МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«___»_____20__ р.
Завідувач кафедри_____
(вчене звання, науковий ступінь)

_____
(ПІБ)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ

Виконала: здобувачка вищої освіти
IV курсу, 471 групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійна програма
«Готельно-ресторанна справа»
Юлія Павлівна ДИКУН
Науковий керівник: доктор філософії,
старший викладач
Наталія БАРВІНОК

Умань – 2026

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи
Освітній ступінь Бакалавр
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
(підпис) (ініціали ,прізвище)
«___»_____20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Здобувачці вищої освіти_____
(ім'я та прізвище)

1. Тема кваліфікаційної роботи _____
_____
керівник кваліфікаційної роботи
_____
(ім'я та прізвище, науковий ступінь, вчене звання)
2. Строк подання здобувачем роботи_____
_____
3. Вихідні дані до роботи_____
_____
_____
_____
_____
4. Перелік питань, які потрібно розробити_____
_____
_____
_____
_____
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
_____
_____
_____

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи		
2.	Одержання індивідуального завдання		
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи		
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи		
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка		
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи		
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника кваліфікаційної роботи		
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті		
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат		
10.	Одержання відгуку наукового керівника		
11.	Одержання рецензії		
12.	Висновок завідувача кафедрою		
13.	Захист кваліфікаційної роботи		

Здобувач вищої освіти _____ _____

(підпис) (ім'я та прізвище)

Науковий керівник _____ _____

(підпис) (ім'я та прізвище)

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота складається зі 57 сторінок. Кількість розділів – 3, основний текст викладено на 45 сторінках, в т.ч. рисунків – 7, таблиць – 4, список використаних джерел налічує 45 найменувань.

Об'єктом дослідження є процеси функціонування та розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні в сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування тенденцій, інноваційних трансформацій та стратегічних перспектив розвитку ресторанного господарства.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення сучасного стану, виявлення основних тенденцій та визначення стратегічних перспектив розвитку ресторанного господарства в Україні в умовах сучасних викликів.

У 1 розділі визначено теоретичні основи, сутність та роль ресторанного господарства в економіці країни. Досліджено зарубіжний досвід розвитку галузі та сучасні підходи до організації ресторанного бізнесу.

У 2 розділі проаналізовано динаміку основних показників розвитку ресторанного господарства України за 2010–2025 рр. Надано оцінку впливу соціально-економічних чинників, воєнних дій та процесів детінізації на фінансові результати галузі.

У 3 розділі визначено сучасні напрями розвитку ресторанного бізнесу, зокрема цифровізацію та формати dark kitchen. Обґрунтовано інноваційні та стратегічні орієнтири підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: ресторанне господарство, тенденції розвитку, цифровізація, інновації, конкурентоспроможність, готельно-ресторанний бізнес, Україна.

АНОТАЦІЯ

У роботі визначено сутність і роль ресторанного господарства як стратегічного сектору економіки. Розглянуто зарубіжний досвід впровадження концепції «Індустрія 4.0» у сфері гостинності. Проаналізовано сучасний стан ринку ресторанних послуг України, виявлено територіальну переорієнтацію закладів у західні регіони та зростання офіційного виторгу внаслідок детінізації ринку. Досліджено вплив цифровізації, QR-технологій та форматів віртуальних кухонь на адаптивність бізнесу в умовах воєнного стану. Розроблено стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності закладів на засадах впровадження інноваційних моделей управління та ESG-принципів.

Ключові слова: ресторанне господарство, тенденції розвитку, цифровізація, інновації, конкурентоспроможність, готельно-ресторанний бізнес, Україна.

SUMMARY

The essence and role of the restaurant industry as a strategic sector of the economy are determined in the work. The foreign experience of implementing the «Industry 4.0» concept in the field of hospitality is considered. The current state of the Ukrainian restaurant services market is analyzed, the territorial reorientation of establishments to the western regions and the growth of official revenue due to the de-shadowing of the market are revealed. The impact of digitalization, QR-technologies, and virtual kitchen formats on business adaptability under martial law is studied. Strategic directions for increasing the competitiveness of establishments based on the introduction of innovative management models and ESG principles have been developed.

Key words: restaurant industry, development trends, digitalization, innovations, competitiveness, hotel and restaurant business, Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА 9
1.1. Сутність, роль та значення ресторанного господарства в економіці країни 9
1.2. Сучасні підходи та зарубіжний досвід розвитку ресторанного господарства 15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ 21
2.1. Аналіз динаміки та основних показників розвитку ресторанного господарства в Україні 21
2.2. Оцінка тенденцій розвитку та впливу соціально-економічних факторів на функціонування ресторанного бізнесу 32
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ 37
3.1. Сучасні напрями розвитку ресторанного господарства в Україні 37
3.2. Інноваційні та стратегічні орієнтири підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу 44
ВИСНОВКИ 49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 52

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі ресторанне господарство стає все більш важливим фактором економічного розвитку країни, що відкриває перед цією галуззю нові можливості та виклики. Сфера ресторанного господарства є важливим ресурсом, який може значно впливати на загальний стан сфери послуг та індустрії гостинності. Розвиток цього сектору не лише сприяє задоволенню потреб населення у харчуванні та відпочинку, а й забезпечує соціально-економічний розвиток. З огляду на це вивчення сучасних тенденцій та перспектив розвитку ресторанного господарства в Україні стає надзвичайно актуальним завданням, яке вимагає наукового аналізу, особливо в умовах глобальної трансформації та криз.

Дослідження особливостей функціонування ресторанного господарства як чинника економічного зростання є важливим, адже зростаючий інтерес до інноваційних форматів обслуговування, діджиталізації та сталого споживання робить цю тему гострою та актуальною. Сучасні споживачі все частіше обирають заклади, що пропонують не лише якісний продукт, а й унікальний клієнтський досвід, високий рівень безпеки та цифрову доступність. Розкриття потенціалу галузі в цьому аспекті може забезпечити значне зростання доданої вартості та інвестиційну привабливість сектору.

Сьогодні ресторанне господарство є показником платоспроможного попиту та рівня добробуту населення. А вивчення і використання інноваційних стратегій управління у ресторанному господарстві може стати важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на міжнародній арені індустрії гостинності. Крім того, у сучасному світі конкуренція між підприємствами стає все жорсткішою, тому дослідження тенденцій розвитку індустрії гостинності має велике значення для розробки шляхів адаптації, спрямованих на відновлення та сталий розвиток галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням ресторанного господарства як важливого фактору розвитку економіки та сфери послуг присвячені роботи значної кількості науковців, серед яких І. М. Антоненко, О. В. Радченко [15], О. В. Борисова [17], М. Ю. Григоренко [21], Т. В. Капліна, С. В. Шаповал [30], Т. О. Ковальчук [31], Н. П. Мацелюх [33], В. Г. П'ятницька [34], Н. М. Прутська, І. М. Свідерська [39] та інші. Економічні аспекти функціонування закладів харчування в сучасній економіці також висвітлені у закордонних наукових періодичних виданнях [3, 4].

Аспекти інновацій, цифровізації та впровадження штучного інтелекту в ресторанному бізнесі як фактора його адаптації до сучасних умов висвітлено у працях Г. В. Пугачевської, Ю. В. Поправки [40], Г. Кушнірук [32], а також іноземних дослідників [1, 6]. Значення стратегічного управління, сталого розвитку та світового досвіду в умовах глобалізації висвітлено у працях О. М. Поліщук [36], О. В. Рябець [41], Л. М. Тіщенко та О. В. Стойки [43].

Метою роботи є вивчення сучасного стану, виявлення основних тенденцій та визначення стратегічних перспектив розвитку ресторанного господарства в Україні в умовах сучасних викликів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд **завдань:**

- визначити теоретичні основи, сутність та роль ресторанного господарства в системі національної економіки;
- дослідити сучасні підходи до організації бізнесу та зарубіжний досвід розвитку ресторанного господарства;
- проаналізувати динаміку основних показників та виявити сучасні тенденції розвитку ринку ресторанного господарства України;
- оцінити вплив цифровізації та інноваційних технологій на ефективність функціонування закладів ресторанного господарства;
- визначити пріоритетні напрями та шляхи вдосконалення діяльності підприємств галузі для підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Об’єктом дослідження є процеси функціонування та розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні в сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування тенденцій, інноваційних трансформацій та стратегічних перспектив розвитку ресторанного господарства.

Методи дослідження. Для дослідження поставленої мети застосовуються такі методи: діалектичний підхід до вивчення явищ і процесів у сфері ресторанного бізнесу; статистичний аналіз та порівняння показників діяльності закладів ресторанного господарства; системний аналіз та метод дедукції для розробки пропозицій щодо вдосконалення розвитку галузі з допомогою використання цифровізації та інноваційних технологій.

Інформаційною базою дослідження є публікації вітчизняних і зарубіжних вчених із проблем формування та забезпечення економічної безпеки на туристичних підприємствах, основні положення Законів України та Указів Президента України, нормативних документів Кабінету Міністрів України, офіційні дані Державного комітету статистики України; Головного управління статистики Черкаської області; статистична звітність туристичних підприємств.

Апробація матеріалів роботи. Публікація тез на тему «Перспективи розвитку готельного та ресторанного господарства в Черкаській області» у збірнику XIX Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих науковців «Наука. Освіта. Молодь».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність, роль та значення ресторанного господарства в економіці країни

Сучасне ресторанне господарство є динамічною складовою сфери послуг, яка відіграє важливу роль у забезпеченні життєдіяльності соціуму, поєднуючи в собі функції виробництва, реалізації та організації споживання кулінарної продукції, а також надання послуг з дозвілля. В умовах ринкової трансформації сутність ресторанного бізнесу виходить за межі задоволення фізіологічних потреб людини, перетворюючись у складну соціально-економічну систему, що формує культуру споживання та забезпечує високу додану вартість. Як зазначає Н. П. Мацелюх, ресторанне господарство виступає індикатором рівня життя населення та відображає загальні тенденції розвитку внутрішнього ринку, водночас стимулюючи розвиток суміжних галузей, таких як сільське господарство, харчова промисловість та логістика [33].

Економічне значення ресторанного господарства для національної економіки України є дуже суттєвим, оскільки воно забезпечує значні податкові надходження до бюджету та сприяє активізації інвестиційних процесів. Ресторанний бізнес характеризується високим рівнем адаптивності до кризових явищ та мобільністю капіталу, що дозволяє йому залишатися вагомим чинником стабілізації ринкової кон’юнктури. Тут роль ресторанного господарства проявляється через розвиток підприємств та підтримку малого і середнього бізнесу, що є основою для формування конкурентного середовища та зміцнення економічного потенціалу країни в цілому [41].

Соціальний аспект функціонування підприємств харчування полягає у створенні значної кількості робочих місць, зокрема для молоді та фахівців з різним рівнем кваліфікації, що безпосередньо впливає на зниження рівня

безробіття. Крім того, галузь виконує важливу рекреаційну та комунікативну функції, забезпечуючи умови для відновлення працездатності та соціальної взаємодії громадян. З огляду на це дослідниця Т. О. Ковальчук вказує, що в сучасних умовах ресторанне господарство стає основою для розвитку гастрономічного туризму, підвищуючи міжнародний імідж України та сприяючи інтеграції вітчизняного сервісу в європейський економічний простір через впровадження інноваційних стандартів обслуговування [31].

У сучасних наукових підходах сутність ресторанного господарства трактується як інтегрована сукупність виробничої, торговельної та сервісної діяльності. Це не просто сфера харчування, а складний механізм формування доданої вартості через трансформацію сировини у високотехнологічний кулінарний продукт. Тобто, сутність галузі сьогодні полягає у переході від задоволення базових потреб до створення «екосистеми гостинності», де матеріальні блага тісно переплетені з нематеріальними, такими як атмосфера та цифрова доступність [15].

Функціональний аспект ресторанного господарства розкривається через його здатність адаптуватися до динамічних та мінливих ринкових умов. На відміну від інших галузей, тут сутність бізнес-процесів передбачає миттєвий зворотний зв’язок із клієнтом, що робить якість обслуговування основним чинником виживання. Це підтверджує О. В. Борисова, яка у своїх дослідженнях наголошує, що сутнісна характеристика сучасного ресторану базується на «клієнтоорієнтованому сервіс-дизайні», який дозволяє підприємству інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості [17].

