МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту

«____» _____20___р.

Завідувач кафедри _____

к. е. н., доцент Нагернюк Д. В.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Виконав: здобувач вищої освіти
IV курсу, 471 групи
спеціальності 241 Готельно-
ресторанна справа
освітньо-професійної програми
«Готельно-ресторанна справа»
Вадим Васильович КРИВОШЕЯ
Науковий керівник: доктор філософії, доцент
Ольга ДЖОГА

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

здобувачу вищої освіти Кривошеї В. В.

1.Тема кваліфікаційної роботи «Регіональні особливості розвитку ресторанного господарства»

керівник кваліфікаційної роботи Ольга ДЖОГА, доктор філософії, доцент
затверджені наказом вищого навчального закладу від «___»_____20__ р. № ___.
2. Строк подання здобувачем роботи_____
_____
3. Вихідні дані до роботи становлять статистичні дані, аналітичні звіти міжнародних та вітчизняних організацій, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних вчених, інформаційні ресурси мережі Internet.

4. Перелік питань, які потрібно розробити
- розкрити теоретичні засади функціонування ресторанного господарства;
- проаналізувати сучасного стану та тенденцій розвитку ресторанного господарства в регіонах України;
- запропонувати напрями стійкого розвитку та шляхи підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиці, рисунки

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	Вересень, 2025р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Вересень, 2025р.	Виконано
3.	Складання індивідуального плану-графіка написання роботи	Вересень-жовтень 2025 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи	Жовтень 2025 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка	Жовтень 2025 р.	Виконано
6.	Написання розділів кваліфікаційної роботи	Жовтень-квітень 2025 р.	Виконано
7.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень керівника кваліфікаційної роботи	Квітень-травень 2025-2026 р.	Виконано
8.	Написання та оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	Травень 2026 р.	Виконано
9.	Подання роботи для перевірки на плагіат	Червень 2026 р.	Виконано
10.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2026 р.	Виконано
11.	Одержання рецензії	Червень 2026 р.	Виконано
12.	Висновок завідувача кафедрою	Червень 2026 р.	Виконано
13.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 р.	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Вадим КРИВОШЕЯ

(підпис) *(ім'я та прізвище)*

Науковий керівник _____ Ольга ДЖОГА

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота складається зі 60 сторінок. Кількість розділів – 3, з них 50 сторінок основного тексту, в т. ч. рисунків – 10, таблиць – 8, список використаних джерел налічує 37 найменування.

Об’єктом дослідження є процес функціонування та розвитку ресторанного господарства в умовах сучасних кризових викликів.

Предметом дослідження є теоретичні засади, аналітичні показники та стратегічні напрями формування стійкості й конкурентоспроможності ресторанного бізнесу на прикладі Львівської області..

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження регіональних особливостей функціонування ресторанного господарства та розробка рекомендацій щодо підвищення їх конкурентоспроможності в умовах воєнного часу.

У 1 розділі визначено Сутність та роль ресторанного господарства в системі послуг регіону. Розглянуто інноваційні формати закладів ресторанного господарства.

У 2 розділі проаналізовано тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. На основі досліджень здійснено оцінку особливостей функціонування ресторанного бізнесу Львівської області.

У 3 розділі розроблено практичні пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: індустрія гостинності, військовий стан, ресторанне господарство, ресторанний бізнес, адаптація, стратегія стійкого розвитку.

АНОТАЦІЯ

Досліджено теоретичні основи функціонування ресторанного господарства в системі послуг регіону та проведено класифікацію інноваційних форматів закладів. Здійснено комплексний аналіз сучасного стану, динаміки та ключових тенденцій розвитку ринку ресторанних послуг України в умовах воєнного стану.

Особливу увагу приділено визначенню регіональних особливостей та специфіки функціонування ресторанного бізнесу Львівської області. На основі проведеного аналізу сформовано стратегічні напрями адаптації індустрії гостинності до викликів воєнного часу з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності. Розроблено практичні рекомендації та стратегію управління кадровим потенціалом підприємств в умовах гострого трудового дефіциту кризового періоду.

Ключові слова: індустрія гостинності, військовий стан, ресторанне господарство, ресторанний бізнес, адаптація, стратегія стійкого розвитку.

ABSTRACT

The qualification paper examines the theoretical foundations of restaurant industry functioning within the regional services system and provides a classification of innovative food service formats. A comprehensive analysis of the current state, dynamics, and key development trends of the Ukrainian restaurant market under martial law has been conducted.

Particular attention is paid to identifying the regional specifics and features of the restaurant business operation in Lviv Oblast. Based on the analysis, strategic directions for adapting the hospitality industry to wartime challenges have been formulated to enhance its competitiveness. Practical recommendations and a strategy for managing the human resource potential of enterprises under conditions of acute labor shortage during the crisis period have been developed.

Keywords: hospitality industry, martial law, restaurant industry, restaurant business, adaptation, sustainable development strategy.

ЗМІСТ

	ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1.	**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**	8
1.1.	Сутність та роль ресторанного господарства в системі послуг регіону	8
1.2.	Класифікація інноваційних форматів закладів ресторанного господарства	14
РОЗДІЛ 2.	**АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**	23
2.1.	Оцінка динаміки ринку ресторанних послуг України	23
2.2.	Регіональні особливості функціонування ресторанного бізнесу Львівської області	33
РОЗДІЛ 3.	**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**	42
3.1.	Пріоритетні напрями адаптації ресторанного бізнесу до викликів воєнного часу	42
3.2.	Стратегія управління кадровим потенціалом в умовах трудового дефіциту	49
	ВИСНОВКИ	54
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56

ВСТУП

Ресторанне господарство є однією з найбільш динамічних складових у структурі індустрії гостинності, що відіграє вагому роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку регіонів та формуванні їх туристичної привабливості. Проте сучасні виклики, зумовлені воєнним станом в Україні, спричинили глибоку трансформацію умов функціонування галузі. Регіональний аспект набуває особливого значення, оскільки Львівська область стала ключовим хабом для релокації бізнесу та прихистку внутрішньо переміщених осіб, що створило як нові можливості, так і критичні навантаження на інфраструктуру сервісу. Необхідність пошуку інноваційних стратегій адаптації та ефективних моделей управління кадровим потенціалом в умовах трудового дефіциту визначає актуальність обраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про те, що питання сучасних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства присвятили свої праці українські науковці О. Бабенко, М. Барна, Л. Гліненко, Ю. Дайновський, Т. Воронюк, О. Кравченко, Н. Водянська, М. Малюга, О. Загороднюк, Д. Нагернюк. Питання стійкості ресторанного бізнесу в умовах воєнної економіки, де регіональний аспект став визначальним фактором виживання висвітлені у наукових доробках О. Владимир., І. Химич, К. Капаць, які аналізують вплив воєнного стану на споживчі настрої, зазначаючи, що попит на послуги закладів харчування зміщується у бік доступних, але якісних пропозицій.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження регіональних особливостей функціонування ресторанного господарства та розробка рекомендацій щодо підвищення їх конкурентоспроможності в умовах воєнного часу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

– розкрити теоретичні основи дослідження ресторанного господарства;

– проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку ринку ресторанних послуг України,

– оцінити розвиток та регіональні особливості функціонування ресторанного бізнесу Львівської області в умовах війни.

– визначити пріоритетні напрями адаптації ресторанного бізнесу до глобальних викликів воєнного часу, враховуючи необхідність впровадження інноваційних підходів та цифрової трансформації.

Об'єктом дослідження є процес функціонування та розвитку ресторанного господарства в умовах сучасних кризових викликів.

Предметом дослідження є теоретичні засади, аналітичні показники та стратегічні напрями формування стійкості й конкурентоспроможності ресторанного бізнесу на прикладі Львівської області.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу для вивчення структури ринку ресторанних послуг статистично-економічного аналізу для оцінки динаміки ринку ресторанних послуг України та виявлення регіональних особливостей функціонування бізнесу у Львівській області, графічний та табличний методи для візуалізації результатів діагностики ринку, відображення структури кадрового потенціалу та ілюстрації інноваційних стратегій адаптації.

Інформаційною базою роботи слугували законодавчі акти України, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні звіти вітчизняних організацій, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері гостинності та публікації у профільних виданнях.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження обговорювалися на V Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні». За результатами дослідження опубліковано тези: «Роль сервісних інновацій у забезпеченні результативності функціонування підприємств індустрії гостинності».

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та роль ресторанного господарства в системі послуг регіону

У межах регіональної інфраструктури послуг ресторанне господарство відіграє стратегічну роль, поєднуючи функції виробництва, реалізації та організації споживання. Специфіка діяльності підприємств галузі в сучасних умовах господарювання полягає у задоволенні індивідуальних запитів особистості щодо харчування та відпочинку. Еволюція ринкових відносин в Україні сприяла інтенсифікації конкуренції, що стимулювало розширення асортименту послуг та підвищення їхньої якості. Таким чином, ресторанний бізнес сьогодні є не лише важливим сектором економіки, а й вагомим чинником соціального розвитку, який безпосередньо впливає на рівень задоволеності потреб населення регіону.

Галузь ресторанного господарства – одна з найбільш динамічних галузей народного господарства. Сьогодні актуальним є не лише виготовлення якісної продукції та її реалізація, важливими є також комплекс заходів, які будуть знижувати вартість продукції та збільшувати попит споживачів. Підприємство повинно володіти такими конкурентними перевагами, завдяки яким воно могло би бути на крок попереду у своїй галузі.

Ресторанне господарство – це вид економічної діяльності суб’єктів господарської діяльності з надання послуг для задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього (сформовано автором). Суб’єкти господарювання провадять діяльність у ресторанному господарстві через підприємства (заклади) ресторанного господарства.

Заклад ресторанного господарства – це організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка провадить виробничо-торговельну

діяльність: виробляє, доготовляє, продає та організовує споживання продукції власного виробництва й закуплених товарів, а також надає послуги з організації дозвілля споживачів [1, с. 234].

