стати фундаментом швидкого відновлення та виходу на новий рівень конкурентоспроможності й міжнародної інтеграції.

ВИСНОВКИ

Дослідження ресторанного ринку України в умовах війни дає можливість комплексно оцінити трансформаційні процеси, що відбулися в галузі у 2022–2025 роках, а також з'ясувати чинники, які визначають її адаптивність, стійкість і перспективи подальшого розвитку. Проведений аналіз підтверджує, що повномасштабне вторгнення російської федерації стало найпотужнішим викликом для сектору HoReCa в новітній історії України, спричинивши системні зміни на рівні попиту, пропозиції, інфраструктури, кадрового забезпечення та інституційної взаємодії. Водночас галузь продемонструвала високу здатність до адаптації й утримання життєздатності навіть у надзвичайно несприятливих умовах.

По-перше, було з'ясовано теоретико-методологічні основи функціонування ресторанного ринку. Розкрито сутність ресторанного господарства відповідно до положень ДСТУ 4281:2004, окреслено структурно-функціональні характеристики галузі та класифікаційні ознаки закладів ресторанного господарства. Аналіз свідчить, що ресторанний ринок є складною відкритою системою, чутливою до економічних коливань, політичної ситуації та соціально-демографічних змін, а також має високу залежність від стабільності логістичних процесів, кадрової політики та поведінкових особливостей споживачів.

По-друге, розглянуто стан і динаміку розвитку ресторанного ринку України в період війни. Встановлено, що у 2022 році галузь зіткнулася зі значним скороченням кількості діючих закладів, падінням відвідуваності, порушенням логістики, зростанням собівартості та кадровою кризою. У регіональному розрізі спостерігається суттєва асиметрія: західні та центральні області демонструють відносну стабілізацію та навіть часткове зростання, тоді як східні й південні території зазнали найбільшого занепаду. Попри це, у 2023–2024 роках спостерігалось поступове відновлення бізнес-активності, збільшення середнього чеку, зростання ролі доставки та

формування нових ринкових форматів (dark kitchen, мультибрендові кухні, мобільні заклади). Аналіз статистичних даних дає змогу говорити про трансформацію структури ринку, а не лише про його скорочення.

По-третє, розкрито ключові тенденції, адаптаційні стратегії та виклики ресторанного бізнесу в умовах війни. Встановлено, що ресторани змогли вижити завдяки поєднанню економічних, операційних, маркетингових та кадрових адаптаційних механізмів. До найважливіших належать скорочення меню та собівартості, перехід до локальних постачальників, розвиток доставки, цифровізація бізнес-процесів, впровадження автономних джерел живлення, універсализація персоналу та зміцнення комунікації з локальними спільнотами. Особливе значення мала волонтерська діяльність, яка перетворила багато закладів на центри соціальної взаємодії, підтримки Збройних Сил України та внутрішньо переміщених осіб. У роботі також визначено комплекс проблем, зокрема інфляційний тиск, падіння доходів населення, логістичні обмеження, кадровий дефіцит, безпекові ризики та регуляторні труднощі.

Аналіз державної політики показав, що попри обмеженість ресурсів, уряд здійснив низку важливих кроків, серед яких податкова лібералізація, програми «єРобота» (гранти на власну справу), «5–7–9 %», підтримка релокації підприємств та удосконалення системи контролю безпечності продуктів. Ці заходи відіграли значущу роль у збереженні частини ринку, проте їх вплив був нерівномірним і залежав від регіональної ситуації та масштабу підприємств.

Проведений аналіз перспектив підтверджує, що після завершення війни ресторанна індустрія України має потенціал швидкого відновлення та подальшого розвитку. Найімовірнішими драйверами стануть повернення населення, зростання внутрішнього та міжнародного туризму, розвиток гастрономічної культури, формування ветеранського бізнесу, технологізація виробничих процесів і прихід інвестицій у відновлені території. Існують усі

передумови для формування нової української гастрономічної ідентичності, яка матиме значний міжнародний потенціал.