Економічна сутність ресторанного господарства полягає у ролі підприємств як активних суб’єктів малого та середнього підприємництва, що стимулюють внутрішній попит. З огляду на це В. Г. П’ятницька розглядає ресторанне господарство як основу індустрії гостинності, що забезпечує мультиплікативний ефект для розвитку туризму та агросектору, формуючи стійкі міжгалузеві зв’язки [34]. Тому можна зазначити, що економічна

сутність галузі проявляється через високу капіталомісткість та водночас мобільність ресурсів..

Соціальна сутність ресторанного господарства виражається у його рекреаційній та культурній функціях. За твердженням Н. М. Прутської, сучасна парадигма розвитку галузі зміщується в бік соціальної відповідальності та етичного споживання, що суттєво змінює внутрішню філософію управління закладами та підходи до вибору постачальників [39]. Тобто, заклади харчування сьогодні стають майданчиками для соціальної комунікації та збереження гастрономічної ідентичності нації.

Слід звернути увагу і на технологічну сутність ресторанного господарства, яка на сучасному етапі нерозривно пов’язана з концепцією FoodTech. Це передбачає не лише автоматизацію приготування страв, а й зміну моделі взаємодії з ринком через «хмарні кухні» та агрегатори доставки. Тобто на сьогоднішньому етапі розвитку ресторанного господарства сутність ресторанного продукту обов’язково включає логістичну компоненту та цифровий досвід користувача, що стає обов’язковим елементом конкурентоспроможності в умовах діджиталізації [30].

Отже, в контексті національної економіки сутність ресторанного господарства визначається його стійкістю до кризових явищ та здатністю до швидкої адаптації до динамічного зовнішнього середовища. Це сектор, який найшвидше впроваджує інновації та реагує на запити суспільства щодо екологічності, що впливає на формування іміджу країни на міжнародній арені через розвиток гастрономічного потенціалу [21].

На думку Т. О. Ковальчук, ресторанне господарство є невід’ємною частиною інфраструктури, що забезпечує сталий розвиток національної економіки через інтеграцію виробничих та торговельних процесів [31]. Тобто роль ресторанного господарства в сучасній системі економіки України визначається його здатністю виступати потужним стимулятором внутрішнього ринку. Як вагомий сегмент сфери послуг, ця галузь забезпечує

швидкий обіг капіталу та створює умови для розвитку малого і середнього бізнесу.

Економічне значення галузі насамперед проявляється через її фіскальну функцію. Ресторанний бізнес є джерелом стабільних податкових надходжень до бюджету усіх рівнів, що особливо важливо в умовах децентралізації. Тому підприємства ресторанного господарства сприяють фінансовій стабілізації регіонів, створюючи базу для реалізації соціальних програм та розвитку комунальної інфраструктури [37].

Роль ресторанного господарства є надзвичайно важливою у вирішенні проблем зайнятості населення. Галузь характеризується високим рівнем трудомісткості, що дозволяє залучати значну кількість персоналу різної кваліфікації. Враховуючи це сектор ресторанних послуг відіграє значну роль у соціальній стабільності, надаючи перше робоче місце молоді та сприяючи професійному розвитку фахівців у сфері сервісу [36].

Крім того, мультиплікативний ефект ресторанного господарства виявляється у стимулюванні суміжних секторів економіки. Наприклад, попит закладів ресторанного господарства на якісну сировину спонукає до розвитку сільського господарства, харчової промисловості та логістики. Дослідник С. В. Іванов це підтверджує у своїх дослідженням, наголошуючи, що розширення мережі закладів харчування безпосередньо корелює із зростанням обсягів виробництва локальних фермерських господарств, що зміцнює продовольчу безпеку країни [26].

Слід зазначити і про інвестиційне значення ресторанного господарства, яке полягає у його привабливості для вітчизняних та іноземних інвесторів через відносно короткий термін окупності проєктів порівняно з промисловим сектором. При цьому активізація інвестиційної діяльності в ресторанному сегменті сприяє оновленню основних фондів та впровадженню інноваційних управлінських технологій, що підвищує загальний технологічний рівень сфери послуг [33].

Значення галузі як інструменту розвитку туризму є особливо важливим для міжнародного іміджу України. Адже, гастрономічна складова є важливим елементом туристичного продукту, що формує привабливість дестинацій. Тобто розвиток автентичної гастрономії у ресторанах сприяє популяризації національної культури та залученню іноземної валюти в країну, стимулюючи експорт послуг [41].

В умовах ринкової конкуренції ресторанне господарство відіграє роль індикатора платоспроможного попиту та рівня добробуту населення. Динаміка відкриття нових закладів та зміна середнього чека відображають реальні економічні настрої в суспільстві. Адаптивність ресторанного бізнесу до змін купівельної спроможності дозволяє йому виступати показником економічних коливань [30].

Соціальне значення галузі полягає в організації раціонального харчування населення, що безпосередньо впливає на здоров’я нації та збереження трудового потенціалу. Сучасні заклади ресторанного господарства беруть на себе функцію забезпечення якості та безпечності харчових продуктів, впроваджуючи міжнародні стандарти HACCP. Що, в свою чергу, сприяє формуванню культури здорового харчування серед громадян [21].

Інноваційна роль ресторанного господарства проявляється у швидкому впровадженні цифрових рішень – від систем автоматизації до штучного інтелекту в маркетингу. Також сьогодні галузь ресторанного господарства стає полігоном для впровадження «зелених технологій» та принципів циркулярної економіки, а екологізація цього бізнесу задає тренди для всієї сфери обслуговування, сприяючи відповідальному ставленню до природніх ресурсів [15].

Отже, роль ресторанного господарства в економіці України полягає в забезпеченні структурної перебудови господарського комплексу в бік сервісної моделі. Це дуже важливий сектор, що забезпечує соціальну інтеграцію, економічне зростання та культурну самоідентифікацію. З огляду

на це Н. М. Прутська стверджує, що сталий розвиток галузі є запорукою стійкості всієї національної економіки перед викликами глобалізації [39].

Таким чином, розглядаючи сутність ресторанного господарства, можна стверджувати, що воно трансформувалося з допоміжної галузі громадського харчування у складну багатофункціональну систему, яка поєднує в собі ознаки матеріального виробництва, високотехнологічного сервісу та креативної індустрії. Сучасне трактування цієї галузі базується на створенні унікального споживчого досвіду, де кулінарна продукція виступає лише ядром комплексної послуги, доповненої інноваційними цифровими рішеннями, автентичною атмосферою та персоналізованим підходом до кожного клієнта. Така багатогранна природа ресторанного бізнесу вимагає від суб'єктів господарювання постійної адаптації до динамічного ринкового середовища та впровадження новітніх моделей управління.

Значення ресторанного господарства для національної економіки України є надзвичайно важливим, оскільки воно забезпечує значний внесок у формування ВВП через податкові надходження, стимулює розвиток суміжних секторів – від агропромислового комплексу до ІТ-сфери – та виступає важливим інструментом підвищення туристичної привабливості країни. Соціальна роль галузі проявляється у створенні масових робочих місць та формуванні нової культури споживання, орієнтованої на принципи екологічності та здорового харчування. Таким чином, ресторанне господарство є не лише показником платоспроможності та добробуту населення, а й рушієм інноваційного оновлення всієї сфери послуг, що сприяє інтеграції України у глобальний економічний та соціокультурний простір.

1.2. Сучасні підходи та зарубіжний досвід розвитку ресторанного господарства

Дослідження сучасних підходів до організації ресторанного господарства в розвинених країнах світу дозволяє виокремити основні напрями розвитку галузі, що базуються на поєднанні технологічних інновацій, екологічної відповідальності та персоналізації споживчого досвіду. Зарубіжний досвід свідчить про те, що традиційна модель функціонування закладів харчування поступово заміщується концепціями, орієнтованими на цифровізацію сервісних процесів, впровадження хмарних технологій управління та реалізацію принципів сталого розвитку. Як наголошує О. В. Борисова, вивчення міжнародних стратегій адаптації ресторанного господарства до глобальних викликів є особливо важливим для України, оскільки воно дозволяє імпортувати передові погляди на управління, автоматизувати операційну діяльність та підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на міжнародній арені [17].

Основними напрямами сучасних підходів до розвитку ресторанного господарства є цифровізація, що охоплює як внутрішні бізнес-процеси, так і зовнішні комунікації з клієнтами. Використання концепції FoodTech дозволяє закладам ресторанного господарства інтегрувати системи автоматизації (ERP, CRM) із мобільними додатками та платформами агрегаторів доставки. Впровадження хмарних технологій та аналітики Big Data забезпечує персоналізацію сервісу, дозволяючи прогнозувати переваги споживачів та оптимізувати витрати на закупівлю сировини [15].

Іншим значущим підходом є розвиток віртуальних моделей ресторанного бізнесу, зокрема форматів «dark kitchen» та «ghost restaurants». Ці моделі передбачають відсутність традиційних залів для обслуговування та орієнтовані виключно на доставку продукції, що значно знижує капітальні витрати на оренду та інтер’єр. Дослідниця О. В. Борисова наголошує, що такі інноваційні формати стали відповіддю на глобальні виклики пандемії та

воєнного стану, забезпечуючи життєздатність підприємств у кризових умовах [17].

Екологізація та впровадження принципів сталого розвитку стають обов'язковими елементами стратегії сучасних ресторанів, що передбачає мінімізацію відходів, використання біорозкладного пакування та переробку органічних залишків. Сучасні споживачі надають перевагу соціально відповідальним брендам, тому впровадження еко-технологій не лише зменшує навантаження на довкілля, а й підвищує лояльність клієнтів та доходи ресторанного бізнесу [34].

Концепція економіки вражень диктує зміну акцентів від продуктоцентричності до створення унікального клієнтського досвіду. Сьогодні почалося активне використання імерсивних технологій, відкритої кухні та сторітелінгу в меню для емоційного залучення гостя. Як зазначає Н. М. Прутська, успіх закладів ресторанного господарства сьогодні залежить від здатності здивувати відвідувача через інтерактивність та мультисенсорний вплив, де їжа є лише частиною комплексного культурного перформансу [39].

Технологічна модернізація виробничих процесів через застосування високотехнологічного обладнання (пароконвектомати, 3D-друк їжі тощо) дозволяє стандартизувати якість страв при мінімальному залученні праці людей. З огляду на це, Т. В. Капліна підкреслює, що використання інноваційних кулінарних технологій підвищує енергоефективність виробництва та дозволяє створювати продукти з поліпшеними дієтичними властивостями, що відповідає тренду на здорове харчування [30].

Загалом, сучасний підхід до управління персоналом базується на розвитку «soft skills» та формуванні корпоративної культури гостинності. В умовах дефіциту кадрів ресторани переходять до моделей партнерського управління та безперервного навчання співробітників. М. Ю. Григоренко зазначає, що інтеграція людського потенціалу з цифровими інструментами (наприклад, чат-боти для навчання) створює стійку конкурентну перевагу,

забезпечуючи високий рівень сервісу навіть у нестабільних умовах [21].

У таблиці 1.1 показано зміни ресторанної індустрії від консервативних моделей до гнучких цифрових систем. Основна відмінність полягає у зміні напрямку з «продажу страв» на «управління взаємовідносинами з клієнтом». Сучасний підхід характеризується високим ступенем адаптивності, де автоматизація нівелює помилки персоналу, а екологічна та соціальна відповідальність стають основними елементами маркетингової стратегії. Саме перехід до інноваційних моделей є необхідною умовою виживання підприємств у конкурентному середовищі.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика традиційних та сучасних підходів у ресторанному господарстві*

Параметр порівняння	**Традиційний підхід**	**Сучасний підхід (інноваційний)**
Формат діяльності	Класичний зал з офіціантами	Мультиканальність (зал, доставка, dark kitchen)
Основний продукт	Страва та напої	Емоційне враження та комплексний сервіс
Технології	Ручне управління, паперовий облік	Повна автоматизація (AI, CRM, Cloud)
Взаємодія з гостем	Особистий контакт у закладі	Омніканальність (соцмережі, додатки, QR)
Екологічність	Пріоритет економічної вигоди	Принципи Zero Waste, локальні продукти
Меню	Статичне, широке	Гнучке, сезонне, персоналізоване

**Джерело: систематизовано автором на основі [21, 30, 34, 39].*

Дослідження зарубіжного досвіду свідчить, що основним чинником успіху провідних ресторанних ринків світу є глибока інтеграція цифрових технологій у всі ланки створення вартості. У країнах Європейського Союзу цей процес супроводжується активним впровадженням концепції Індустрія 4.0, що передбачає автоматизацію не лише фронт-офісу, а й складних логістичних операцій. Як зазначають Г. В. Пугачевська та Ю. В. Поправка, цифрова трансформація за кордоном стала основою для

формування нових бізнес-моделей, які забезпечують стійкість підприємств в умовах глобальних економічних викликів [40].