Сферу господарських відносин становлять господарсько-виробничі, організаційно-господарські та внутрішньогосподарські відносини. У сфері господарських відносин для організації діяльності ресторанного господарства мають діяти загальновизнані схеми взаємодії з урахуванням особливостей кожного закладу (Рис. 1.1).

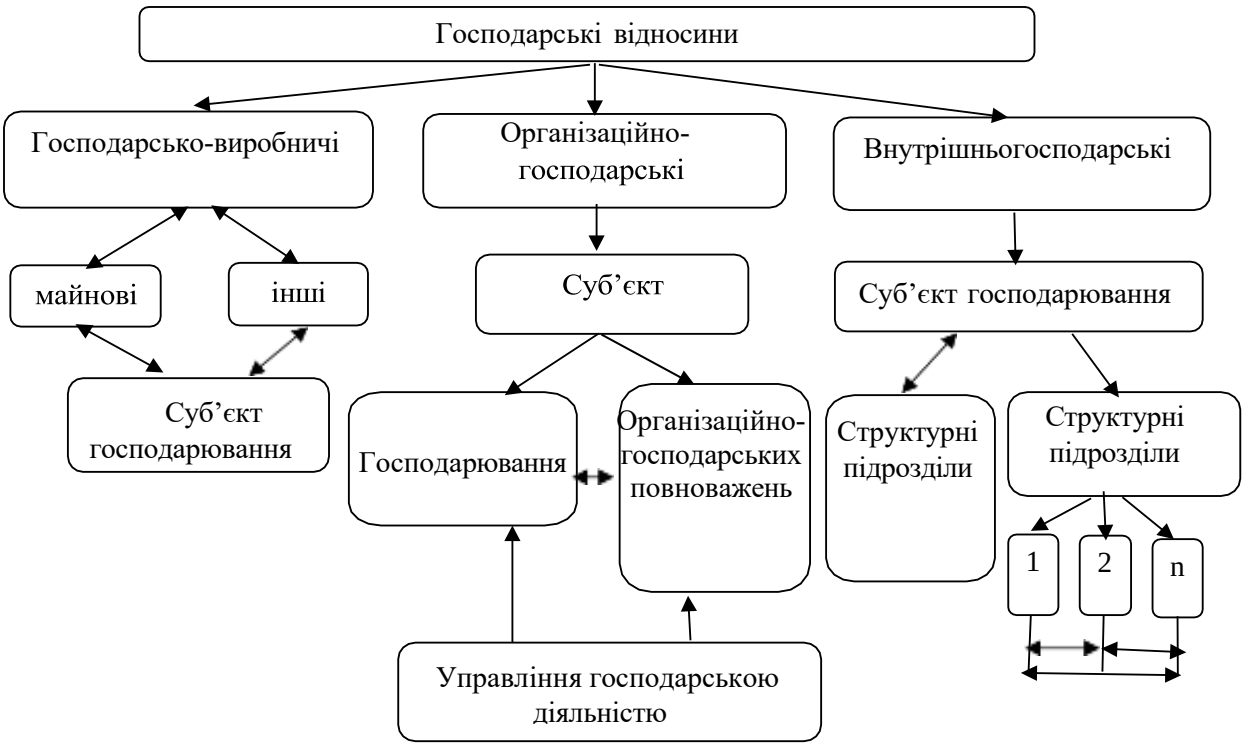


Рис. 1.1. Схема взаємодії в сфері господарських відносин для організації діяльності ресторанного господарства

*Джерело: [2]

Представлена схема візуалізує багаторівневу структуру господарських зв'язків, які формують основу функціонування сучасного закладу ресторанного господарства. В основі моделі лежить розподіл відносин на три ключові вектори: зовнішні господарсько-виробничі, що регулюють майнові питання з контрагентами; організаційно-господарські, які визначають взаємодію суб'єкта з органами управління та регуляторним середовищем; а також

внутрішньогосподарські, що відображають ієрархію всередині самого підприємства. Центральним елементом виступає процес управління господарською діяльністю, який через реалізацію організаційних повноважень координує роботу всіх структурних підрозділів – від адміністрації до конкретних виробничих цехів. Така архітектура зв'язків демонструє, що ефективність ресторанного бізнесу безпосередньо залежить від системної інтеграції внутрішніх процесів із зовнішнім економічним середовищем регіону.

Головною ланкою системи обслуговування харчування людей є підприємства ресторанного господарства. Підприємство ресторанного господарства – це заклад (сукупність закладів), який є самостійним суб’єктом господарювання, має права юридичної особи і провадить свою діяльність із метою одержання прибутку.

Сьогодні ресторанне господарство являє собою велику організаційно-господарську систему, підприємства якої виконують важливі соціальні завдання, пов’язані із задоволенням життєвих потреб населення у послугах з організації харчування та відпочинку і дозвілля [3, с. 44].

Ресторанне господарство характеризується загальними ознаками, в основу яких покладено задоволення потреб людини у споживанні їжі та напоїв. До ресторанного господарства не на лежать торговельні заклади, що продають продукти харчування «на винос» для домашнього споживання, якщо ця функція є визначальною в їхній діяльності [4, с. 162].

У сучасних умовах господарювання ресторанний бізнес, як ключовий сегмент індустрії гостинності, демонструє нестійку динаміку розвитку. Це проявляється у постійній зміні мережі суб'єктів господарювання, вдосконаленні організаційних моделей та диверсифікації форм надання послуг із забезпечення населення харчуванням і напоями враховуючи специфічні особливості функціонування підприємства. Така динамічність та складність бізнес-процесів зумовлені передусім галузевою специфікою ресторанного господарства, яка відрізняє його від інших секторів економіки.

Галузеві та специфічні особливості підприємств ресторанного бізнесу проявляються у поєднанні трьох функцій – виробництва, реалізації та організації споживання, що вимагає від менеджменту особливих підходів до координації. Крім того, на діяльність закладів впливають такі специфічні чинники, як невідчутність та мінливість якості послуг, невіддільність їх від виконавця та неможливість накопичення результатів праці «на склад» (Рис. 1.2).



Рис. 1.2. Галузеві та специфічні особливості підприємств ресторанного бізнесу

*Джерело: [5]

Особливості підприємств ресторанного бізнесу базуються на комплексному підході до розуміння ресторанного господарства як унікальної галузі, де поєднуються матеріальне виробництво та нематеріальний сервіс. На схемі відображено ієрархію чинників, що визначають операційну діяльність закладу та формують вимоги до його системи управління.

У першу чергу, галузева специфіка проявляється через триєдність функцій, де підприємство одночасно виступає як виробничий цех (виготовлення страв), торговельний об'єкт (реалізація продукції) та сервісна установа (організація споживання та дозвілля). Це створює складну управлінську модель, оскільки менеджменту необхідно координувати роботу кухарів, офіціантів та адміністраторів як єдиний механізм у реальному часі.

Специфічні особливості також включають характеристики самої послуги, а саме її невідчутність до моменту придбання, мінливість якості залежно від людського фактора та неможливість накопичення продукції на майбутні періоди. Це зумовлює високу залежність результатів діяльності від професіоналізму персоналу та психологічного стану клієнта.

Крім того, вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, таких як нерівномірність попиту за годинами доби та сезонами змушує підприємства ресторанного бізнесу впроваджувати гнучкі графіки роботи та адаптивне меню. Таким чином, галузева специфіка вимагає відмови від жорстких індустріальних методів управління на користь гнучкого сервісного менеджменту, орієнтованого на індивідуальні потреби споживача в умовах конкретного регіонального ринку.

Ресторанний бізнес – це вид економічної діяльності з виконання соціального замовлення у вигляді послуг з найбільш повного задоволення потреб харчування різних соціальних груп населення з метою реалізації місії підприємства щодо стійкого розвитку в матеріальній і нематеріальній формі, регулювання грошових потоків, фінансового забезпечення, у відтворенні робочої сили на основі узгодження інтересів усіх ринкових суб’єктів [6, с. 598]. Також можна трактувати, що ресторанний бізнес – це різновид комерційної діяльності в сфері ресторанного господарства, що спрямований на отримання прибутку шляхом надавання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього.

Варто підкреслити, що ресторанне господарство є складовою соціально-економічної системи, та частиною соціально-споживчої інфраструктури сфери послуг. Поряд з іншими сферами економічної діяльності, ресторанне

господарство бере участь в процесі створення валового доходу країни, підвищення добробуту громадян, забезпечення їх потреб у харчуванні та відпочинку, тобто виконує соціально-економічну функцію.

Соціально-економічне значення ресторанного господарства полягає у такому:

1. Ресторанне господарство як галузь матеріального виробництва бере участь у створенні сукупного суспільного продукту і національного доходу, створює вартість і споживчу вартість.

2. Ресторанне господарство виступає фактором економії суспільних витрат праці на приготування їжі та обслуговування її споживання. Витрати праці, енергетичних і матеріальних ресурсів за умов спеціалізованих підприємств є істотно нижчими у розрахунку на одиницю виготовленої продукції, ніж за умов індивідуально організованого (домашнього) приготування їжі.

3. Ресторанне господарство займає важливе місце в системі організації праці в підприємствах інших галузей економіки. Правильне, науково організоване харчування населення за місцем роботи сприяє раціональному використанню робочого часу, є чинником зросту продуктивності праці у сфері матеріального виробництва за рахунок скорочення втрат робочого часу.

4. Ресторанне господарство дає змогу раціональніше використовувати сировину і паливноенергетичні ресурси, що зумовлено можливістю використання відходів під час випуску побічної продукції.

5. Ресторанне господарство має велике значення в організації побуту населення, що є якісною характеристикою рівня розвитку економіки держави [7, с. 30].

Роль ресторанного господарства на сучасному етапі визначається характером і масштабами потреб людей у послугах з організації харчування в цивілізованій і зручній формі. Задоволення цих потреб – функція одночасно соціальна й економічна.

Соціальна функція ресторанного господарства полягає у спроможності забезпечення закладами якісного харчування, відпочинку, відновлення сил для

продуктивної праці населення, наданні місць для праці та можливості здійснювати підприємницьку діяльність.