Таким чином, результати дослідження дозволяють зробити загальний висновок: ресторанний ринок України, попри безпрецедентні виклики воєнного періоду, продемонстрував високу адаптивність, інноваційність та соціальну стійкість. Адаптаційні стратегії, напрацьовані в умовах війни, створили основу для модернізації всієї галузі та формування нової архітекτονіки ресторанного бізнесу у післявоєнний період. Галузь здатна не лише відновитися, а й відіграти важливу роль у відбудові економіки України, популяризації її гастрономічної культури та посиленні міжнародного іміджу держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку громадського харчування (HoReCa, кейтеринг, а також харчування на АЗС). Pro consulting. URL: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-horecakejteringtakzhe-pitanie-na-azs> (дата звернення: 02.09.2025)
2. Білас М. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. URL: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stanta-klyuchovi-tendentsiyi/> (дата звернення: 12.09.2025)
3. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навчальний посібник. Харків : Харківський національний університет міського господарства, 2018. 373 с.
4. Гросул В.А., Балацька Н.Ю. Модель оцінки можливостей розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії COVID-19. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, серія «Економіка і управління». 2020. Т. 31 (70). № 3. С. 121-126.
5. Динаміка відвідуваності закладів В 2022-2023 роках. URL: <https://horeca-ukraine.com/dinamika-vidviduvannosti-zakladiv-v-2022-2023-rokah/> (дата звернення: 07.10.2025)
6. ДСТУ 4281:2004. Класифікація. Заклади ресторанного господарства. [Чинний від 2004-07-01] Вид. Київ, М. Кривоноса, 2а.
7. З початку війни в Україні закрилося близько 7 тисяч ресторанів та кафе. Ресторанний консалтинг. 2023. URL: <https://voxukraine.org/rynok-horecapid-chas-vijny-potochnyj-stanta-klyuchovi-tendentsiyi/> (дата звернення: 07.05.2025)
8. Кукліна Т.С., Гурова Д.Д., Цвілий С.М., Журавльова С.М., Михайлик Д.П. Організація громадського харчування в сучасних умовах // Science and Innovation of Modern World: Proceedings of the 1st International

Scientific and Practical Conference. London: Cognum Publishing House, 2022. pp.447–453.

9. Лупашко А. Заощаджуємо та примножуємо. Як власникам бізнесу змусити гроші працювати в умовах війни. URL: <https://delo.ua/realty/zaoshhadzujemo-ta-primno-zujemo-yak-vlasnikam-biznesuzmusiti-grosi-pracyuvati-v-umovax-viini-404867/> (дата звернення: 11.07.2025)

10. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. №8. С.88–96.

11. Обсяг ресторанного ринку в Україні у 2021 році. Pro consulting. Аналітика ринків. URL: <https://restaurantconsulting.com.ua/uk/obsjagrestorannogo-rinku-v-ukraini-u-2021-roci> (дата звернення: 01.07.2025)

12. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: Підручник.: [для вищ. навч. закл.] / За ред. П'ятницької Н. О. 2-ге вид. перероб. та допов. К.: Центр учбової літератури, 2011 584 с.

13. Ресторанний бізнес у воєнний час: яка їжа, приміщення та в яких містах користуються попитом. Ресторанний консалтинг. 2023. URL: <https://delo.ua/uk/business/restorannii-biznes-u-vojennii-cas-yakayizaprimishhennya-ta-v-yakix-mistaxkoristuyutsya-popitom-398364/> (дата звернення: 07.08.2025)

14. Ресторанний консалтинг. 2023. URL: <https://restaurantconsulting.com.ua/uk/vijna-i-gostinnist-novi-zakladi-lita-serpen-2022-roku> (дата звернення: 08.09.2025)

15. Ресторанний ринок у Києві відновив роботу. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/827082.html> (дата звернення: 08.09.2025)

16. Рівень безробіття в Україні. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 21.04.2025).

17. Споживання продуктів харчування HoReCa в Україні: від карантинних обмежень до реалій війни. Аналітика ринків. Фінансовий консалтинг. 2023. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/potreblenieproduktov-pitaniya-v-horeca-v-ukraine-ot-karantinnyh-ogranichenij-k-realiyamvojny> (дата звернення: 15.04.2025).

18. Тищук І., Пасічник М., Пилипчук М. Аналіз і тенденції розвитку ресторанного ринку України в умовах економічної нестабільності. Integrated approaches in science, technology, and culture : Proceedings of the International scientific and practical conference (October 27–29, 2025). Cambridge, United Kingdom, 2025. Pp. 71–77.

19. Українська ресторанна асоціація. Інформаційно-аналітичні матеріали. URL: <https://uk.uara.org.ua> (дата звернення: 08.09.2025)

20. Українські ресторани, які підтримують ЗСУ. URL: <https://www.village.com.ua/village/food/food-guide/324773-volonerski-kuhni-viyna-2022> (дата звернення: 11.08.2025 р.)