Важливим аспектом досвіду США є розвиток сегменту «Fast Casual», який став відповіддю на запит споживачів щодо поєднання швидкості обслуговування з якістю страв ресторанного рівня. Американські компанії роблять ставку на стандартизацію процесів та використання CRM-систем для збору даних про вподобання клієнтів. Дослідники Т. В. Капліна та С. В. Шаповал наголошують, що саме такий технологічний підхід дозволяє іноземним закладам підвищувати конкурентоспроможність за рахунок впровадження інноваційних рішень у систему менеджменту [30].

Світові тренди вказують на зростання ролі екологічного іміджу ресторану як обов’язкової умови його капіталізації. У країнах Західної Європи дедалі більшої популярності набувають «циркулярні» моделі господарювання, спрямовані на повну переробку відходів. Тобто. міжнародний досвід акцентує увагу на відповідальному споживанні ресурсів, що стає важливим пріоритетом для розвитку сучасного ресторанного господарства в умовах глобалізації [43].

Досвід Франції та Італії демонструє успішність збереження національної ідентичності через розвиток гастрономічного туризму. Ці країни активно використовують сертифікацію локальних продуктів, що захищає виробника та гарантує якість споживачу. Такий підхід дозволяє європейським закладам формувати високу додану вартість, базуючись на автентичності та культурній спадщині регіону, що є важливим прикладом для українського ринку [41].

Зарубіжний досвід також підкреслює важливість переходу до мультиканальних продажів. У розвинених країнах частка замовлень через власні мобільні додатки та сторонні агрегатори в деяких сегментах сягає понад 40%. Тобто, трансформація ресторанного бізнесу за кордоном відбувається шляхом створення складних цифрових екосистем, де онлайн- та офлайн-сервіси доповнюють один одного [15].

У країнах Азії (Японія, Сінгапур) спостерігається тренд на максимальну роботизацію процесів. Використання роботів-кухарів та автоматизованих систем видачі дозволяє нівелювати витрати на персонал та забезпечувати стабільну якість продукту. Перспективи галузі нерозривно пов’язані з автоматизацією, яка дозволяє закладам адаптуватися до дефіциту трудових ресурсів [39].

Цікавим є досвід країн Скандинавії щодо впровадження принципів здорового харчування на державному рівні. Ресторани активно залучаються до програм зменшення вмісту цукру та солі в стравах, що сьогодні є надзвичайно популярним. Таким чином це підтверджує факт, що соціальна відповідальність бізнесу в країнах ЄС трансформувалася з добровільної ініціативи в дієвий інструмент підвищення лояльності клієнтів та зміцнення ринкових позицій [31].

Британський досвід розвитку ресторанного господарства акцентує на гнучкості форматів, зокрема активному використанні поп-ап ресторанів та фуд-холів. Це дозволяє протестувати концепцію з мінімальними витратами перед повномасштабним запуском. Така мобільність капіталу є характерною рисою сучасних зарубіжних стратегій розвитку, спрямованих на швидку адаптацію до мінливих потреб ринку [34].

Досвід Німеччини свідчить про високу ефективність галузевих об’єднань та асоціацій у лобіюванні інтересів ресторанного бізнесу. Кооперація між закладами дозволяє спільно закуповувати сировину за нижчими цінами та впроваджувати єдині стандарти якості. За словами М Ю. Григоренко, економічні аспекти функціонування іноземних підприємств часто базуються на принципах партнерства та колективної стійкості [21].

У Канаді та Австралії значна увага приділяється інклюзивності ресторанного простору. Це стосується не лише архітектурної доступності, а й адаптації меню для різних категорій споживачів (алергіків, вегетаріанців, веганів тощо). В свою чергу орієнтація на різноманітність та інклюзивність є

важливим рушієм зростання в розвинених країнах, оскільки дозволяє охопити ширші сегменти аудиторії [17].

Міжнародний досвід також демонструє зміну підходів до дизайну залів – від помпезності до функціональності, особливо важливим є врахування публікації Instagram. Тобто, заклади проектуються так, щоб кожен куточок був візуально привабливим для соціальних мереж, так як в сучасних умовах візуальний контент став невід'ємною частиною сервісу, що безпосередньо впливає на залучення нових відвідувачів [31].

Завершуючи огляд, що закордонний досвід характеризується переходом від конкуренції продуктів до конкуренції бізнес-моделей. Перемагають ті заклади, які інтегрують інновації з високими стандартами гостинності. Як підсумовують Г. В. Пугачевська та Ю. В. Поправка, адаптація таких підходів в Україні є необхідною умовою для відновлення та подальшого розвитку галузі в післявоєнний період [40].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз динаміки та основних показників розвитку ресторанного господарства в Україні

Аналіз динаміки та основних показників розвитку ресторанного господарства в Україні є важливим етапом дослідження сучасного стану цієї галузі. Ресторанний бізнес відіграє важливу роль у сфері послуг, забезпечуючи населення харчуванням, створюючи робочі місця та сприяючи розвитку економіки. Водночас ця сфера досить чутливо реагує на зміни в економічній ситуації, рівень доходів населення, а також на зовнішні фактори, такі як пандемія чи воєнні дії. Тому дослідження основних показників розвитку ресторанного господарства дозволяє краще зрозуміти, як змінюється ця галузь у сучасних умовах.

З огляду на вищенаведене, для оцінки сучасного стану та тенденцій розвитку ресторанного господарства доцільно проаналізувати ключові показники його функціонування. Зокрема, важливими є кількість закладів ресторанного господарства, обсяги реалізації продукції та послуг, рівень зайнятості населення у галузі, а також фінансові результати діяльності підприємств. Аналіз зазначених показників дає змогу визначити динаміку розвитку сфери, оцінити її економічну ефективність та виявити основні проблеми й перспективи подальшого зростання (рис. 2.1).

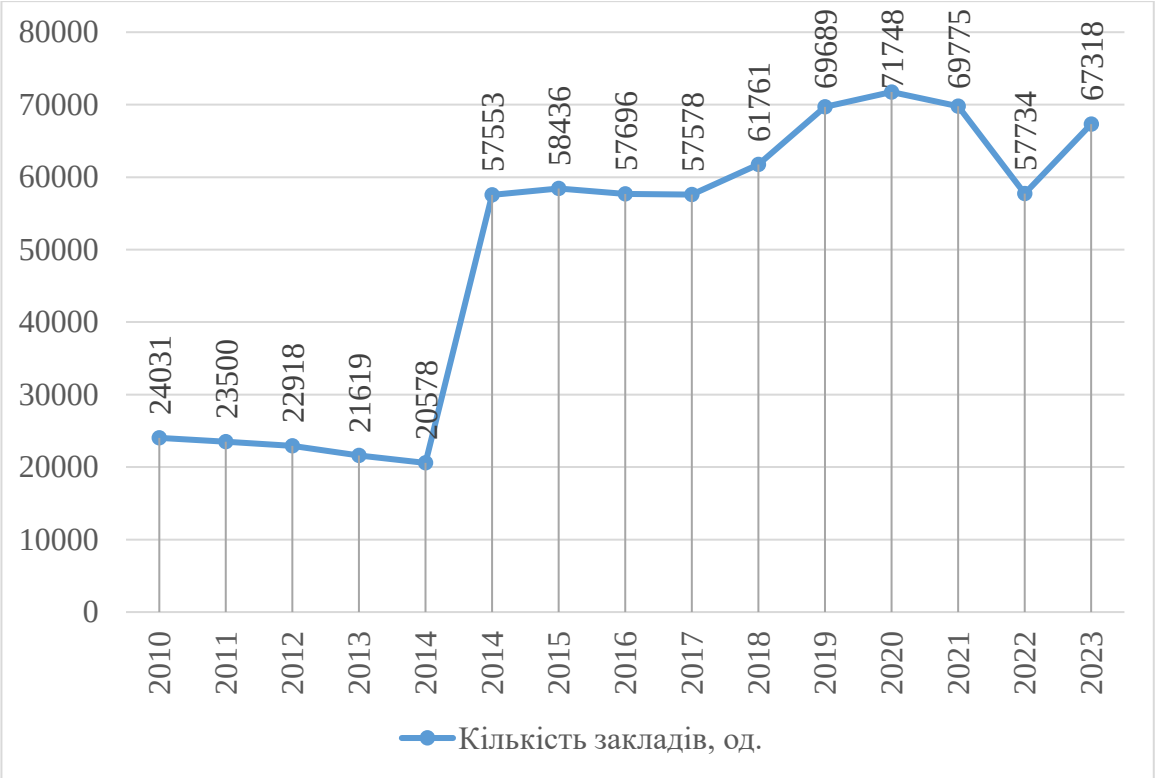


Рис. 2.1. Динаміка закладів ресторанного господарства в Україні (2010–2023 рр.)*

**Джерело: систематизовано автором на основі [19, 23, 38].*

Аналіз динаміки кількості закладів ресторанного господарства в Україні за 2010–2023 рр. свідчить про суттєві структурні зміни у розвитку галузі, які були зумовлені як економічними, так і соціально-політичними факторами. Загалом досліджуваний період можна умовно поділити на кілька етапів: поступового скорочення (2010–2014 рр.), активного зростання (2015–2020 рр.), кризового спаду (2020–2022 рр.) та часткового відновлення (2023 р.).

У 2010–2014 рр. спостерігається чітка тенденція до зменшення кількості закладів ресторанного господарства. Так, з 24031 об’єкта у 2010 році їх кількість скоротилася до 20578 у 2014 році, що становить зменшення приблизно на 14,4%. Особливо помітним є спад у 2012–2014 рр., де скорочення склало близько 10,2%. Така динаміка пов’язана зі зниженням купівельної спроможності населення, наслідками світової фінансової кризи

та загальним уповільненням економічного розвитку країни.

Окремо слід відзначити різке «зростання» показника у 2014 році до 57553 закладів. Це не є фактичним збільшенням у три рази, а пояснюється зміною методики обліку – починаючи з цього періоду у статистику включаються не лише юридичні особи, а й фізичні особи-підприємці (ФОП). Саме тому подальший аналіз доцільно проводити вже в межах цієї нової методики.

У 2014–2017 рр. спостерігається відносна стабілізація ринку. Кількість закладів коливалась незначно: з 57553 у 2014 році до 57578 у 2017 році, що фактично означає нульове зростання (менше 0,1%). У 2015 році відбулося незначне зростання на 1,5%, однак у 2016–2017 рр. знову спостерігається спад (приблизно на 1–1,5% щорічно). Це пояснюється наслідками економічної кризи, девальвації гривні та військових подій на сході України, які негативно вплинули на бізнес-середовище.

Період 2017–2020 рр. характеризується активним зростанням галузі. Кількість закладів збільшилась з 57578 у 2017 році до 71748 у 2020 році, що становить приріст близько 24,6%. Найбільше зростання відбулося у 2018–2019 рр. – на 7,3% та 12,8% відповідно. Це пов’язано з розвитком малого підприємництва, популяризацією культури харчування поза домом, урбанізацією та збільшенням кількості ФОП у сфері HoReCa. Крім того, активний розвиток кав’ярень, фаст-фуду та стріт-фуд форматів сприяв розширенню ринку.

У 2020 році, попри досягнення максимального значення (71748 закладів), галузь зазнала суттєвих викликів через пандемію COVID-19. Хоча загальна кількість закладів ще зросла, це було інерційне зростання, тоді як фактично багато закладів припинили діяльність або тимчасово закрились. Обмеження, локдауни та зниження відвідуваності суттєво вплинули на подальшу динаміку розвитку галузі.

У 2020–2022 рр. спостерігається різкий спад кількості закладів. Якщо у 2020 році їх було 71748, то у 2022 році – лише 57734, що означає скорочення

на 19,5%. Найбільше падіння відбулося у 2022 році (на 17,3% порівняно з 2021 роком). Основними причинами стали пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії у 2022 році, яке призвело до масового закриття підприємств, міграції населення та зниження попиту на ресторанні послуги. За даними досліджень, ринок громадського харчування значно скоротився через війну та економічну нестабільність .

У 2023 році спостерігається часткове відновлення галузі: кількість закладів зросла з 57734 до 67318, тобто на 16,6%. Це свідчить про адаптацію ресторанного бізнесу до нових умов, зокрема розвиток доставки, переміщення бізнесу у більш безпечні регіони та відкриття нових закладів у форматі малого підприємництва. Крім того, відзначається активне зростання кількості підприємств після 2022 року, що підтверджує тенденцію до відновлення ринку.