Економічна функція ресторанного господарства виконується через формування частини ВВП держави, наповнення бюджету за рахунок податкових надходжень [8, с. 60].

Перехід від базових функцій ресторанного господарства до безпосереднього управління відбувається через трансформацію теоретичних завдань галузі у конкретні управлінські процеси. Якщо виробнича, торговельна та соціальна функції визначають «що» саме робить підприємство, то менеджмент відповідає на питання «як» організувати ці ресурси для досягнення ефективності в сучасних умовах господарювання. Цей зв'язок будується на перетворенні виробничої функції в управління технологічними циклами, а функції організації дозвілля – в управління сервісом та клієнтським досвідом.

Ключовим інструментом такого переходу виступає управлінський цикл, який через планування, організацію, мотивацію та контроль забезпечує синхронну роботу всіх підрозділів закладу. У центрі цього процесу стоїть людський фактор, адже специфіка ресторанної послуги вимагає від менеджменту не просто адміністрування активів, а постійної координації персоналу, який одночасно створює та реалізує продукт. Таким чином, управління стає механізмом практичної реалізації функцій, де кожна дія керівника спрямована на якісне перетворення сировини, праці та атмосфери у цілісну послугу, що задовольняє потреби споживача в конкретному регіоні.

1.2. Класифікація інноваційних форматів закладів ресторанного господарства

Ресторанний сектор виступає одним із найсприятливіших середовищ для впровадження та розвитку інновацій. У межах вітчизняного ринку інноваційна активність галузі зосереджена на трансформації форматів закладів ресторанного

господарства, модернізації закупівельних процесів, а також на розробці новітніх інструментів роздрібного продажу та маркетингу клієнтської лояльності. Глибоке осмислення природи нововведень та специфіки інноваційних механізмів у сучасних умовах господарювання дозволяє закладам ресторанного бізнесу суттєво оптимізувати операційну діяльність. Це не лише забезпечує зростання результативності функціонування підприємства, а й створює надійний фундамент для зміцнення конкурентних позицій на динамічному ринку послуг

Інновації забезпечать високий рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку. Український ресторанний бізнес навіть під час війни залишається висококонкурентним середовищем. Українці постійно відкривають нові заклади, впроваджують сучасні технологічні рішення та шукають унікальні маркетингові ідеї для кафе та барів, які точно вразять клієнтів. З метою впровадження певної інновації на підприємстві, необхідно перш за все детально вивчити, які саме інновації вже існують. Це дасть можливість не тільки удосконалити вже розроблені інновації, але і створити нові, які раніше не були впроваджені [9]

Інноваційний розвиток підприємств ресторанного господарства, як показали наші дослідження, залежить від цілої низки внутрішніх інновацій, що відбуваються безпосередньо на підприємствах ресторанного бізнесу [10, с. 224]. У зв’язку з цим, на ринку послуг простежуються такі тренди інноваційних змін, як:

– створення у ресторанах з авторською кухнею пропозиції споживачам дегустаційних сетів (англ. set-menu), щоб споживачі могли отримати уявлення про всю продукцію від закусок до десертів;

– новий вид кухарського мистецтва «Тепан шоу», який набирає все більшої популярності у відвідувачів ресторанів. Суть в тому, що перед очима гостей шеф-кухар готує блюдо на розпеченій, ідеально гладкій плиті;

– інновації з орієнтацією на піклування про здоров’я споживачів, що передбачає використання для виробництва страв виключно із натуральних та свіжих продуктів, без хімічних добавок. У межах реалізації цієї інновації часто

вдаються до впровадження на підприємстві ресторанного бізнесу принципу постачання продуктів «з землі на стіл» (англ. land to table);

– упровадження роботизації, роботів поділяють на: front of the house – працюють із гостями та back of the house – працюють на кухні. Наразі більше впроваджені роботи другого виду: роботизовані руки, що смажать бургери (Miso Robotics), або автомати, що готують салати (Spyce). Такі технології дозволяють досягти ідентичності якості продукту у всіх закладах і в мережах;

– розвиток концепції повільної їжі (англ. slow-food), в основу якого покладено ідею виховання у клієнтів смаку до повільного вживання смачної та здорової їжі;

– популярною інноваційною технологією став інтерактивний бар. iBar – це унікальний винахід, інтерактивна барна стійка є сенсорною панеллю, яка обладнана повнокольоровим екраном, що працює на основі технології мультитач [11].

На сучасному етапі довгостроковим трендом в ресторанному бізнесі є здорове харчування, що має враховуватися учасниками ринку при виробленні концепції розвитку на українському ринку.

Існують такі напрямки трендів ресторанного бізнесу:–

формат «риба як нове м’ясо»: інтерпретація виключно м’ясних страв з використанням риби та морепродуктів;–

формат open kitchen або кухня-вітрина: приготування страв на очах у відвідувачів (коли клієнти можуть спостерігати за процесом приготування і професіоналізмом виробничого персоналу);

– формат slow-food: використання мінімуму обробки, велика кількість страв з овочів і фруктів, виховання вишуканого смаку у клієнтів;

– формат pop-up ресторани: обмежене меню, невелика кількість столиків, бронювання столиків через мережі;

– формат cross-cooking (з англ. Cross – «перехрестя»; cooking– «приготування їжі») або стиль «фьюжн» (кухня орієнтована на естетів; на мікстиль в їжі і концепцію);

– формат подачі їжі: finger-food (фуршет, де їдять тільки руками) і tapas (на стіл подається одна величезна тарілка – на всіх);

– перехід на приготування страв з екологічно чистих продуктів;

– комбінація з мистецтвом (проведення концертів, творчих вечорів, виставок).

Вибір стратегічного вектору розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу безпосередньо обумовлений обраним форматом діяльності. Під форматом закладу варто розуміти апробовану бізнес-модель, що базується на стандартизованій системі організації виробничих процесів та алгоритмах реалізації продукції і послуг, що дозволяє підприємству забезпечити стабільність управлінських рішень та сформувати впізнавану концепцію на регіональному ринку.

Під впливом актуальних споживчих трендів відбувається трансформація ресторанного ринку, що супроводжується появою нових форматів закладів. Вони являють собою цілісні системи, де інтегровані специфічні методи організації виробництва, алгоритми реалізації продукції та інноваційні підходи до обслуговування клієнтів [12]. Розвиток таких форматів дозволяє підприємствам гнучко адаптуватися до запитів ринку, пропонуючи унікальні комбінації сервісу та технологій.

Заклади формату «Free Flow» (у перекладі з англійської – «вільний рух») – формат бюджетних закладів ресторанного господарства, де гості вільно переміщаються торговим залом і самостійно обирають страви, які готуються у їх присутності. Перший заклад формату «Free Flow» відкрився в Одесі у 2004 році (ТЦ «Грецький», компанія «ТАВРІЯ-В»).

Даний формат схожий на давно відомий формат євроїдальні самообслуговування, але відрізняється відсутністю єдиної лінії роздачі. Вона розбита на острівці, які ще називають «food-station», які розміщені по всьому залу. На деяких з них є працівники, які набирають страви (наприклад, супи), а на інших відвідувачі можуть самостійно обрати страви (порційні салати чи десерти). Залежно від виду обслуговування та асортименту страв і напоїв, що

розміщуються на острівці, він може бути оснащений прилавком, столом, стелажем, вітриною, мармітами, шафами і так далі. Острівці також оснащені табличками з назвами категорій меню. Великою перевагою формату «Free Flow» у порівнянні з форматом євроїдальні є й те, що при однаковій кількості відвідувачів, тут не виникне такої великої черги [13, с. 71].

Якщо відвідувач хоче скуштувати лише суп або десерт, йому не потрібно повністю проходити лінію роздачі. Він може одразу підійти до потрібного острівця. Звідси й назва «вільний рух». Розрахуватися можна на касі, а потім зайняти столик на свій вибір. Проте така організація обслуговування потребує приміщення з великою площею, оскільки острівці займають багато місця, а ще потрібно розмістити необхідну кількість посадкових місць.

«Вільний вибір» означає також можливість самостійно поєднувати інгредієнти (обрати овочі та шматок м'яса, які для вас одразу приготують) чи навіть створювати страви (наприклад, в салат, барах). Також тут можна не лише скуштувати звичайні супи, салати, закуски, основні страви, але й обрати сезонні, пісні, вегетаріанські, святкові, тематичні та інші страви. Тобто асортимент тут постійно доповнюється та оновлюється. Концепція різноманітності проявляється і в ціновій політиці (від бюджетних до вишуканих страв), і в інтер'єрі (різні зали для споживання їжі), і в музиці.

Найбільш перспективним новітнім форматом закладів ресторанного господарства в Україні вважається «Fast Casual» (у перекладі з англійської – «швидкий і демократичний») – заклад здорового харчування, де гості роблять замовлення біля прилавку чи барної стійки, а офіціанти приносять їм замовлення до столика. Це своєрідне поєднання «Fast Food» і демократичного ресторану, де страви готуються окремо для кожного гостя зі свіжих продуктів високої якості, часто зустрічаються делікатеси. Кухня часто повністю або частково відкрита. Як і в дорогих ресторанах, тут є шеф-кухар. Такий формат часто порівнюють з «Fast Food» через швидке обслуговування, невисокі ціни, схожість інтер'єру, меню, системи обслуговування в закладах однієї мережі та можливість франчайзингу.

Проте тут використовується керамічний та скляний посуд та приділяється велика увагу стильному інтер'єру, велику роль відіграє освітлення.

Обов'язковим моментом роботи такого закладу є підтримання асортименту страв протягом дня, а також можливість задіяти додатковий персонал в години-пік для швидкого обслуговування. Такий формат не потребує великої площі і при цьому є досить прибутковим.