21. Як змінився ресторанний ринок України. Підсумки 2024 року від Poster. URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2024-roku-vid-poster> (дата звернення: 10.08.2025 р.)

22. Як змінився ресторанний ринок України у 2023 році? URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2869/how-has-the-ukrainian-restaurant-market-changed-in-2023?srsId=AfmBOOpUrRPM4u7E5KelZQMPMSvorNxn-I2B2TQB4rIJxXoo3Fofr8va#skilki-zakladiv-zakrilosya-ta-vidkrilosya-pid-cas-viini> (дата звернення: 12.08.2025 р.)

23. Halynska Yu., Khomutenko L. (2021). Perspectives for the Development of the Restaurant Business in Ukraine in a Pandemic. Modern Economics, 29(2021), 69-74. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-11). (дата звернення: 21.10.2025 р.)

24. Haponenko, H., Yevtushenko, O., Shamara, I., Kholodok, V. (2021). Main Trends of Development of the Restaurant Industry of Ukraine in Modern Conditions, The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series:

International Relations. Economics. Country Studies. Tourism. 14, 132-141.
<https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-13> (дата звернення: 21.10.2025 р.)

25. Opendatabot. An average café or restaurant business in Ukraine lasts about a year and a half. URL: https://opendatabot.ua/en/analytics/horeca-foponomics-2025?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.09.2025)

26. The Times of Israel. Restaurants struggle as reservations plummet amid grueling war mood, rising cost of living. URL: <https://www.timesofisrael.com/restaurants-struggle-as-reservations-plummet-amid-grueling-war-mood-cost-of-living/> (дата звернення: 29.09.2025)

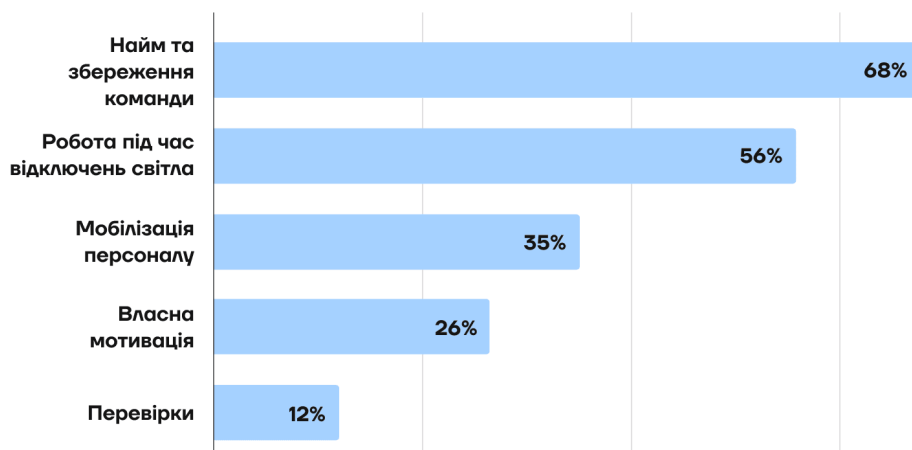
ДОДАТКИ

Додаток А

Результати анонімного опитування рестораторів командою Poster,
грудень 2024 р.

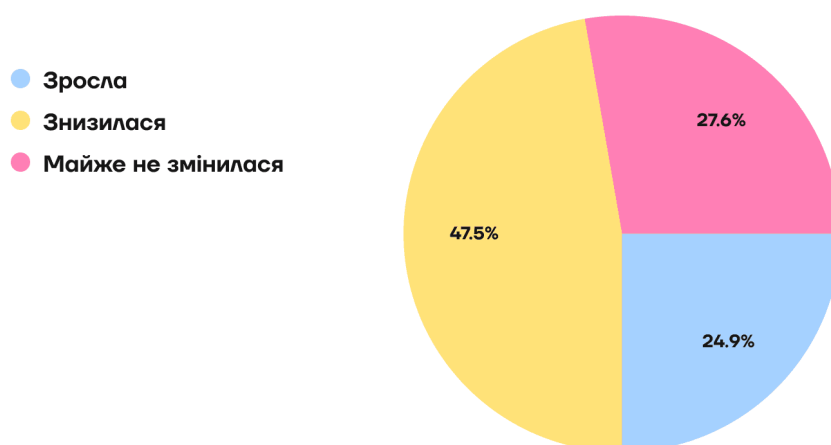
Додаток А.1

Найбільші складнощі рестораторів [21]