Таким чином, аналіз динаміки кількості закладів ресторанного господарства в Україні демонструє циклічний характер розвитку галузі, який значною мірою залежить від зовнішніх факторів. Найбільші спади пов’язані з кризовими явищами (2014 р., 2020 р., 2022 р.), тоді як періоди зростання обумовлені розвитком підприємництва та адаптацією бізнесу до нових умов. Це свідчить про високу гнучкість ресторанного сектору та його здатність до відновлення навіть у складних соціально-економічних умовах.

Оскільки Державна служба статистики України (Держстат) обмежила публікацію детальної регіональної звітності після 2021 року у зв’язку з воєнним станом, дані за 2022–2024 роки базуються на звітах аналітичних платформ (YCMarket, Poster, OpenDataBot) та наукових публікаціях у фахових виданнях.

Нижче наведено зведену статистичну таблицю кількості закладів ресторанного господарства (включно з ФОП) у розрізі областей (табл. 2.1). Варто зауважити, що дані за 2023 рік є оціночними на основі активності суб’єктів господарювання (джерело: YC.Market та Poster). Також включено тимчасово окуповані території та зони активних бойових дій (Донецька,

Луганська та Херсонська області), де статистичний облік наразі ускладнений.

Таблиця 2.1

Кількість об’єктів ресторанного господарства України за регіонами (2019–2023 рр.)*

Область	**2019 (од.)**	**2021 (од.)**	**2023 (од.)**	**Динаміка 2021-2023 (%)**
Україна (загалом)	**55400**	**57712**	**46300**	**-19,8%**
м. Київ	15800	17669	16100	-8,9%
Львівська	7650	8279	8450	+2,1%
Дніпропетровська	6800	7020	6150	-12,4%
Одеська	6900	6952	5400	-22,3%
Київська (область)	6200	6776	6200	-8,5%
Харківська	5600	5496	2850	-48,1%
Івано-Франківська	3500	3748	3950	+5,4%
Закарпатська	3450	3733	3880	+3,9%
Вінницька	2800	2922	2650	-9,3%
Запорізька	3050	2922	1350	-53,8%
Полтавська	2550	2680	2350	-12,3%
Черкаська	2100	2240	1950	-12,9%
Інші області (сумарно)	9000	9275	4920	-46,9%

**Джерело: систематизовано автором на основі [12, 14].*

Аналіз динаміки кількості об’єктів ресторанного господарства України у 2019–2024 рр. свідчить про суттєві структурні зміни в галузі, зумовлені впливом як економічних, так і соціально-політичних чинників, що чітко прослідковується наочно на рисунку 2.2. Упродовж 2019–2021 рр. спостерігалася позитивна тенденція до зростання кількості закладів: їх загальна чисельність збільшилася з 55400 до 57712 одиниць, що становить приріст на 4,2 %. Така динаміка була обумовлена розвитком внутрішнього туризму, зростанням попиту на послуги харчування поза домом, а також активним впровадженням цифрових сервісів, зокрема доставки їжі та онлайн-замовлень.

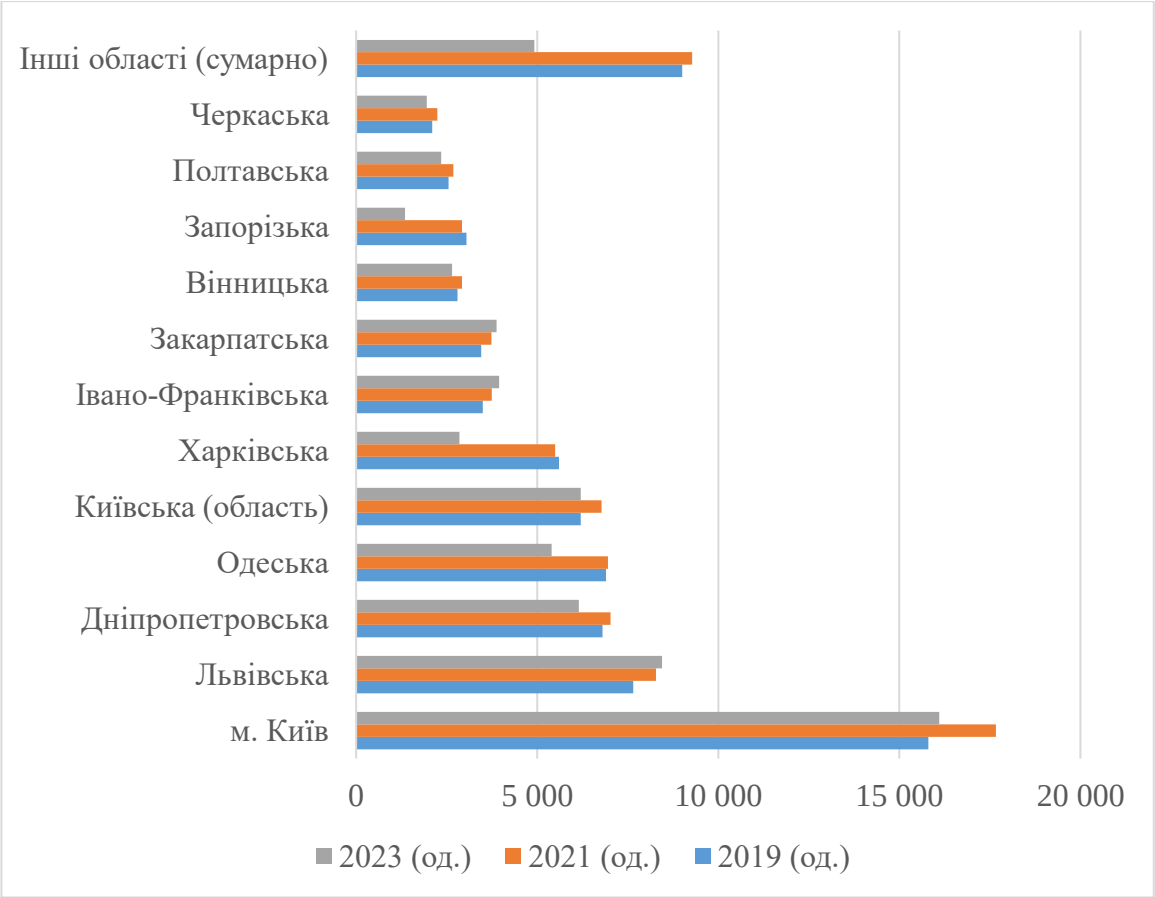


Рис. 2.2. Динаміка об’єктів ресторанного господарства України за регіонами (2019–2023 рр.)*

**Джерело: систематизовано автором на основі [12, 14].*

Водночас у період 2021–2023 рр. ситуація кардинально змінилася: загальна кількість об’єктів ресторанного господарства скоротилася до 46300 одиниць, що відповідає зниженню на 19,8 %. Основною причиною такого різкого падіння стало повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну, яке спричинило значні руйнування інфраструктури, переміщення бізнесу, скорочення платоспроможного попиту населення та загальну економічну нестабільність.

Регіональний аналіз демонструє суттєву диференціацію у розміщенні та динаміці розвитку ресторанного господарства. Найбільша концентрація закладів у 2023 році спостерігалася у місті Києві (16100 од.), Львівській (8450 од.), Дніпропетровській (6150 од.) та Київській (6200 од.) областях. Така ситуація пояснюється високим рівнем урбанізації, значною чисельністю

населення, концентрацією ділової активності та, у випадку західних регіонів, розвитком туристичної привабливості.

Водночас найменші показники зафіксовані у Запорізькій (1350 од.), Черкаській (1950 од.) та Харківській (2850 од.) областях. Особливо критична ситуація спостерігається у регіонах, що знаходяться у безпосередній близькості до зони бойових дій або частково окуповані. Це призвело до масового закриття закладів, евакуації підприємців та зменшення кількості споживачів.

Аналіз динаміки за 2021–2023 рр. дозволяє виділити кілька груп регіонів. Позитивну динаміку продемонстрували західні області, зокрема Львівська (+2,1 %), Івано-Франківська (+5,4 %) та Закарпатська (+3,9 %). Зростання у цих регіонах пояснюється їх відносною безпечністю, активною внутрішньою міграцією населення, перенесенням бізнесу зі східних та південних регіонів, а також пожвавленням внутрішнього туризму.

Помірне скорочення кількості закладів відбулося у центральних та частині північних регіонів, зокрема у місті Києві (–8,9 %), Київській області (–8,5 %), Вінницькій (–9,3 %), Полтавській (–12,3 %), Черкаській (–12,9 %) та Дніпропетровській (–12,4 %) областях. Це пов’язано зі зниженням ділової активності, частковим відтоком населення та трансформацією попиту на ресторанні послуги.

Найбільшого негативного впливу зазнали східні та південні регіони. Так, у Харківській області кількість закладів скоротилася на 48,1 %, у Запорізькій – на 53,8 %, в Одеській – на 22,3 %, а в інших областях, що включають тимчасово окуповані території, спад становив 46,9 %. Такі значні втрати пояснюються безпосереднім впливом бойових дій, руйнуванням об’єктів інфраструктури, окупацією територій та неможливістю ведення підприємницької діяльності.

Серед основних факторів, що вплинули на розвиток ресторанного господарства у досліджуваний період, визначальним є військовий фактор. Він спричинив не лише фізичне знищення закладів, але й створив високі

ризики для ведення бізнесу. Важливу роль також відіграли демографічні зміни, зокрема внутрішня міграція населення у більш безпечні регіони та виїзд значної частини громадян за кордон. Економічні чинники проявилися у зниженні доходів населення, зростанні витрат на ведення бізнесу та скороченні інвестиційної активності.

Окремо слід відзначити вплив туристичного фактора. Якщо міжнародний туризм практично зупинився, то внутрішній туризм частково компенсував втрати, особливо у західних регіонах України. Крім того, важливим напрямом адаптації стало впровадження цифрових технологій: розвиток сервісів доставки, поява «dark kitchen» та оптимізація бізнес-моделей дозволили частині закладів зберегти свою діяльність навіть за умов кризи.

Отже, проведений аналіз свідчить, що ресторанне господарство України у 2019–2024 рр. зазнало значних трансформацій, основним рушієм яких стали зовнішні кризові фактори. Водночас галузь продемонструвала здатність до адаптації, що проявилося у регіональній переорієнтації, зміні форматів діяльності та використанні інноваційних підходів.

Аналіз фінансових показників галузі ресторанного господарства України у 2021–2025 рр. свідчить про глибоку кризову трансформацію з подальшим етапом адаптації та відновлення, що відбувався під впливом як воєнних, так і економічних факторів (рис. 2.2). Слід зауважити, що дані за 2021 рік вказані для великих та середніх підприємств (без урахування дрібних ФОП у повному обсязі). А різкий стрибок показників у 2024–2025 рр. пояснюється не лише реальним зростанням, а й активною фіскалізацією (впровадженням РРО/ПРРО) та детінізацією ринку під контролем ДПС.

Таблиця 2.2

Фінансові показників галузі ресторанного господарства у 2021–2025 рр.*

Рік	Чистий дохід	Динаміка до попереднього року	Середній чек (орієнтовно)
2021	35,8 млрд грн*	+15% (після пандемії)	120–250 грн
2022	14,4 млрд грн	-60% (початок війни)	145–180 грн
2023	31,6 млрд грн	+120% (відновлення)	215–300 грн
2024	202,7 млрд грн**	+21,7% (декларований)	303–520 грн
2025	246,7 млрд грн	+21,7%	610 грн

**Джерело: систематизовано автором на основі [10, 18, 35, 42, 45].*

У 2021 році галузь демонструвала відносно стабільний розвиток після пандемії COVID-19. Загальний виторг становив близько 35,8 млрд грн, що на 15 % більше порівняно з попереднім роком. Це зростання було зумовлене відкладеним попитом населення, поступовим відновленням ділової активності та активним розвитком сервісів доставки. Середній чек у цей період коливався в межах 120–250 грн, що відображало ще відносно помірний рівень цін і доступність ресторанних послуг для широких верств населення.

У 2022 році ситуація кардинально змінилася: виторг галузі скоротився до приблизно 14,4 млрд грн, що означає падіння на 60 %. Такий різкий спад був прямим наслідком повномасштабного вторгнення, яке призвело до тимчасового закриття значної частини закладів, руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та різкого зниження платоспроможності населення. Попри це, середній чек дещо зріс (до 145–180 грн), що пояснюється інфляційними процесами та зростанням собівартості продукції.