Прикладом вишуканого новітнього формату закладів ресторанного господарства є «Fine Dining» (у перекладі з англійської – «вишуканий обід»). Це ресторани «преміум-класу» з дорогим інтер'єром, створеним найвідомішими дизайнерами, з високим рівнем сервісу, ідеальними вишуканими різноманітними стравами, алкогольними картами з бездоганно підібраним асортиментом елітних напоїв (особливо вина). Говорячи про ресторан високої кухні, обов'язковою є наявність знаменитого шеф-кухаря, який є творцем авторської кухні та винахідником екстраординарних подач [14].

Ресторани «Fine Dining» дуже дорогі (чек від 500 гривень, оскільки націнка на страви складає від 350 до 400%), тому в Україні вони більше відіграють роль престижу, ніж отримання прибутку для їх власників. Це рідко мережі ресторанів, частіше окремі проекти знаменитих власників, які обов'язково розташовуються в історичних центрах міста чи значимих будівлях. В їх інтер'єрі можна зустріти предмети архітектури та навіть ексклюзивні картини [15].

Наступним новітнім форматом закладів ресторанного господарства, що набирає все більшої популярності в Україні є «Casual Dining» (у перекладі з англійської – «повсякденна трапеза») – дещо середнє між «Fast Casual» і «Fine Dining». Також відзначається демократичними цінами, що робить заклад доступним. При цьому страви, сервіс та дизайн закладу представлені на рівні «преміум-класу» та часто розробляється іменним дизайнером. Слід зазначити, що такі заклади зустрічаються і у вигляді кондитерських чи кав'ярень, і як кафе, стейк-хауси, пивні, національні ресторани та інші типи закладів ресторанного господарства [16, с. 202].

Наступною новою формою закладів ресторанного господарства є «Quick and casual» (у перекладі з англійської – «швидко і щодня») – це ресторани швидкого обслуговування. Суть концепції полягає в тому, що гості сидять за столиками, а обслуговують їх офіціанти, проте це відбувається набагато швидше, ніж у звичайних ресторанах [12].

Дані ресторани не дуже дорогі (середній чек складає 150–170 гривень). Страви в меню представлені в обмеженому асортименті, за рахунок чого власне і відбувається швидке обслуговування. Також заклад виробляє велику кількість власних напівфабрикатів високого ступеня готовності, власну свіжу випічку, чим приваблює споживачів. Такий формат підходить для офісних та торговельних центрів, де завжди великий потік людей, які постійно поспішають [13].

Концепція походить від знаменитого «Fast food», проте створена для сегменту споживачів, які готові заплатити трохи більше за умови, що їжа буде більш здоровою та якісною, але час обслуговування залишиться той самий. Проте класичні страви в таких закладах готуються за спрощеною рецептурою, що також заощаджує час на приготування та зменшує собівартість готових страв [15].

Цікавим та новим видом закладу ресторанного господарства є «Food Court» (у перекладі з англійської – «ресторанний дворик») – концепція, що поєднує пропозиції від різних закладів в одному приміщенні чи просторі. Тобто кожен заклад має свій цех з виготовлення страв (суші, бургери, салат-бар та інше), які представлені в одному меню. У деяких «Food Court» є офіціанти, які приймають всі замовлення і приносять страви [14]. Можна зробити замовлення на різні види страв в одного офіціанта і так само розрахуватися за все одним чеком. В інших «Food Court» працює система самообслуговування. Відвідувачі підходять до будь-якого закладу в просторі, замовляють страви, окремо розраховуються з кожним закладом, а потім присідають за будь-який столик [16].

У «Food Court» часто поєднуються точки «Street-food» та «Fast food». Кухня переважно відкрита, що створює цікавий інтертеймент та атмосферу затишку для гостей. Такий «ресторанний дворик» може зацікавити туристів, які

можуть одночасно скуштувати страви різних закладів в одному місці. Така концепція також підійде для друзів чи великих компаній, члени якої мають різні смакові вподобання [13.].

«Street-food» – вуличні заклади ресторанного господарства, що розташовані в кіосках, мафах, павільйонах, на зупинках транспорту і так далі, які часто спеціалізуються на чомусь одному: хот- доги, сендвічі, бургери, шаурма. Або можуть також поєднувати у своєму меню кілька найменувань продукції. Це швидко, дешево та зручно. Частіше в таких закладах завжди продуманий продукт та його упаковка. Нові заклади «Street-food» намагаються приділяти максимум уваги рівню обслуговування, що підносить їх до більш сучасного рівня. Це досить перспективний напрям зі зростаючим попитом.

«Fast food» – заклади швидкого харчування з низьким чи середнім рівнем цін, комплексними пропозиціями, системою самообслуговування, що завжди користувалися і продовжують користуватися великою популярністю. Ці заклади (переважно мережеві) завжди мають концепцію, фірмовий стиль (вивіски, форма персоналу, упаковки, столики, зонти з логотипами). Вони постійно модернізуються (креативні вивіски, електронне меню, QR-коди, мобільні додатки), що також приваблює молодь та зменшує час обслуговування [17, с. 19].

Еволюція форматів у ресторанному господарстві зумовлена впливом низки дестабілізуючих чинників, серед яких критичне значення мають кадровий дефіцит, висока плинність персоналу та обмежені інвестиції у професійний розвиток фахівців. Додатковими бар'єрами виступають технічна невідповідність наявної нерухомості галузевим нормативам, а також складність регуляторних процедур при оформленні дозвільної документації. Крім того, на стабільність бізнес-моделей суттєво впливають макроекономічні коливання, зокрема рівень інфляції та мінливість ринкової кон’юнктури [18].

За таких умов ефективність функціонування закладів ресторанного господарства безпосередньо залежить від здатності менеджменту до проактивного управління. Це передбачає не лише оперативне реагування на поточні виклики, а й формування стратегічного вектора розвитку, що

ґрунтується на концепції безперервних інновацій. У цьому контексті впрвадження новітніх технологій у ресторанну практику трансформується з додаткової переваги в об’єктивну передумову виживання бізнесу. Така необхідність диктується не лише гіперконкуренцією на регіональних ринках, а й радикальною зміною споживчої поведінки, де на перший план виходять персоналізація сервісу, швидкість обслуговування та високий рівень цифрової взаємодії.

У структурі сучасної економіки ресторанний бізнес постає як стратегічно важлива складова сервісного сектору, що виконує роль регулятора економічного зростання. Постійне збільшення обсягів надання послуг та розширення їхнього асортименту є індикатором не лише підвищення добробуту населення, а й системного ускладнення суспільних відносин. Соціально-економічна значущість галузі сьогодні вимірюється її здатністю забезпечувати продовольчу безпеку, стимулювати суміжні галузі та формувати інклюзивне середовище для соціалізації громадян.

Більше того, стрімкий технологічний прогрес від автоматизації фронт-офісу до впровадження інтелектуальних систем управління витратами стає тим важелем, що допомагає проштовхнути бізнес-модель до змін і розвитку і здатності менеджменту трансформувати інноваційні ідеї та наявні кадрові ресурси у реальні економічні результати, лояльність гостей та стійку ринкову позицію. Таким чином, сучасний заклад ресторанного господарства стає високотехнологічним підприємством, де якість сервісної інфраструктури виступає показником інституційної стійкості галузі та спроможності бізнесу до відтворення.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Оцінка динаміки ринку ресторанних послуг України

Сучасний етап розвитку ресторанного господарства України характеризується високим ступенем адаптивності до екстремальних макроекономічних та безпекових викликів. Будучи однією з найбільш динамічних складових сфери послуг, ресторанний бізнес не лише задовольняє фізіологічні та соціальні потреби населення, а й виступає індикатором купівельної спроможності та загального економічного стану країни.

Проведення оцінки динаміки ринку ресторанних є необхідним для ідентифікації ключових векторів його трансформації. Аналіз статистичних показників та галузевих тенденцій дозволяє об’єктивно оцінити стійкість суб’єктів господарювання в умовах воєнного стану, виявити зміни у споживчій поведінці та визначити ступінь нерівномірності розвитку галузі в регіональному розрізі.

Системний підхід до аналізу стану ресторанного господарства України у поєднанні з вивченням його територіальної структури дозволяє виокремити стратегічні проблеми, що стримують зростання галузі, та сформувати аналітичне підґрунтя для розробки подальших рекомендацій щодо оптимізації управління підприємствами на регіональному рівні.

Ресторанний ринок України за період 2022–2024 років пройшов через етап критичного падіння до фази складного, адаптивного відновлення. Через військові дії у 2022 році відбувся безпрецедентний удар по галузі, коли близько 7 тисяч закладів громадського харчування були змушені припинити свою діяльність через бойові дії, окупацію територій, руйнування логістичних ланцюгів та масову міграцію населення.

Протягом 2023–2024 років спостерігається поступова стабілізація сектору, проте вона має неоднорідний характер. Згідно з аналітичними даними, кількість активних закладів у 2024 році зросла приблизно на 8% порівняно з 2023 роком. Таке зростання зумовлене відкриттям нових об’єктів у відносно безпечних регіонах та адаптацією бізнесу до умов енергетичної нестабільності (впровадження генерації, автономного приготування страв тощо).

Незважаючи на позитивну динаміку останнього року, ринок ще не досяг довоєнних показників: загальна кількість закладів у 2024 році залишається на 19% нижчою за рівень 2021 року. Це свідчить про глибоку структурну трансформацію галузі, де місце великих концептуальних ресторанів часто посідають більш гнучкі та економічні формати (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз кількості закладів ресторанного господарства за 2021–2024 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Ресторани, заклади харчування				
Зареєстровано	13241	13646	14175	14620
темп приросту, %		3,1%	3,S%	3,1%
Активних	5080	4016	3778	4100
темп приросту, %		-20,5%	-5,5%	8,5%
Бари, кафе (продаж напоїв)				
Зареєстровано	1590	1643	1741	1829
темп приросту, %		3,3%	5,0%	5,1%
Активних	666	544	522	589
темп приросту, %		-18,3%	-4,0%	12,8%

*Джерело: [19]

Аналіз статистичних даних свідчить про глибоку диспропорцію між кількістю юридично зареєстрованих суб'єктів та реальною ринковою активністю закладів ресторанного господарства. Попри повномасштабне вторгнення, юридична кількість зареєстрованих підприємств стабільно зростає, продемонструвавши приріст у 10,4% для ресторанів та 15% для сегмента кафе і барів за період 2021–2024 років, що вказує на збереження інвестиційних

очікувань та формальне відновлення бізнесу через перереєстрацію. Водночас показники реальної активності демонструють стрімке падіння у 2022 році (на 20,5% у ресторанному сегменті та 18,3% у сегменті барів), яке лише частково почало компенсуватися у 2024 році.