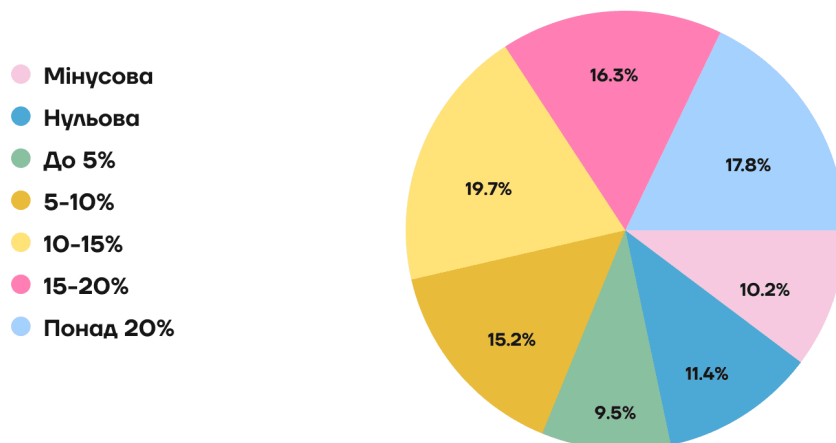
Додаток А.2

Зміна рентабельності закладу [21]



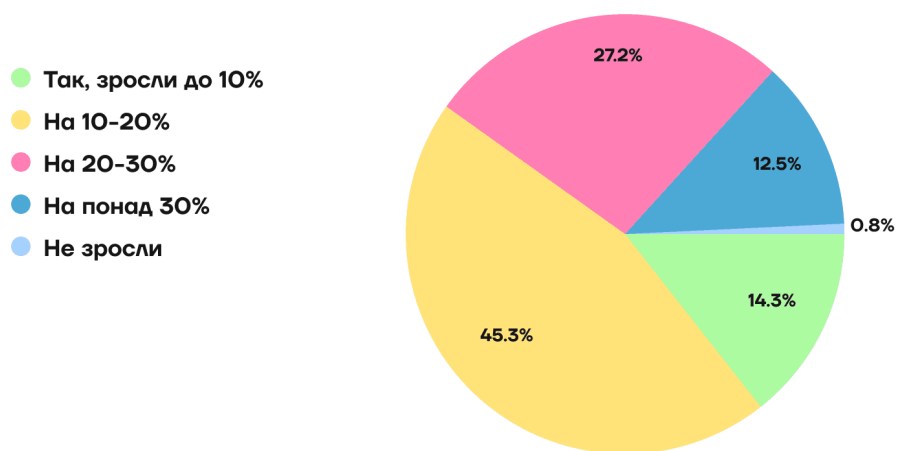
Додаток А.3

Середня рентабельність закладу ресторанного господарства [21]

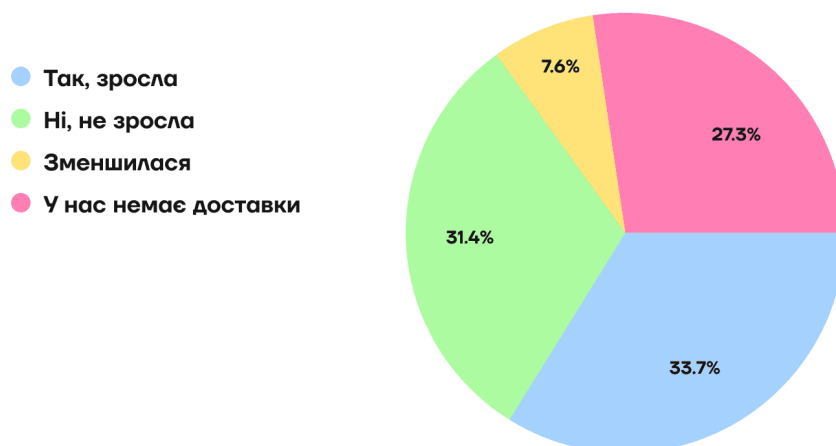


Додаток А.4

Витрати на закупівлю продуктів [21]



Зміна замовлень на доставку [21]



Зміна чисельності працівників [21]