У 2023 році спостерігається етап активного відновлення галузі. Загальний виторг досяг 31,6 млрд грн, що на 120 % більше порівняно з 2022 роком і навіть перевищує показники 2021 року [24]. Це свідчить про високу адаптивність ресторанного бізнесу до кризових умов. Відновлення відбулося завдяки релокації підприємств у більш безпечні регіони, розвитку внутрішнього туризму та активному впровадженню нових форматів роботи

(доставка, dark kitchen, мобільні заклади). Середній чек зріс до 215–300 грн, що відображає подальше підвищення цін та зміну споживчих звичок.

Особливо показовими є дані за 2024 рік, коли загальний виторг різко зріс до 202,7 млрд грн. Формально це означає приріст на 21,7 %, однак таке значне збільшення пояснюється не лише реальним економічним зростанням, а й ефектом детінізації ринку. Активне впровадження реєстраторів розрахункових операцій, посилення контролю з боку податкових органів та зменшення частки тіньового сектору призвели до того, що значна частина раніше незафіксованих доходів стала відображатися у офіційній статистиці. Водночас, за даними галузевих досліджень, реальне зростання виторгу у 2024 році становило близько 10 %, а середній чек збільшився на 17 % [44], що було зумовлено передусім інфляцією та зростанням витрат бізнесу.

У 2025 році тенденція до зростання зберігається: виторг досяг 246,7 млрд грн, що на 21,7 % більше, ніж у 2024 році. Це свідчить про поступову стабілізацію галузі та її адаптацію до нових економічних умов. Водночас важливо зазначити, що зростання доходів відбувається переважно за рахунок підвищення цін, а не збільшення кількості відвідувачів. Так, у 2025 році відвідуваність закладів знизилася приблизно на 8 %, тоді як виторг зріс завдяки збільшенню середнього чека. Середній чек у цей період досяг приблизно 300 грн і продовжує зростати, що є наслідком інфляційного тиску, подорожчання енергоресурсів, сировини та оплати праці.

Загалом динаміка фінансових показників ресторанного господарства України у 2021–2025 рр. має хвилеподібний характер і чітко відображає вплив зовнішніх викликів. До основних факторів, що визначили таку динаміку, належать: по-перше, військовий фактор, який спричинив різке падіння доходів у 2022 році через фізичне знищення закладів, втрату ринків збуту та міграцію населення; по-друге, інфляційні процеси, що призвели до системного зростання середнього чека упродовж усього досліджуваного періоду; по-третє, детінізація економіки, яка суттєво вплинула на статистичні показники 2024–2025 рр. та створила ефект різкого «зростання» виторгу; по-

четверте, зміна споживчої поведінки населення, що проявляється у зменшенні частоти відвідувань закладів при одночасному зростанні витрат на один візит; по-п’яте, технологічна адаптація бізнесу, зокрема розвиток доставки, автоматизації та нових форматів обслуговування.

Таким чином, фінансові показники ресторанного господарства України у досліджуваний період відображають не лише економічні результати діяльності галузі, а й глибокі зміни, пов’язані з її адаптацією до кризових умов та поступовим переходом до більш прозорої та цифровізованої моделі функціонування.

Отже, проведений аналіз динаміки кількісних та фінансових показників ресторанного господарства України свідчить про те, що галузь упродовж 2010–2025 рр. розвивалася нерівномірно, проходячи через етапи зростання, стагнації та глибоких кризових спадів. Найбільш суттєві негативні зміни були зумовлені зовнішніми викликами – економічними кризами, пандемією COVID-19 та повномасштабною війною, які спричинили скорочення кількості закладів, падіння доходів і зміну територіальної структури ринку. Водночас встановлено, що ресторанний бізнес характеризується високою чутливістю до змін макроекономічного середовища, рівня доходів населення та безпекових умов, що визначає його циклічний характер розвитку.

Разом із тим, результати дослідження свідчать про значну адаптивність галузі до кризових умов. Відновлення кількості закладів у 2023 році, зростання фінансових показників у 2023–2025 рр., а також активне впровадження нових форматів діяльності (доставка, цифровізація, релокація бізнесу) підтверджують здатність ресторанного господарства швидко реагувати на виклики. Додатково слід відзначити вплив процесів детінізації економіки, які суттєво трансформували офіційні фінансові показники галузі. У сукупності це дозволяє зробити висновок, що, попри складні умови функціонування, ресторанний сектор України має потенціал до подальшого розвитку та поступової стабілізації в умовах післякризового відновлення.

2.2. Оцінка тенденцій розвитку та впливу соціально-економічних факторів на функціонування ресторанного бізнесу

Оцінка тенденцій розвитку ресторанного бізнесу в Україні потребує узагальнення основних кількісних та фінансових показників галузі, що відображають її сучасний стан і трансформації. Як свідчать статистичні дані, упродовж останніх років розвиток ресторанного господарства характеризується нерівномірною динамікою: періоди зростання змінювалися різкими спадами під впливом кризових явищ. Зокрема, після активного розширення мережі закладів у 2017–2020 рр., коли їх кількість досягла понад 71 тис. одиниць, у 2022 році відбулося суттєве скорочення до близько 57,7 тис. закладів (–19,5 %). Водночас уже у 2023 році спостерігається часткове відновлення – до 67,3 тис. об’єктів, що свідчить про адаптаційні можливості галузі. Аналогічно, фінансові показники демонструють різкі коливання: падіння виторгу у 2022 році приблизно на 60 % змінилося стрімким відновленням у 2023 році (+120 %) та подальшим зростанням у 2024–2025 рр.

Такі тенденції розвитку ресторанного господарства формуються під впливом комплексу соціально-економічних факторів, серед яких основну роль відіграють рівень доходів населення, інфляційні процеси, демографічні зміни, розвиток підприємництва, а також державне регулювання. Особливо вагомим чинником останніх років є воєнний фактор, який суттєво трансформував умови функціонування галузі та її територіальну структуру. Водночас важливе значення мають і такі фактори, як цифровізація бізнес-процесів, зміна споживчих уподобань та розвиток внутрішнього туризму. Сукупний вплив зазначених чинників зумовлює необхідність комплексного аналізу, що дозволяє визначити сучасні тенденції функціонування ресторанного бізнесу та оцінити перспективи його подальшого розвитку.

Рівень доходів населення є одним із визначальних факторів формування попиту на ресторанні послуги. У періоди економічного зростання спостерігається збільшення витрат домогосподарств на харчування

поза домом, тоді як у кризові періоди – їх скорочення. За даними Державної служби статистики України, у 2022 році реальні доходи населення знизилися більш ніж на 20 %, що безпосередньо вплинуло на скорочення витрат на послуги ресторанного господарства (рис. 2.3) [23].



Рис. 2.3. Динаміка доходів населення України (2020–2023 рр.)*

**Джерело: систематизовано автором на основі [23]*

Таким чином, скорочення доходів у 2022 році стало одним із основних чинників падіння попиту на ресторанні послуги.

Інфляційні процеси суттєво впливають на діяльність ресторанного бізнесу через зростання собівартості продукції. У 2022–2024 рр. в Україні спостерігався високий рівень інфляції, що призвів до підвищення цін у закладах харчування та зростання середнього чека (рис. 2.4). Внаслідок цього середній чек у ресторанах зріс із 120–250 грн у 2021 році до понад 300–500 грн у 2024 році.

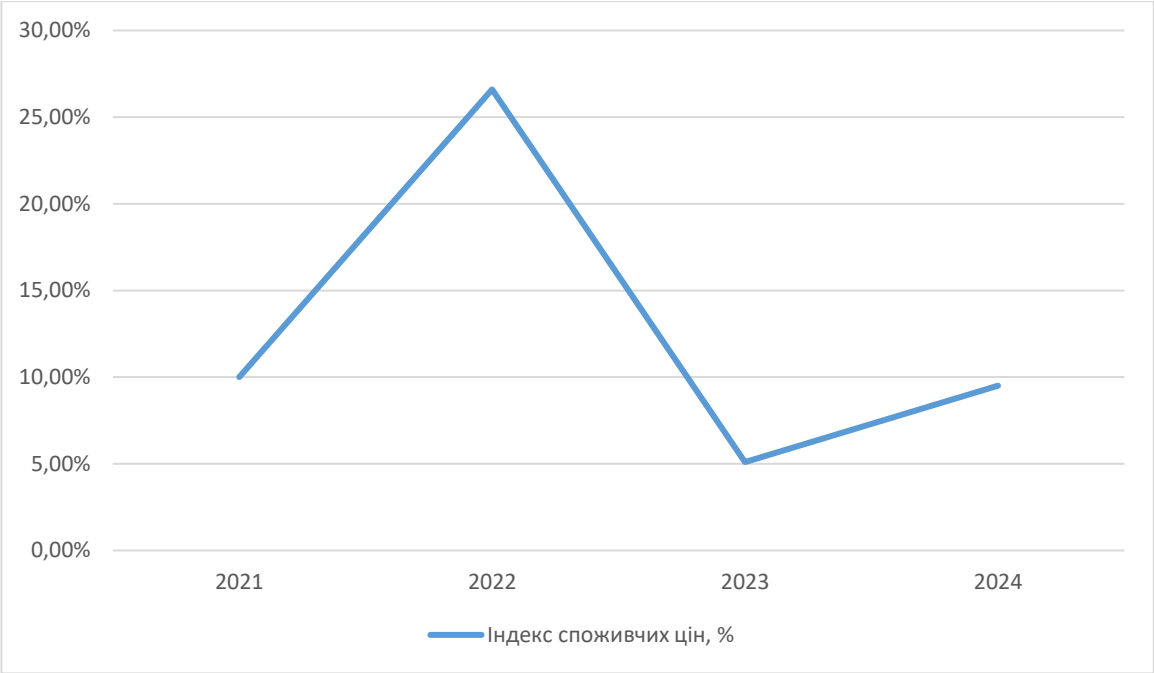


Рис. 2.4. Рівень інфляції в Україні (2021–2024 рр.)*

**Джерело: систематизовано автором на основі [23, 28].*

Демографічні зміни, зокрема внутрішня та зовнішня міграція населення, суттєво вплинули на територіальну структуру ресторанного бізнесу. За даними міжнародних організацій, у 2022–2023 рр. понад 6 млн українців виїхали за кордон, а ще кілька мільйонів стали внутрішньо переміщеними особами.

Таблиця 2.3

Міграційні процеси в Україні (2022–2023 рр.)*

Показник	**Значення**
Внутрішньо переміщені особи	близько 5 млн
Виїзд за кордон	близько 6–7 млн
Основні регіони концентрації ВПО	Захід України

**Джерело: систематизовано автором на основі [23]*

Це спричинило зростання кількості закладів у західних регіонах (Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська області) та скорочення у східних і південних.

Воєнні дії стали найбільш визначальним фактором трансформації

ресторанного бізнесу. У 2022 році кількість закладів скоротилася майже на 20 %, а в окремих регіонах – більш ніж удвічі. Основними наслідками стали руйнування інфраструктури, перенесення бізнесу та зниження попиту. При цьому у 2024–2025 рр. значний вплив на галузь мало впровадження РРО/ПРРО та посилення податкового контролю. Це сприяло зростанню офіційно задекларованого виторгу (рис. 2.5).