Характерною особливістю є вища адаптивність малих форматів, зокрема сегмент «Бари та кафе» відновлюється швидшими темпами (8,5% проти 12,8% у 2024 році), що пояснюється нижчим порогом входу на ринок та гнучкістю до змін у споживчому попиті. Проте загальний рівень активності галузі станом на 2024 рік все ще залишається значно нижчим за показники 2021 року, що підкреслює стадію поступового відновлювального зростання на тлі значного скорочення реального ринкового обсягу, де фактично функціонує лише близько третини від усіх зареєстрованих об'єктів.

Поряд із кількісними змінами в мережі закладів, ключовим показником адаптивності галузі є її фінансова результативність. Саме тому для об’єктивної оцінки стану ринку необхідно проаналізувати динаміку виручки за типами закладів, що дозволить визначити найбільш стійкі бізнес-моделі в сучасних умовах (Рис. 2.1).

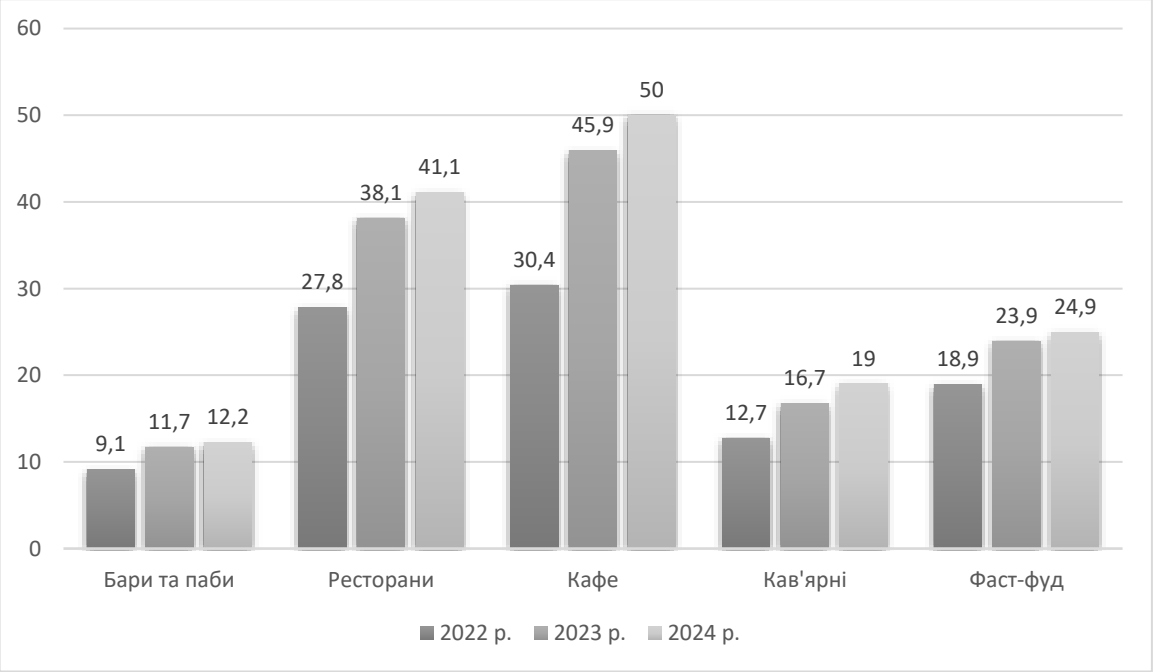


Рис. 2.1. Динаміка виручки закладів харчування за типом

*Джерело: [20]

Аналіз динаміки виручки закладі харчування за період 2022–2024 років свідчить про загальну тенденцію до зростання доходів у всіх сегментах ринку, проте темпи та характер цього відновлення суттєво різняться залежно від типу закладу. Найбільш помітним є домінування сегмента кафе, який у 2024 році став лідером за обсягом виручки, досягнувши позначки 50 млрд грн, що вказує на стрімке розширення мережевих форматів та зміщення споживчого попиту в бік демократичних закладів. Ресторанний бізнес також демонструє стале зростання з 27,8 млрд грн у 2022 році до 41,1 млрд грн у 2024 році, що підтверджує відновлення активності у середньому та преміальному цінових сегментах.

Сегменти фаст-фуду та кав'ярень демонструють збалансовану позитивну динаміку, де виручка кав'ярень за три роки зросла з 12,7 млрд грн до 19 млрд грн, підкреслюючи високу адаптивність малих форм бізнесу до умов енергетичної нестабільності та змін у ритмі життя населення. Найменші показники виторгу характерні для барів та пабів, проте навіть у цьому сегменті спостерігається приріст на рівні 34% порівняно з 2022 роком.

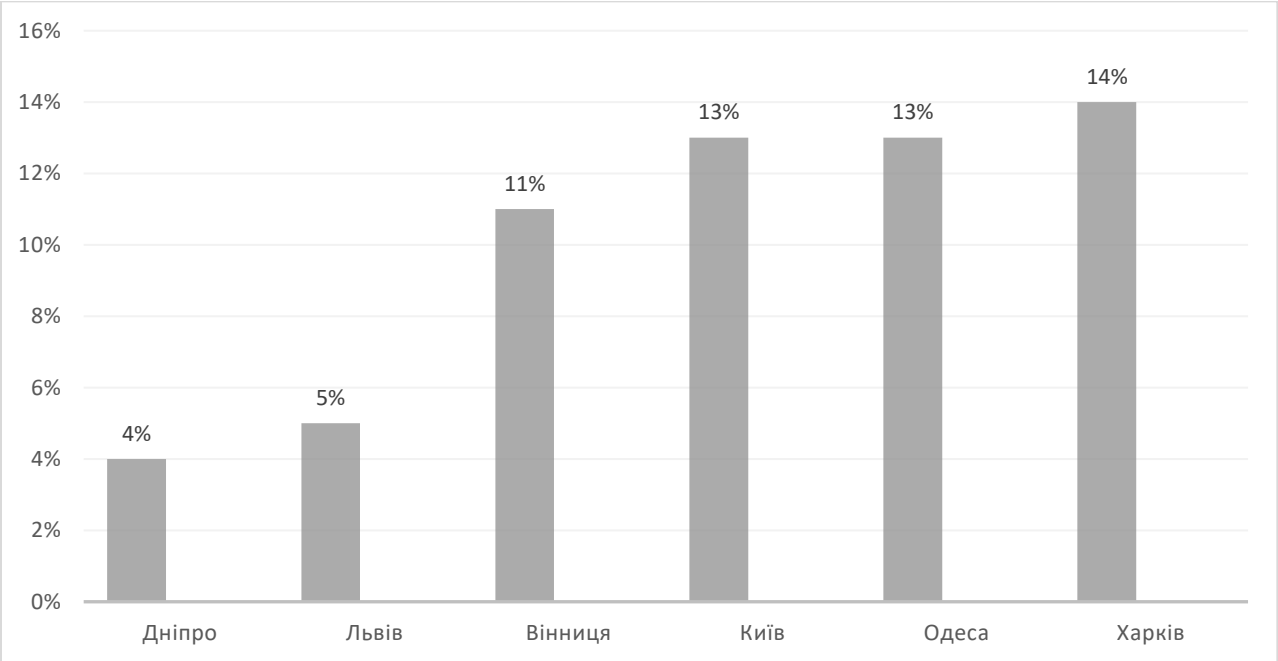


Рис. 2.2. Зміна виручки закладів ресторанного господарства 2024 до 2023 р. по містах

*Джерело: [22]

Загалом, дані підкреслюють нерівномірність темпів відновлення: у той час як фаст-фуд і кав'ярні демонструють лінійне зростання, кафе та ресторани забезпечують основний грошовий приріст ринку, виступаючи фундаментальними складниками економічної структури закладів у 2024 році.

При цьому виручка зросла у всіх містах: у Харкові на 15%, в Одесі на 14%, у Львові на 12%, у Києві на 11%, у Дніпрі на 9% та у Вінниці на 8% (Рис. 2.2).

Аналіз зміни виручки закладів 2024 до 2023 р. по містах показує, як ці фінансові показники трансформуються в реальний дохід у різних регіонах. Тут спостерігаються виключно позитивні значення (від +4% до +14%), що на перший погляд суперечить графіку відвідуваності, де було падіння.

На основі розрахунків та візуальних даних сформуємо загальні показники виручки. Це дозволить наочно продемонструвати масштаб ринку та темпи його фінансового зростання (Табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Загальні показники виручки ресторанного господарства України за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Загальна виручка ринку, млрд грн	98,9	136,3	147,2
Абсолютний приріст, млрд грн		+37,4	+10,9
Темп приросту до попереднього року, %		37,8%	8,0%

Аналіз сукупної виручки галузі дозволяє зробити кілька фундаментальних висновків щодо стану ринку. Стрімке зростання виручки на 37,8% порівняно з 2022 роком став результатом адаптації бізнесу до відключень світла та значного зростання собівартості страв. Саме в цей період заклади масово переглядали ціни, щоб перекрити збитки першого року війни та девальвацію гривні. У 2024 році темп приросту загальної виручки сповільнився до 8,0%. Це свідчить про досягнення певної межі платоспроможного попиту. У структурі загальних показників частка сегмента «Кафе» та «Ресторани» у 2024 році складає понад 60% усього грошового обігу ринку. Це підкреслює, що попри популярність

кав'ярень, основний капітал галузі все ще зосереджений у закладах із повноцінним меню та вищим середнім чеком.