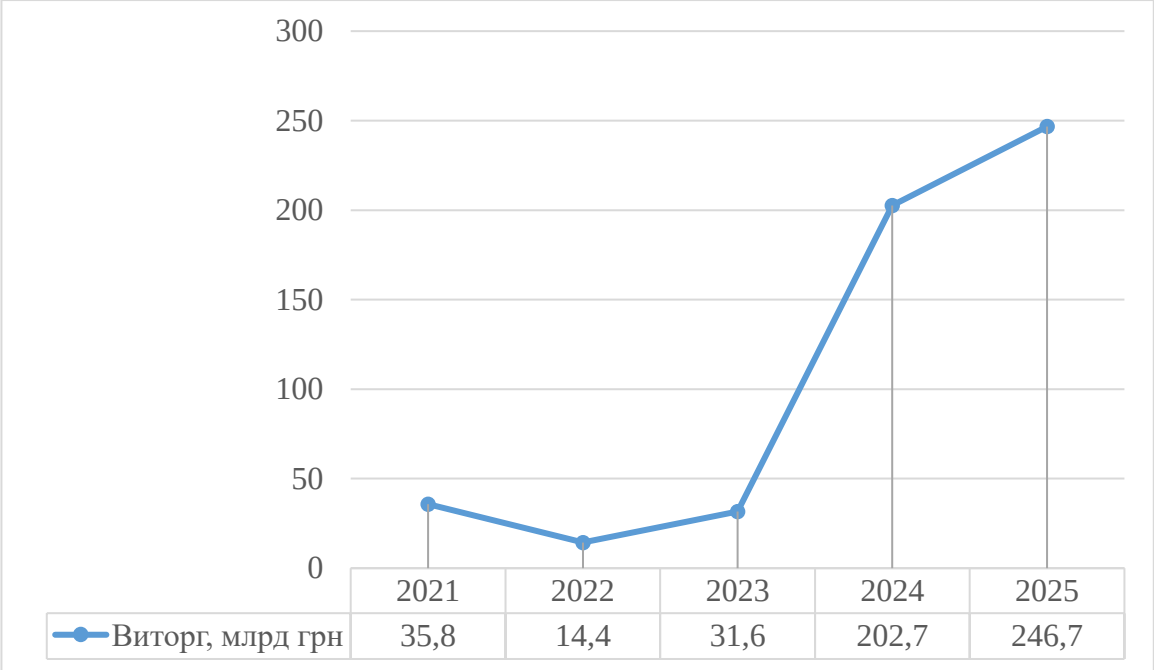


Рис. 2.5. Динаміка виторгу ресторанного господарства у 2021–2025 рр.*

**Джерело: систематизовано автором [35].*

Різке зростання у 2024 році значною мірою пояснюється саме детінізацією економіки. Важливим інструментом адаптації бізнесу стала цифровізація. Частка замовлень через доставку зросла більш ніж на 30 % у порівнянні з довоєнним періодом. Це сприяло розвитку нових форматів, таких як dark kitchen.

Отже, проведена оцінка тенденцій розвитку ресторанного бізнесу України свідчить про його функціонування в умовах високої динамічності та залежності від зовнішніх соціально-економічних чинників. Аналіз показав,

що галузь зазнала значних трансформацій під впливом кризових явищ, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, що призвело до скорочення кількості закладів, падіння доходів та зміни територіальної структури ринку. Водночас у 2023–2025 рр. спостерігається поступове відновлення основних показників, що супроводжується зростанням виторгу, збільшенням середнього чека та адаптацією бізнесу до нових умов функціонування.

Сукупний вплив таких факторів, як рівень доходів населення, інфляція, демографічні процеси, воєнні дії, державне регулювання та цифровізація, визначає сучасні тенденції розвитку галузі. Встановлено, що ресторанний бізнес є чутливим до змін економічного середовища, однак водночас характеризується високою гнучкістю та здатністю до адаптації. Активне впровадження інноваційних форматів діяльності, розвиток сервісів доставки та детінізація ринку створюють передумови для подальшого зростання галузі. Таким чином, ресторанне господарство України має потенціал до стабілізації та розвитку в умовах післякризового відновлення економіки.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ

3.1. Сучасні напрями розвитку ресторанного господарства в Україні

Сучасний розвиток ресторанного господарства України формується під впливом швидких економічних, соціальних та технологічних змін, які суттєво трансформують традиційні підходи до організації діяльності закладів харчування. Галузь поступово переходить від класичних форматів обслуговування до більш гнучких і клієнтоорієнтованих моделей, що відповідають новим умовам ринку, зміні споживчих уподобань та зростанню ролі цифрових технологій. У цьому контексті особливого значення набуває визначення основних сучасних напрямів розвитку ресторанного бізнесу, які відображають основні тенденції його адаптації, модернізації та подальшого зростання в умовах нестабільного соціально-економічного середовища України (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні сучасні напрямки розвитку ресторанного бізнесу

№	Сучасний напрям розвитку	Коротка характеристика	Передбачувані наслідки
1	Цифровізація та автоматизація ресторанного бізнесу	Впровадження POS-систем, CRM, QR-меню, мобільних застосунків та сервісів доставки	Підвищення ефективності управління, оптимізація витрат, покращення якості обслуговування
2	Розвиток доставки та форматів dark kitchen	Орієнтація на онлайн-замовлення та заклади без залу для гостей	Зниження витрат на оренду та персонал, зростання частки доставки
3	Переорієнтація на внутрішній ринок і локальний туризм	Фокус на внутрішнього споживача та розвиток регіонального туризму	Зростання закладів у західних регіонах, зміна географії ринку
4	Розвиток малого підприємництва та спрощених форматів	Поширення кав'ярень, пекарень, стріт-фуду, ФОП-моделей	Збільшення кількості малих закладів, гнучкість бізнесу, швидкий вхід на ринок

5	Зміна споживчих уподобань і попиту	Орієнтація на швидку, якісну, доступну та здорову їжу	Зростання середнього чека, зменшення частоти відвідувань
6	Детінізація та посилення державного контролю	Впровадження РРО/ПРРО та цифрового обліку	Зростання прозорості ринку та офіційних доходів
7	Адаптація до кризових умов та гнучкість бізнесу	Зміна бізнес-моделей та оптимізація витрат	Підвищення стійкості підприємств до криз і швидка адаптація

**Джерело: систематизовано автором на основі [7].*

Сучасний ресторанний бізнес активно трансформується під впливом процесів цифровізації та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, які охоплюють як операційну, так і сервісну складові діяльності закладів. До основних інструментів цифрової трансформації належать POS-системи, CRM-платформи, онлайн-меню, QR-коди та мобільні додатки, що дозволяють автоматизувати процеси обслуговування, обліку та управління. Використання таких технологій сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, скороченню часу обслуговування клієнтів та оптимізації витрат підприємств. Як зазначається у дослідженні Р. Альт, цифрова трансформація ресторанної індустрії позитивно впливає на продуктивність підприємств як у фронт-офісних, так і в бек-офісних процесах, забезпечуючи підвищення загальної ефективності функціонування бізнесу [7].

Особливого поширення у період пандемії COVID-19 та подальших кризових умов набули QR-технології, які стали основою для формування безконтактного сервісу в ресторанах. Використання QR-кодів для доступу до меню дозволило зменшити фізичні контакти між персоналом і відвідувачами, підвищити рівень безпеки обслуговування та знизити витрати на друк паперових меню. Крім того, цифрові меню забезпечують оперативне оновлення асортименту та покращують інформаційну доступність для споживачів. У дослідженні доведено, що впровадження QR-меню у сфері гостинності сприяє зменшенню паперового споживання, зниженню

вуглецевого сліду та загальному підвищенню екологічної стійкості ресторанного бізнесу, що відповідає цілям сталого розвитку ООН [7].

Водночас цифровізація ресторанного бізнесу є не лише технологічним, але й стратегічним напрямом розвитку галузі, оскільки вона формує нові моделі взаємодії зі споживачами та змінює саму концепцію ресторанного обслуговування. Автоматизація процесів дозволяє підприємствам збирати та аналізувати дані про поведінку клієнтів, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень лояльності. У сукупності ці зміни сприяють формуванню «розумних ресторанів», які характеризуються високим рівнем технологічності, гнучкості та адаптивності до змін ринкового середовища. Таким чином, цифровізація виступає важливим рушієм модернізації ресторанного господарства України, забезпечуючи його конкурентоспроможність в умовах сучасних викликів.

Розвиток доставки та форматів віртуальних кухонь є одним із найдинамічніших напрямів трансформації сучасного ресторанного бізнесу, що безпосередньо пов’язаний із зростанням ролі цифрових платформ і зміною споживчої поведінки. Dark kitchen являють собою заклади без фізичного залу для відвідувачів, які працюють виключно на приготування страв для доставки через онлайн-сервіси або мобільні застосунки. За визначенням дослідників, це delivery-only модель ресторану, що функціонує без прямого контакту зі споживачем і орієнтована виключно на онлайн-замовлення [6]. Такий формат став особливо популярним у період пандемії COVID-19, а згодом – і під час воєнних умов, коли традиційні заклади зіткнулися зі зниженням відвідуваності та необхідністю оптимізації витрат.

Ключовою перевагою dark kitchen є значне зниження операційних витрат, зокрема за рахунок відсутності витрат на оренду торгових площ у центральних локаціях та скорочення витрат на обслуговуючий персонал. Крім того, концентрація виробництва лише на приготуванні страв дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і масштабувати бізнес без необхідності відкриття нових класичних ресторанів. Як зазначається у

наукових дослідженнях з логістики ресторанної доставки, модель ghost kitchens дозволяє оптимізувати процеси приготування та доставки їжі шляхом централізації виробництва та координації замовлень, що підвищує оперативність і якість сервісу [1].

Водночас розвиток доставки та dark kitchen безпосередньо пов’язаний із глобальним зростанням ринку доставки їжі та зміною структури попиту. Споживачі все частіше віддають перевагу онлайн-замовленням через мобільні застосунки, що стимулює ресторани до переходу на гібридні або повністю віртуальні моделі роботи. Дослідники відзначають, що поява dark kitchens є відповіддю на зростаючий і нестабільний попит, а також на очікування клієнтів щодо швидкої та якісної доставки їжі [2]. Таким чином, даний напрям не лише знижує витрати бізнесу, але й формує нову архітектуру ресторанного ринку, в якій основну роль відіграють цифрові платформи, логістика та швидкість обслуговування.

Переорієнтація ресторанного бізнесу України на внутрішній ринок та локальний туризм є важливою адаптаційною тенденцією, що сформувалася під впливом скорочення міжнародних туристичних потоків внаслідок пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. У цих умовах основним джерелом споживання ресторанних послуг стає внутрішній споживач, що змінює маркетингові стратегії закладів та стимулює розвиток локальної гастрономії. Згідно з аналітичними матеріалами UNWTO щодо відновлення туризму, саме внутрішній туризм демонструє найбільшу стійкість у кризових умовах і є основним рушієм відновлення туристичної сфери в посткризовий період [11].

В Україні цей процес найвиразніше виявився у західних регіонах, які стали центрами внутрішньої міграції та туристичної активності. Зокрема, Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області демонструють підвищений попит на ресторанні послуги, що стимулює відкриття нових закладів та розвиток локальних брендів харчування. За даними аналітичних оглядів ринку ресторанного господарства, саме ці регіони характеризуються

відносною стабільністю та навіть зростанням кількості закладів у кризові роки, що безпосередньо пов’язано з переміщенням населення та активізацією внутрішнього туризму [13].

Розвиток малого підприємництва та упрощених форматів у ресторанному бізнесі України є однією з найстійкіших тенденцій останніх років, що зумовлена як економічними, так і організаційними факторами. Зростає кількість невеликих закладів харчування – кафе, пекарень, стрит-фуду та форматів «to go», які характеризуються відносно низьким порогом входу в бізнес, швидкою окупністю інвестицій та високою адаптивністю до змін ринкової середовища. Як зазначається в аналітичних дослідженнях ринку ресторанного господарства, саме сегмент малого бізнесу став найбільш гнучким у період криз, оскільки дозволяє швидко змінювати концепцію, асортимент і формат роботи відповідно до потреб споживачів [14].

Важливу роль у цьому процесі відіграє також поширення фізичних осіб-підприємців (ФОП), які є основною організаційно-правовою формою малого бізнесу у сфері ресторанного господарства. Спрощена система оподаткування, відносно низькі адміністративні бар’єри та можливість швидкого старту бізнесу сприяють активному розвитку індивідуальних закладів харчування. За даними аналітики OpenDataBot, значна частка новостворених підприємств у сфері громадського харчування припадає саме на ФОП, що підтверджує домінування малого підприємництва у структурі ресторанного ринку України.

Таким чином, розвиток малих форматів та підприємництва забезпечує не лише кількісне зростання закладів, а й підвищує гнучкість та стійкість ресторанного бізнесу в умовах економічної нестабільності.

Зміна споживчих уподобань та споживання є одним із важливих факторів трансформації ресторанного бізнесу України, що безпосередньо впливає на структуру пропозиції та формати закладів. Сучасний споживач дедалі більше орієнтується на швидке, зручне та якісне харчування, віддаючи

перевагу сервісам доставки, форматам «to go» та закладам із короткою годиною обслуговування. Одночасно зростає інтерес до здорового харчування, локальних продуктів та авторської кухні, що відображає загальносвітові тенденції свідомого споживання. Як зазначається в аналітичному звіті McKinsey щодо глобальної індустрії харчування поза домом, післякризова поведінка споживачів характеризується зменшенням частоти відвідувань ресторанів при одночасному зростанні витрат на один візит (середнього чека) [9].

В Україні ця тенденція також чітко простежується: відбувається поступовий перехід від регулярного відвідування закладів до більш рідкісних, але найдорожчих та якісніших споживачів. Це пов’язано як зі зниженням реальних доходів населення, так і зі зміною стилю життя та зростанням ролі емоційного досвіду у сфері харчування. За даними аналітики Poster POS, у 2023–2024 роках спостерігалося збільшення середнього чека на 15–25 % за одночасного зниження кількості відвідувань закладів, що підтверджує перехід до моделі «менше, але дорожче» у споживанні ресторанних послуг [35].

Детінізація та посилення державного контролю є одним із важливих напрямів трансформації ресторанного бізнесу України, що безпосередньо впливає на прозорість ринку та формування офіційних фінансових показників галузі. Основним інструментом цього процесу стало впровадження реєстраторів розрахункових операцій (РРО/ПРРО) та обов’язковий цифровий облік розрахунків, що суттєво обмежило можливості функціонування тіньового сектору. Як зазначається в аналітичних матеріалах Державної податкової служби України, розширення використання ПРРО призвело до збільшення обсягів офіційно задекларованих доходів у сфері суспільного харчування та підвищення рівня фіскальної дисципліни бізнесу [22].

Внаслідок посилення контролю з боку держави відбувається суттєва трансформація правил функціонування ресторанного ринку, оскільки

підприємства змушені переходити до більш прозорих схем ведення діяльності. Це, у свою чергу, впливає на статистичні показники галузі, зокрема на різке зростання офіційно зафіксованого виторгу в 2024–2025 роках, що частково пояснюється саме детінізаційними процесами, а не виключно реальним збільшенням споживачів. За даними аналітичних оглядів ринку ресторанного господарства, легалізація розрахунків у ресторанному бізнесі стала одним із основних факторів зростання прозорості сектору та зміни структур доходів підприємств [13].

Адаптація до кризових умов та підвищення гнучкості бізнесу є визначальною характеристикою сучасного розвитку ресторанного господарства України. Умови пандемії COVID-19, а потім повномасштабної війни, змусили підприємства оперативно змінювати формати роботи, переглядати бізнес-моделі та оптимізувати витрати. Ресторани все частіше переходять до гібридних моделей діяльності, що поєднують класичне обслуговування із доставкою, кейтерингом та форматами «to go». Як зазначається в аналітичних дослідженнях ринку ресторанного господарства, саме гнучкість операційних процесів стала основним фактором виживання підприємств у кризових умовах, оскільки дозволяє швидко адаптуватися до змін та обмежень зовнішнього середовища [13].

Важливою складовою адаптації є також оптимізація витрат та впровадження більш ефективних управлінських стратегій, зокрема скорочення витрат на оренду, персонал та логістику. Підприємства ресторанного бізнесу активно використовують цифрові інструменти управління, автоматизацію процесів та аналітику споживання для підвищення ефективності діяльності. За даними досліджень Poster POS, у кризові періоди заклади, які швидко впроваджували нові бізнес-моделі та диверсифікували канали продаж, демонстрували значно більшу стійкість і рівень відновлення порівняно з традиційними форматами [35].

Таким чином, адаптація та гнучкість стають основними конкурентними перевагами ресторанного бізнесу, визначаючи його здатність функціонувати

в умовах високої нестабільності та забезпечувати подальше розвиток у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України, слід зазначити, що галузь перебуває у стані глибокої структурної трансформації, зумовленої впливом економічної кризи, воєнних дій, демографічних змін та технологічного прогресу. Аналіз основних напрямів розвитку – цифровізації, поширення форматів доставки та dark kitchen, переорієнтації на внутрішній ринок, зростання ролі малого підприємництва, зміни споживачів уподобань, детінізації та підвищення гнучкості бізнесу – свідчить про формування нової моделі функціонування ресторанного бізнесу, яка базується на адаптивності, інноваційності та клієнтоорієнтованості. Водночас усі розглянуті процеси взаємопов’язані та підсилюють один одного, формуючи комплексну систему змін у галузі. Незважаючи на значний вплив кризових факторів, ресторанне господарство демонструє здатність до відновлення та подальшого розвитку, що створює передумови для його стабілізації та зростання в умовах післявоєнної економічної трансформації України.

3.2. Інноваційні та стратегічні орієнтири підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу

Сучасний ресторанний бізнес функціонує в умовах високої динамічності ринку, посилення конкуренції, змін споживчих уподобань та активної цифрової трансформації економіки. Підприємства сфери гостинності змушені постійно адаптуватися до нових викликів, серед яких зростання вимог до якості сервісу, розвиток онлайн-платформ доставки, поширення цифрових технологій управління, а також вплив кризових явищ, зокрема пандемії та війни. У таких умовах конкурентоспроможність ресторанних підприємств визначається не лише традиційними чинниками

(ціна, якість продукції, місце розташування), але й здатністю до інноваційного розвитку та стратегічного управління.

Конкурентоспроможність ресторанного бізнесу є важливою характеристикою здатності підприємства формувати, утримувати та посилювати ринкові позиції в умовах високої конкуренції, змін споживчих уподобань та цифрової трансформації економіки. У сучасних дослідженнях наголошується, що конкурентоспроможність у сфері ресторанного господарства визначається не лише ціною та якістю продукції, а й рівнем сервісу, цифровою присутністю, інноваційністю управління та репутаційним капіталом підприємства [21].

Дослідження показують, що сучасні підприємства ресторанного господарства формують конкурентні переваги через інтеграцію маркетингових, технологічних та організаційних інновацій, що дозволяє підвищувати їх стійкість у довгостроковій перспективі [8].

Інновації виступають основним фактором формування нових конкурентних переваг у ресторанному бізнесі. Вони охоплюють технологічні, сервісні, маркетингові та управлінські зміни, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємств.

Сучасні дослідження доводять, що інноваційний розвиток ресторанного бізнесу включає впровадження нових форматів обслуговування, цифрових технологій, автоматизації процесів, концептуальних гастрономічних рішень, екологічно орієнтованих моделей розвитку [4].

Особливу роль відіграють сервісні інновації, що дозволяють створювати унікальні враження для клієнтів і підвищувати рівень лояльності споживачів. У працях сучасних авторів наголошується, що інноваційність стає основним фактором диференціації ресторанних підприємств на висококонкурентному ринку.

Цифровізація є одним із найсильніших стратегічних трендів розвитку ресторанного бізнесу. Вона охоплює впровадження CRM-систем,

автоматизованих систем управління замовленнями, онлайн-платформ доставки та цифрових каналів комунікації зі споживачами.

Цифрові технології суттєво впливають на оптимізацію операційних процесів, підвищення якості сервісу, покращення взаємодії з клієнтами, зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності [27]. Зокрема, важливими інструментами цифровізації є системи онлайн-бронювання, мобільні додатки, QR-меню, аналітика Big Data, автоматизовані POS-системи. У постпандемічний період цифрова трансформація стала обов'язковою умовою виживання та розвитку ресторанних підприємств [5].

Сучасна конкурентоспроможність ресторанного бізнесу значною мірою визначається рівнем клієнтського досвіду, який охоплює всі етапи взаємодії споживача із закладом – від першого контакту до повторного відвідування. У центрі уваги сьогодні перебувають персоналізація послуг, швидкість обслуговування та емоційна складова взаємодії з клієнтом, що формує загальне враження про заклад і впливає на його ринкову позицію. До основних інновацій у сфері ресторанного господарства належать впровадження, зокрема, кіосків самообслуговування, використання QR-меню та безконтактних платежів, що підвищує зручність і швидкість обслуговування.

Важливу роль також відіграють системи персоналізованих рекомендацій, які дозволяють адаптувати пропозицію під індивідуальні потреби споживача, а також розвиток омніканальних комунікацій, що забезпечують безперервну взаємодію з клієнтом через різні цифрові канали. Окремо слід відзначити використання штучного інтелекту у сервісі, який дає змогу прогнозувати поведінку споживачів і підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень. Науковці підкреслюють, що саме персоналізація та цифрова взаємодія з клієнтами безпосередньо впливають на рівень їхньої лояльності та частоту повторних відвідувань, що робить їх основним фактором конкурентної переваги. Таким чином, формування позитивного клієнтського досвіду перетворюється на один із головних

стратегічних інструментів конкурентної боротьби в ресторанному бізнесі [29].

Стратегічне управління ресторанними підприємствами передбачає визначення довгострокових орієнтирів розвитку з урахуванням змін ринкового середовища, ресурсного потенціалу та рівня конкуренції. У сучасній практиці найпоширенішими стратегічними підходами є стратегія диференціації, що базується на створенні унікальної концепції закладу та відмінного сервісу; стратегія лідерства за витратами, яка спрямована на оптимізацію витрат і підвищення ефективності; стратегія фокусування на вузьких сегментах ринку, що дозволяє максимально враховувати потреби конкретної цільової аудиторії; франчайзинг як інструмент масштабування бізнесу; а також стратегія інноваційного розвитку, що передбачає постійне впровадження нових технологій і управлінських рішень.

Сучасні дослідження доводять, що стратегічне управління у ресторанному господарстві дедалі більше інтегрується з цифровими технологіями та інноваційним менеджментом, що сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень і зміцненню конкурентних позицій підприємств [20].

Маркетингові стратегії відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності ресторанного бізнесу, оскільки вони спрямовані на залучення нових клієнтів, утримання існуючих споживачів та формування позитивного іміджу бренду. Серед основних інструментів сучасного маркетингу слід виділити digital-маркетинг, який охоплює SMM, SEO та таргетовану рекламу, роботу з онлайн-відгуками та репутаційним менеджментом, інфлюенсер-маркетинг, програми лояльності, а також контент-маркетинг, що формує емоційний зв’язок зі споживачем. Наукові дослідження підтверджують, що впровадження цифрових маркетингових технологій суттєво підвищує конкурентні позиції ресторанних підприємств і дозволяє ефективніше взаємодіяти з цільовою аудиторією, адаптуючи пропозицію до її потреб і очікувань [32].

Окремого значення в сучасних умовах набувають ESG-орієнтири та концепція сталого розвитку ресторанного бізнесу, які передбачають посилення екологічної та соціальної відповідальності підприємств. Основними напрямами реалізації таких підходів є використання локальних продуктів, скорочення харчових відходів, застосування екологічної упаковки, впровадження енергоефективних технологій, а також розвиток соціальних ініціатив. Дослідження свідчать, що впровадження сталих практик не лише зменшує негативний вплив на довкілля, але й сприяє підвищенню рівня довіри та лояльності споживачів, що в довгостроковій перспективі формує стійкі конкурентні переваги підприємств.

Важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу є система управління якістю, яка охоплює контроль якості продукції, сервісу, технологічних процесів та безпеки харчових продуктів. Її основними елементами є впровадження міжнародних стандартів HACCP та ISO, стандартизація внутрішніх процесів, системне навчання персоналу, постійний контроль рівня задоволеності клієнтів, а також внутрішній аудит якості. Сучасні наукові підходи розглядають управління якістю як один із основних факторів формування довіри споживачів і зміцнення конкурентних позицій підприємств у сфері ресторанного господарства, оскільки саме стабільно висока якість є базою довгострокового успіху на ринку [40].

Отже, підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу базується на комплексному поєднанні інноваційних, цифрових, маркетингових та стратегічних підходів. Найбільш ефективними є ті підприємства, які інтегрують технологічні інновації, орієнтуються на клієнтів, впроваджують ESG-практики та використовують сучасні цифрові інструменти управління.

ВИСНОВКИ

Отже, на сучасному етапі розвитку ресторанне господарство остаточно трансформувалося із сфери простого забезпечення потреб у харчуванні у складну, інтегровану та багатофункціональну систему. Сьогодні ця галузь органічно поєднує в собі матеріальне виробництво, висококласний сервіс та креативну індустрію. Новітня сутність ресторанного бізнесу базується на створенні комплексного та унікального споживчого досвіду, де якісний кулінарний продукт виступає лише основою послуги, що обов'язково доповнюється цифровими рішеннями, персоналізованим підходом до гостя та концептуальною атмосферою закладу.

Значення ресторанного сектору для національної економіки України на сьогодні є стратегічним та багатогранним. Він не лише забезпечує стабільні та вагомі надходження до бюджетів усіх рівнів через податкові платежі, а й виступає потужним мультиплікатором для суміжних галузей: агропромислового комплексу, логістики, дизайну та IT-сфери. Крім суто економічного аспекту, галузь відіграє особливу соціальну роль, створюючи тисячі робочих місць для молоді та внутрішньо переміщених осіб, а також активно формуючи сучасну культуру відповідального споживання та здорового харчування серед населення.