Поряд із фінансовими результатами діяльності, критично важливим показником життєздатності ресторанного бізнесу є інтенсивність клієнтських потоків. Аналіз зміни відвідуваності закладів дозволить з’ясувати, чи відбулося реальне відновлення фізичного попиту, чи фінансовий приріст галузі був забезпечений виключно за рахунок коригування цінової політики підприємств (Рис. 2.3).

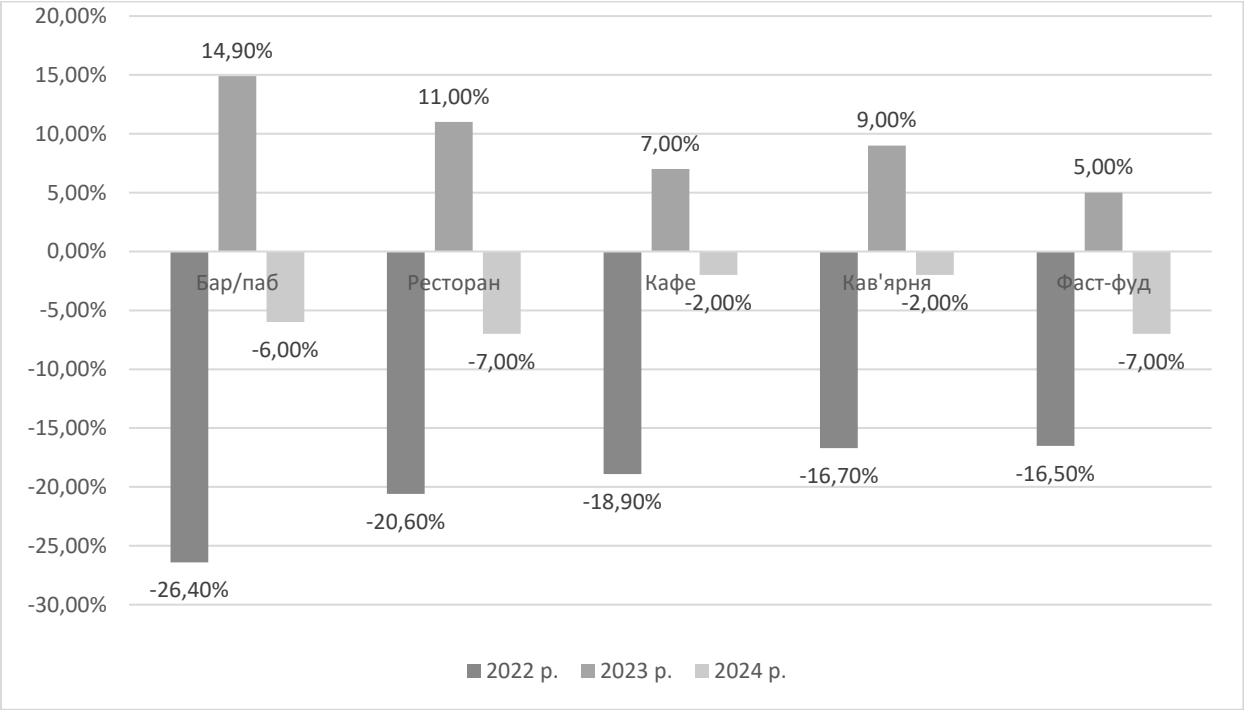


Рис. 2.3. Динаміка зміни відвідуваності закладів в 2022-2024 рр.

*Джерело: [21]

Аналіз динаміки зміни відвідуваності закладів ресторанного господарства за 2022–2024 рр. демонструє складний процес адаптації споживчого попиту, який позначений різкими коливаннями та відсутністю стабілізації. Найбільш критичне падіння відвідуваності в усіх сегментах було зафіксовано у 2022 році, що стало прямим наслідком початку повномасштабного вторгнення, міграційних процесів та падіння реальних доходів населення. Найбільше постраждали бари та паби (-26,40%), ресторани (-20,60%) та кафе (-18,90%), оскільки споживачі

насамперед відмовлялися від форматів дозвілля з високим середнім чеком або тих, що передбачали перебування в закладах у вечірній час.

У 2023 році спостерігалося суттєве відновлювальне зростання, коли показники відвідуваності вийшли в позитивну зону. Найкращі результати продемонстрували бари/паби (+14,90%) та ресторани (+11,00%), що пояснюється частковим поверненням внутрішніх мігрантів до міст та адаптацією населення до нових умов життя. Проте вже у 2024 році графік фіксує повторне падіння інтересу гостей в усіх категоріях. Хоча рецесія 2024 року є менш глибокою, ніж у 2022-му, вона є тривожним сигналом: відвідуваність фаст-фудів знизилася на 7,00%, ресторанів – на 7,00%, а барів – на 6,00%.

Найменш мінливими, але все одно дефіцитними за відвідуваністю, залишаються сегменти кафе та кав'ярень у 2024 році (-2,00%). Це свідчить про те, що споживач максимально раціоналізує свої витрати, надаючи перевагу швидким та недорогим контактам із закладами харчування. Загалом дані рисунка підтверджують тезу про те, що фінансове зростання виручки, яке спостерігалося на попередньому етапі аналізу, відбулося не за рахунок збільшення кількості гостей, а переважно завдяки інфляційному підвищенню цін, оскільки фізичний потік відвідувачів у 2024 році знову демонструє негативну динаміку.

Загальнонаціональна динаміка відвідуваності має виражену регіональну специфіку, де ключовим фактором виступає безпековий фактор та міграційні процеси у великих містах України. На рис. 2.4 представлено аналіз регіональної специфіки споживчої активності, що доповнює загальнодержавний тренд уповільнення у 2024 року.

Аналіз демонструє суттєву територіальну неоднорідність споживчої активності. Найбільш критичне падіння відвідуваності спостерігається у Дніпрі (-5%), Києві (-3%) та Вінниці (-3%). Для столиці та Вінниці це свідчить про насичення ринку та раціоналізацію витрат населенням, тоді як для Дніпра ключовим негативним фактором залишається безпекова ситуація.

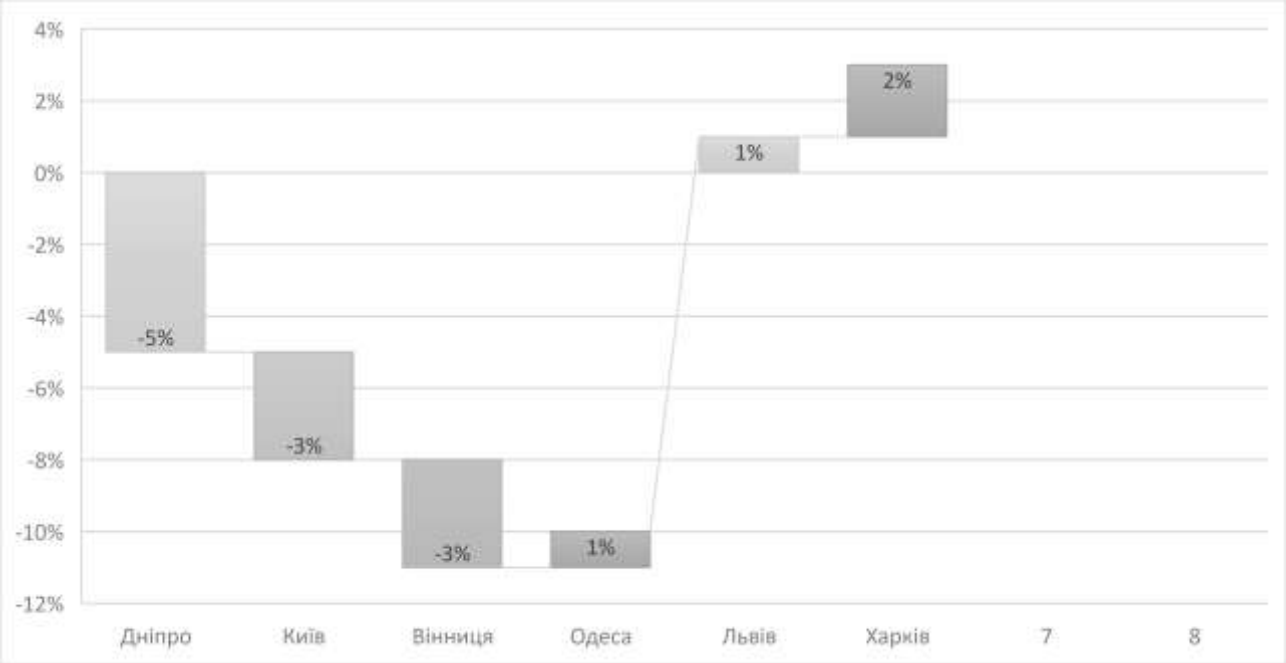


Рис. 2.4. Зміна відвідуваності закладів 2024 до 2023 р. по містах

*Джерело: [22]

Водночас, всупереч загальнодержавному тренду на зниження, окремі міста демонструють позитивну динаміку. Зокрема, Львів (+1%) та Одеса (+1%) утримують показники завдяки статусу туристичних та логістичних центрів. Найвищий приріст зафіксовано у Харкові (+2%), що пояснюється поступовим відновленням міської інфраструктури та поверненням частини мешканців після глибокого спаду попередніх періодів. У цілому, рисунок підтверджує, що регіональна динаміка відвідуваності у 2024 році прямо залежить від міграційних процесів та рівня безпекових ризиків у конкретному регіоні.

Оскільки динаміка відвідуваності у 2024 році продемонструвала певне скорочення, ключовим фактором утримання позитивної виручки, дослідженої раніше, стало коригування цінової політики. У зв'язку з цим виникає необхідність детального аналізу середнього чека, який виступає головним інструментом адаптації підприємств до інфляційних процесів та зміни собівартості послуг (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз показників середнього чеку в закладах громадського харчування за 2022-2024 рр.

Заклади	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Ресторан	508	625	738
Бар	311	348	393
Кафе	187	219	254
Кав’ярня	82	98	113
Фаст-фуд	145	175	198
Приріст, %		18,8%	15,8%

*Джерело: [21]

Динаміка зростання середнього чека в закладах ресторанного господарства була зумовлена різними макроекономічними чинниками, які трансформувалися залежно від етапу адаптації ринку.

Аналіз показників середнього чека в закладах громадського харчування за період 2022–2024 років свідчить про безперервну висхідну тенденцію вартості послуг, що стала головним механізмом виживання галузі в умовах кризи. У 2023 році середній чек по ринку зріс на 18,8%, що було зумовлено критичним підвищенням собівартості продуктів харчування та девальваційними процесами, які здорожчили імпортну сировину та логістику. У 2024 році темп приросту дещо сповільнився до 15,8%, проте зростання відбувалося вже за рахунок цілеспрямованого збільшення цін закладами для компенсації витрат на персонал та енергоносії.

Найвищий рівень середнього чека традиційно демонструють ресторани, де вартість замовлення зросла з 508 грн до 738 грн, що робить цей сегмент найбільш залежним від платоспроможності середнього класу. Водночас сегменти кав'ярень та фаст-фуду, попри номінально низькі показники (113 грн та 198 грн відповідно у 2024 році), демонструють стабільну динаміку подорожчання, що підтверджує загальну інфляційну трансформацію ринку. Таким чином, зростання середнього чека виступає компенсаторним чинником, який дозволяє

підприємствам підтримувати обсяги виручки на тлі нестабільної відвідуваності, проте водночас підвищує бар'єри доступності послуг для масового споживача.

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що ринок ресторанних послуг України у 2022–2024 роках пройшов шлях від глибокого шоку до стадії вимушеної фінансової адаптації. Ключовою особливістю цього періоду є значне зростання валової виручки, яка у 2024 році сягнула 147,2 млрд грн, на тлі поступового скорочення реальної кількості відвідувачів. Це підтверджує, що розвиток галузі зараз має інтенсивний ціновий характер: заклади змушені постійно підвищувати середній чек для компенсації зростаючої собівартості, девальвації гривні та витрат на автономне енергозабезпечення.

Водночас зміна відвідуваності вказує на вичерпання ресурсів для подальшого зростання за рахунок лише цінового чинника, оскільки ринок впритул наблизився до межі платоспроможності споживачів. Найбільшу стійкість у таких умовах демонструють демократичні сегменти, як-от кав'ярні та фаст-фуди, що свідчить про раціоналізацію попиту та перехід клієнтів до форматів швидкого споживання. Регіональна специфіка діяльності, де значна частина потужностей залишається «законсервованою» або релокованою, створює додаткове навантаження на стабільні регіони, посилюючи конкуренцію за гостя, чий рівень лояльності стає критичним фактором для виживання бізнесу. Таким чином, сучасний стан галузі характеризується переходом до моделі суворої операційної ефективності, де головною перешкодою для масштабування є не відсутність пропозиції, а обмежений купівельний ресурс населення у поєднанні з безпековими ризиками.

2.2. Регіональні особливості функціонування ресторанного бізнесу Львівської області

Львівська область займає стратегічне місце на мапі ресторанного господарства України, виступаючи ключовим гастрономічним та логістичним центром, особливо в умовах воєнного стану. Специфіка функціонування галузі в регіоні зумовлена поєднанням високого рівня внутрішнього туризму, значної концентрації внутрішньо переміщених осіб та відносно стабільної безпекової ситуації, що дозволило місцевому бізнесу не лише уникнути критичного падіння, а й продемонструвати вищу стійкість порівняно із загальнодержавними показниками. Якщо загальноукраїнський ринок у 2024 році демонструє ознаки падіння відвідуваності, то Львівщина зберігає позитивну динаміку, стаючи майданчиком для апробації нових форматів та релокації підприємств із прифронтових зон.

Для глибшого розуміння процесів, що відбуваються в регіоні, доцільно проаналізувати кількісні та якісні показники діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу Львівської області протягом 2022–2024 років (Табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні показники суб'єктів ресторанного бізнесу Львівської області

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, +/-, 2024/2022 р
Кількість СГ (юридичні особи), од.	3870	4651	5259	+1389
Кількість ФОП, од.	3555	4267	4824	+1269
Усього, од.	7425	8918	10083	+2658
Зайняті у СГ, осіб	13434	15459	15191	+1757
Зайняті у ФОП, осіб	10483	12640	12985	+2502
Усього зайнятих, осіб	23917	28099	28176	+4259

*Джерело: [23]

Дані таблиці свідчать про стабільне зростання кількості суб'єктів господарювання та чисельності зайнятих працівників, що виділяє Львівську область як один із найбільш динамічних регіонів України. Загальна кількість об'єктів у регіоні зросла з 7 425 од. у 2022 році до 10 083 од. у 2024 році. Абсолютне відхилення за три роки склало +2 658 од., що є дуже високим показником для умов воєнного стану. Важливо зауважити, що основний приріст забезпечують ФОП (+1 269 од.), що підтверджує тренд на розвиток мікро- та малого бізнесу (кав'ярень, невеликих пекарень та точок фаст-фуду).

Загальна чисельність зайнятих у галузі зросла на 4 259 осіб з 23 917 у 2022 р. до 28 176 у 2024 р. Найбільш активне зростання штату відбулося у 2023 році (+4 182 особи), тоді як у 2024 році темпи розширення команд суттєво сповільнилися (приріст лише на 77 осіб). Це вказує на досягнення точки кадрового насичення або на гострий дефіцит робочої сили, що змушує власників оптимізувати наявний штат замість найму нових працівників. Співвідношення між юридичними особами (СГ) та фізичними особами-підприємцями (ФОП) залишається стабільним: ФОПи складають майже 48% від загальної кількості суб'єктів. Це свідчить про гнучкість ринку Львівщини.

На основі попередніх даних проведемо розрахунок середньої кількості зайнятих на один об'єкт, щоб зрозуміти, як змінилася середня потужність закладів (Табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз середньої кількості зайнятих на один об'єкт у Львівській області

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022
Середня кількість зайнятих у СГ (юридичні особи)	3,47	3,32	2,89	-0,58
Середня кількість зайнятих у ФОП	2,95	2,96	2,69	-0,26
Середній показник по всій галузі регіону	3,22	3,15	2,79	-0,43

Динаміка середньої кількості зайнятих на один об'єкт вказує на чітке зниження середньої кількості персоналу на один об'єкт з 3,22 до 2,79 особи. Це свідчить про те, що нові заклади, які відкриваються у Львівській області, мають

менший формат (кав’ярні-мафи, точки «з собою», мікро-пекарні), де зайнята мінімальна кількість працівників. Найбільше падіння потужності відбулося саме в сегменті юридичних осіб з 3,47 до 2,89 осіб. Це вказує на те, що навіть великі заклади (ресторани) змушені скорочувати персонал або переходити на модель роботи, де один працівник суміщає кілька функцій. Показник 2,79 особи на заклад є критично низьким. Це є підтвердженням того, що ринок у 2024 році зіткнувся з межею росту. Кількість закладів зростає, але працівників для їх обслуговування стає менше, що змушує власників спрощувати процеси, переходячи на самообслуговування або скорочення меню. Показник у ФОПів змінився найменше, а це означає, що малий бізнес у Львові спочатку створювався як максимально компактний і ефективний, тому він легше адаптується до дефіциту кадрів. Зростання кількості суб'єктів господарювання на Львівщині на фоні зниження середньої кількості зайнятих свідчить про екстенсивний розвиток ринку.

Зниження середньої кількості персоналу на один об'єкт безпосередньо пов’язане із вираженою зміною структури ринку регіону. Попри те, що середня потужність окремого закладу падає, загальна структура ресторанного господарства Львівщини демонструє високу інтенсивність розширення. Це підтверджується позитивною динамікою чисельності діючих суб’єктів, що відображено на рисунку 2.5.

За останні роки спостерігається стабільне зростання кількості суб'єктів господарювання. Попри складні умови, ринок демонструє адаптивність та розширення. Кількість юридичних осію (СГ) зросла з 3870 у 2022 році до 5259 у 2024 році. Це свідчить про зміцнення системного бізнесу. ФОП також демонструють позитивну динаміку з 3555 до 4824 за той самий період. Лінія регресії на графіку підтверджує впевнений висхідний тренд протягом усього досліджуваного періоду.

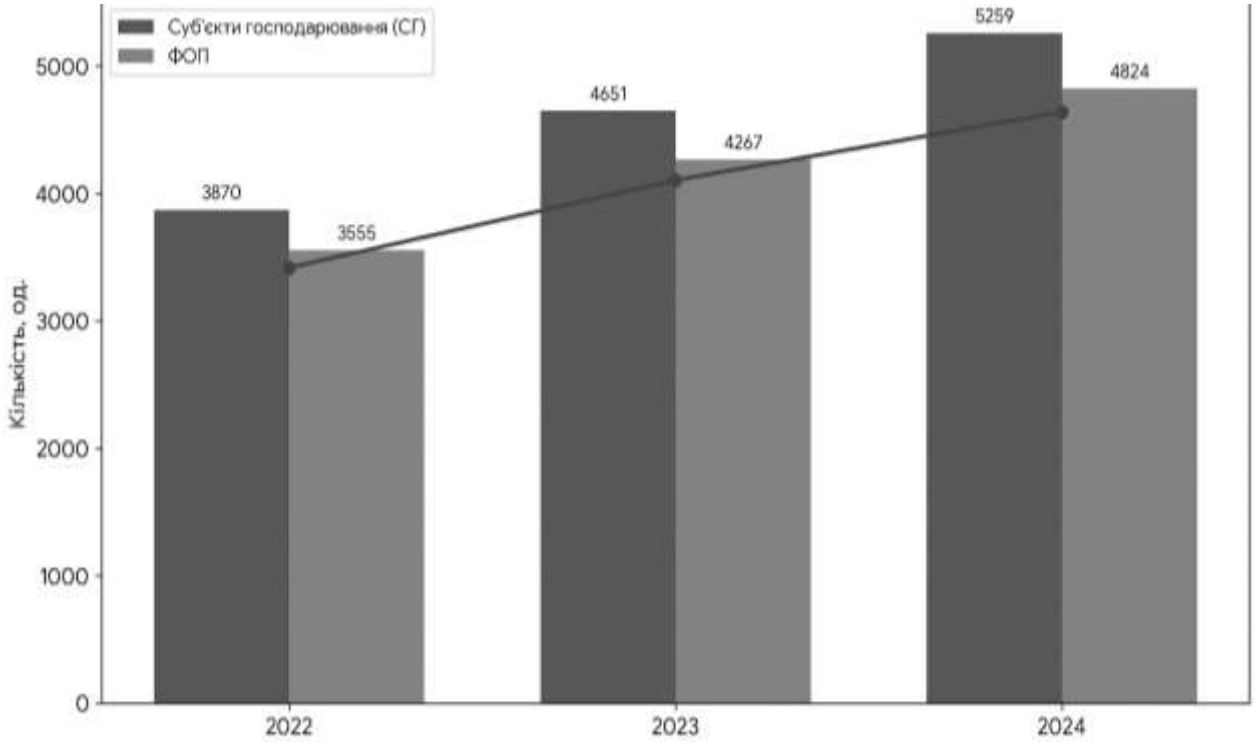


Рис. 2.5. Кількість діючих суб’єктів ресторанного бізнесу Львівської області у 2022–2024 рр.