Детальний аналіз зарубіжного досвіду функціонування ринку hospitality свідчить, що головним вектором успіху провідних ресторанних мереж світу є глибока цифрова інтеграція та перехід до концепції «Індустрія 4.0». Вивчення досвіду розвинених країн підтверджує, що виживання в умовах глобальної нестабільності можливе лише за умови впровадження хмарних систем управління, великих даних (Big Data) для аналізу попиту та автоматизації маркетингу. Сучасні світові тренди також акцентують увагу на екологізації та стабільному розвитку, що стає обов'язковим стандартом для конкурентоспроможного бізнесу.

Проведений моніторинг динаміки кількісних показників ринку

ресторанного господарства України за останні 15 років (2010–2025 рр.) виявив вкрай нерівномірний характер його розвитку. Кожен етап зростання галузі переривався потужними зовнішніми викликами: від глобальних фінансових криз до пандемії COVID-19 та руйнівного впливу повномасштабної війни. Це призвело до системної трансформації структури ринку, де на зміну великим пафосним закладам прийшли гнучкі демократичні формати та мережеві структури, здатні швидше адаптуватися до мінливих умов внутрішнього середовища.

Регіональний аналіз ринку продемонстрував територіальну переорієнтацію ресторанної індустрії в межах України. Поки східні та південні області зазнали втрат через бойові дії та масову еміграцію, західні та центральні регіони стали центрами концентрації нового капіталу та споживчого попиту. Релокація ресторанного бізнесу, поєднана з внутрішньою міграцією, дала поштовх до появи нових гастрономічних концепцій у Львові, Івано-Франківську та Ужгороді, перетворивши їх на основні вузли внутрішнього гастрономічного туризму та підприємницької активності.

Оцінка фінансових результатів діяльності галузі у період 2021–2025 років відображає феноменальну життєздатність вітчизняного бізнесу. Попри катастрофічне падіння реальних доходів у перші місяці повномасштабного вторгнення, галузь зуміла не лише стабілізуватися, а й продемонструвати зростання номінального виторгу на 120% у 2023 році. Такий стрибок показників у 2024–2025 роках свідчить не лише про адаптацію до інфляції, а й про якісний перехід ринку у прозору площину завдяки тотальному впровадженню програмних РРО та посиленню контролю за розрахунковими операціями.

Встановлено, що макроекономічна нестабільність та інфляційні процеси спровокували вимушене зростання середнього чека, що, зі свого боку, змінило психологію українського споживача. У 2025 році спостерігається чіткий тренд на раціоналізацію витрат: відвідувачі стали

більш вимогливими до якості сервісу та цінності продукту, який вони отримують за свої гроші. Це змушує власників закладів відмовлятися від роздутих меню на користь лаконічних, але вивірених пропозицій, фокусуючись на локальних продуктах та емоційному комфорті кожного гостя.

Цифровізація виявилася не просто трендом, а єдиним шляхом до виживання ресторанного господарства в Україні. Масове впровадження QR-меню, мобільних додатків для замовлення, інтеграція з платформами доставки та використання CRM-систем дозволили закладам кардинально оптимізувати операційні витрати та налагодити прямий зв’язок із клієнтом. Стрімкий розвиток форматів «dark kitchen» та сервісів доставки став ефективною стратегічною відповіддю на безпекові ризики, комендантську годину та обмеження офлайн-відвідування.

Перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності галузі мають базуватися на принципах ESG-стратегій, що передбачають екологічну відповідальність та соціальну інклюзивність. Використання енергозберігаючих технологій, відмова від пластику та впровадження систем HACCP стають базовими вимогами для сучасного підприємства. Окрім того, майбутнє галузі за «розумними» технологіями прогнозування попиту на основі штучного інтелекту, що дозволить мінімізувати харчові відходи та максимізувати прибутковість закладу в умовах обмежених ресурсів.

Отже, слід зазначити, що ресторанне господарство України сьогодні є однією з найбільш адаптивних та інноваційних галузей економіки. Попри значні виклики воєнного часу, дефіцит кадрів та енергетичні кризи, сектор демонструє здатність до швидкої самоорганізації та оновлення. Подальші перспективи розвитку будуть безпосередньо залежати від темпів повоєнного відновлення країни, інтеграції в європейський гастрономічний простір та здатності бізнесу інвестувати в людський капітал і новітні технології обслуговування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Deep learning for restaurant demand forecasting : [preprint]. *arXiv*. 2024. URL: https://arxiv.org/abs/2408.07417 (дата звернення: 16.04.2026).
2. Digital transformation and consumer behavior in the food service sector. *ScienceDirect*. 2024. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1878450X24000179 (дата звернення: 13.03.2026).
3. Economic aspects of catering enterprises in the modern economy. *Business Inform*. 2025. № 5. P. 318–327. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2025_5_0_318_327 (дата звернення: 10.04.2026).
4. Economic transformation of the hospitality sector. *SSRN Electronic Journal*. 2024. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/5296948.pdf (дата звернення: 10.04.2026).
5. Global trends in restaurant management : [preprint]. *Preprints.org*. 2023. URL: https://www.preprints.org/manuscript/202308.0479/v1 (дата звернення: 16.04.2026).
6. Machine learning in food and beverage industry : [scientific review]. *PubMed*. 2023. URL: https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37316055/ (дата звернення: 10.04.2026).
7. Smart Tourism : [scientific journal]. *SAGE Journals*. 2021. Vol. 1, No. 1. URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.52255/smarttourism.2021.1.1.9 (дата звернення: 03.04.2026).
8. Sustainable food service practices and global challenges. *MDPI : Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 19. URL: https://www.mdpi.com/2071-1050/15/19/14539 (дата звернення: 08.04.2026).
9. The future of the hospitality industry. *McKinsey & Company*. URL: https://www.mckinsey.com (дата звернення: 16.02.2026).
10. Ukraine’s restaurant business: revenue grows, but attendance falls : report. *UNN*. 2024. URL: https://unn.ua/en/news/ukraines-restaurant-business-revenue-grows-but-attendance-falls-report (дата звернення: 16.02.2026).

11. UNWTO World Tourism Organization : official website. URL: https://www.unwto.org/ (дата звернення: 16.04.2026).

12. Аналіз ринку РГ у 2024 р. *Трансформаційна економіка* : науковий журнал. URL: https://transformations.in.ua (дата звернення: 16.02.2026).

13. Аналіз ринку ресторанного господарства України. *Pro-Consulting : аналітичне агентство*. URL: https://pro-consulting.ua (дата звернення: 16.04.2026).

14. Аналітична система YouControl (YC.Market) : дані щодо зареєстрованих КВЕД 56 (Діяльність ресторанів, надання послуг харчування) за 2023-2024 рр. URL: https://youcontrol.market (дата звернення: 01.03.2026).

15. Антоненко І. М., Радченко О. В. Трансформація ресторанного бізнесу в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2645 (дата звернення: 13.03.2026).

16. Блог про ресторанний маркетинг та управління. *Poster POS*. URL: https://joinposter.com/ua/blog (дата звернення: 16.04.2026).

17. Борисова О. В. Стратегічні пріоритети розвитку ресторанного господарства України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1 (75). С. 138–144. URL: https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/15243 (дата звернення: 10.04.2026).

18. Виторг українських ресторанів зріс на 120% у 2023 році. *Forbes Україна / YC.Market*. 2024. URL: https://forbes.ua/news/chistiy-dokhid-zakladiv-kharchuvannya-u-2023-rotsi-zris-na-120-syagnuvshi-316-mlrd-grn-doslidzhennya-ycmarket-23122024-25812 (дата звернення: 15.04.2026).

19. Бутко Н., Радзіховська Ю. Уманська В. Маркетинг інновацій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького.* 2022. Том 26. №1-2. С. 54-59. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/5987/1/Вісник_ЧНУ_Бутко%2C%20Уманська%2C%20Радзіховська.pdf (дата звернення: 10.03.2026).

20. Чернихівська А. Інноваційні моделі управління та економічні механізми відновлення готельно-ресторанної та туристичної індустрії у посткризовий період. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. №2(78). С. 89–95. DOI:https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-89-95

21. Григоренко М. Ю. Економічні аспекти функціонування підприємств харчування в сучасній економіці. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 210–216. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_9_0_210_216 (дата звернення: 16.04.2026).

22. Державна податкова служба України : офіційний вебпортал. URL: https://tax.gov.ua (дата звернення: 16.04.2026).

23. Державна служба статистики України : офіційний сайт. URL: https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny (дата звернення: 16.04.2026).

24. Дослідження: ресторанний бізнес в Україні різко збільшив доходи. *ITweek*. 2024. URL: https://itweek.com.ua/2024/12/23/doslidzhennya-restorannyj-biznes-v-ukrayini-rizko-zbilshyv-dohody (дата звернення: 16.04.2026).

25. Лисюк Т. Інноваційні підходи до забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2025. №72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-97

26. Іванов С. В. Формування ланцюгів постачання в ресторанному бізнесі: економічний аспект. *Агросвіт*. 2023. № 2. С. 45–51. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/2_2023/8.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

27. Грицак О., Батаєв С., Парубець О. Актуальні тренди та можливості розвитку цифровізації у сфері HORECA. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences".* 2025. №6(98). URL: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17518941248202.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

28. Інфляційний звіт – січень 2024 року. *Офіційне інтернет-представництво Національного банку України*. 2024. URL:

https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2024-roku (дата звернення: 16.04.2026).

29. Кушнірук Г., Худоба В. (2025). Маркетингові інновації у ресторанному бізнесі. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2025. №1 (15). С. 58-63. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(15).2025.10

30. Капліна Т. В., Шаповал С. В. Інноваційні технології в ресторанному господарстві як чинник підвищення конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 4. С. 158–163. URL: http://vnu-econ-sc.com.ua/index.php/vnu-econ-sc/article/view/315 (дата звернення: 16.04.2026).

31. Ковальчук Т. О. Сучасний стан та стратегічні пріоритети розвитку підприємств ресторанного господарства. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 75. С. 44–50. URL: http://bses.in.ua/journals/2022/75_2022/9.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

32. Кушнірук Г. Маркетингові інновації у ресторанному бізнесі. *Львівський національний університет імені Івана Франка*. 2025. URL: https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/03/Kushniruk_Marketynhovi-innovatsii-u-restorannomu-biznesi_2025_st.pdf (дата звернення: 12.04.2026).

33. Мацелюх Н. П. Економічний механізм розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2215 (дата звернення: 02.04.2026).

34. П’ятницька В. Г., Найдюк В. С. Ресторанний бізнес в умовах глобальних викликів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 11. С. 12–18. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2023/12.pdf (дата звернення: 02.04.2026).

35. Підсумки 2024 року від Poster: дослідження ресторанного ринку. *Poster POS : блог*. 2024. URL: https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2024-roku-vid-poster (дата звернення: 16.04.2026).

36. Поліщук О. М. Механізми управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4 (308). С. 158–163. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/10/2022-4-26.pdf (дата звернення: 12.03.2026).

37. Полянський В. О. Вплив ресторанного господарства на соціально-економічний розвиток регіонів. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 98–103. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2022/18.pdf (дата звернення: 12.03.2026).

38. Жарінова А. Г., Кравченко О. М. Проблеми та перспективи розвитку ресторанного господарства. *Технології та дизайн.* 2016. № 1 (18). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2016_1_12 (дата звернення: 10.03.2025)

39. Прутська Н. М., Свідерська І. М. Тенденції та перспективи розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2023/15.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

40. Русавська В., Кожухівський С. Цифровізація та інноваційні технології в ресторанному бізнесі: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. №81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-60.

41. Рябець О. В. Роль ресторанного бізнесу у забезпеченні сталого розвитку сфери послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 42. С. 115–119. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022/21.pdf (дата звернення: 16.04.2026).

42. Скільки українці залишають у ресторанах на третьому році війни. *NV Бізнес*. 2024. URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/yak-zminivsya-restoranniy-rinok-pidsumki-2024-roku-50481818.html (дата звернення: 16.04.2026).

43. Тіщенко Л. М., Стойка О. В. Світові тренди та зарубіжний досвід розвитку ресторанного бізнесу в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9554 (дата звернення: 16.04.2026).

44. Як змінився ресторанний ринок України у 2024 році: дослідження. *AIN.UA*. 2025. URL: https://ain.ua/2025/01/15/iak-zminivsia-restorannii-rinok-ukrayini-u-2024-roci-doslidzennia (дата звернення: 16.04.2026).

45. Як зросли доходи ресторанів і кафе за четвертий рік війни. *Слово і Діло*. 2026. URL: https://www.slovoidilo.ua/2026/02/20/infografika/ekonomika/yak-zrosly-doxody-restoraniv-kafe-chetvertyj-rik-velykoyi-vijny (дата звернення: 16.04.2026).