Оскільки ресторанна сфера характеризується високою трудомісткістю, аналіз показників зайнятості та витрат на персонал є ключовим інструментом для визначення масштабів галузі, оцінки якості створених робочих місць і моніторингу рівня оплати праці. Незважаючи на зростання кількості самих закладів, ситуація з персоналом є складнішою через дефіцит кадрів. Аналіз зайнятості у ресторанному секторі Львівської області за 2022–2024 роки свідчить про поступове відновлення кадрового потенціалу після критичного спаду. У 2022 році на фоні повномасштабного вторгнення кількість працівників досягла найнижчої відмітки у 23 917 осіб, що означало втрату майже чверті робочих місць порівняно з допандемійним періодом. Проте вже у 2023 році відбулося суттєве зростання до 28 099 осіб, зумовлений адаптацією бізнесу та відкриттям нових закладів переважно у сегменті ФОП. Протягом 2024 року тренд стабілізувався на позначці 28 176 осіб, що підтверджує стійкість ринку праці регіону. Загалом за останні два роки галузь продемонструвала позитивний

приріст, відновивши понад 4,2 тисячі робочих місць, що корелює зі зростанням кількості активних суб'єктів господарювання в області [24].

Важливе значення для розуміння реального стану ресторанного господарства є наліз кількості зайнятих працівників у ресторанному бізнесі, оскільки цей сектор є одним із найбільш трудомістких, що дозволить оцінити соціальну та операційну ефективність бізнесу. Аналіз структури зайнятості дозволяє побачити якісні зміни в моделях бізнесу, оскільки кількість суб'єктів господарювання при паралельному дефіциті кадрів вказує на зміну підходів до управління. Ресторатори змушені впроваджувати мультифункціональність, коли один працівник поєднує кілька посад, що стає стратегічною відповіддю на міграційні процеси та мобілізацію (Рис. 2.6).

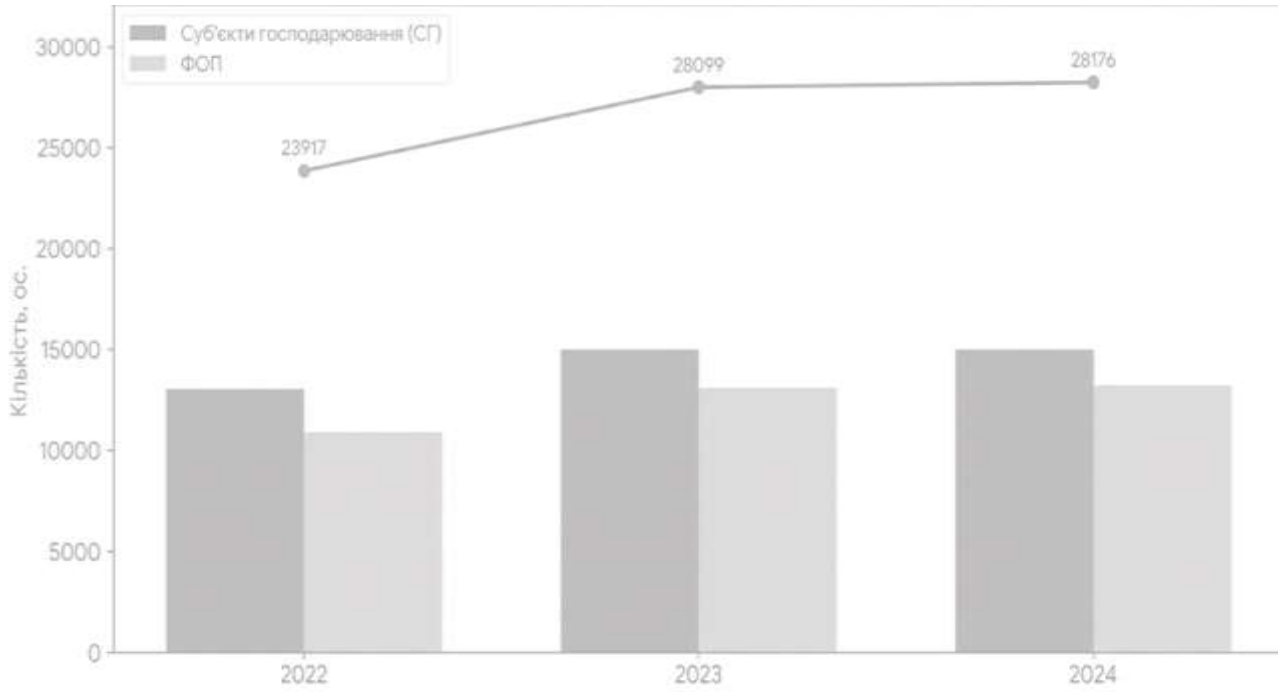


Рис. 2.6. Кількість зайнятих працівників у ресторанному бізнесі Львівської області у 2022–2024 рр.

Аналіз демонструє стійку позитивну динаміку розвитку ресторанної індустрії Львівської області протягом 2022–2024 років, попри складні умови воєнного стану. Кількість діючих юридичних осіб зросла з 3870 у 2022 році до 5259 у 2024 році, тоді як сектор фізичних осіб-підприємців збільшився з 3555 до

4824 одиниць за той самий період. Ця тенденція до розширення мережі закладів безпосередньо вплинула на ринок праці, де після падіння зайнятості до критичного рівня 23 917 осіб у 2022 році відбулося активне відновлення. Вже у 2023 році чисельність працівників суттєво зросла до 28 099 осіб, а у 2024 році цей показник стабілізувався на позначці 28 176 осіб. Порівняння даних вказує на певну диспропорцію, адже темпи відкриття нових суб'єктів господарювання випереджають динаміку залучення персоналу, що підтверджує ринковий тренд на дефіцит кадрів та перехід до більш компактних моделей управління штатом. Найбільшим роботодавцем залишається сектор юридичних осіб, який забезпечує близько 15 000 робочих місць, у той час як сектор ФОП, попри значну кількість підприємців, охоплює трохи більше 13 000 зайнятих. Загалом регіон зміг відновити понад 4,2 тисячі робочих місць за останні два роки, що свідчить про високу адаптивність сервісної економіки Львівщини.

На основі наданих даних можна простежити чітку тенденцію до зменшення середньої кількості працівників на один об'єкт ресторанного бізнесу у Львівській області протягом 2022–2024 років.

Для розрахунку нами було проведено порівняння загальної кількості зайнятих із загальною кількістю суб'єктів (СГ + ФОП):

У 2022 році при загальній кількості 23 917 працівників та 7 425 суб’єктах (3870 СГ + 3555 ФОП), на один заклад припадало в середньому 3,22 особи.

У 2024 році Кількість працівників зросла до 28 176 осіб, проте кількість суб’єктів зросла до 10 083 одиниць (5259 СГ + 4824 ФОП). Таким чином, на один об'єкт тепер припадає в середньому 2,79 особи.

Це свідчить про те, що масштаби галузі зростають переважно за рахунок збільшення кількості дрібних підприємців або оптимізації штатів у великих закладах. Таке скорочення середньої чисельності персоналу на 13% за два роки є прямим наслідком дефіциту кадрів та переходу бізнесу на модель мультифункціональності, де менша кількість працівників виконує більше коло завдань. Також спостерігається помітна суттєва різниця в типах господарювання, зокрема, якщо сектор юридичних осіб залишається основним фундаментом

зайнятості, то сектор ФОП демонструє модель мікробізнесу, де на одного підприємця припадає мінімальна кількість найманого персоналу.

Аналіз витрат на оплату праці та загальних витрат на персонал у ресторанному бізнесі Львівської області дозволяє оцінити не лише фінансову стійкість підприємств, а й рівень соціальних стандартів у галузі. Ці показники виступають ключовим індикатором якості робочих місць, оскільки вони безпосередньо відображають здатність бізнесу забезпечувати достатній рівень життя своїм працівникам та інвестувати в їхній розвиток. Витрати на персонал та соціальні відрахування у ресторанному бізнесі Львівської області представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Витрати на персонал та соціальні відрахування у ресторанному бізнесі Львівської області, млн грн

Показник	2022 р.	2024 р.	Відхилення, +/-, 2024/2022 р.
Оплата праці СГ	301,0	289,7	-11,3
Оплата праці ФОП	121,8	137,9	+16,1
Витрати на персонал СГ	392,8	377,4	-15,4
Витрати на персонал ФОП	204,9	188,0	-15,9
Соц. відрахування СГ	91,8	87,7	16,9
Соц. відрахування ФОП	44,4	50,2	-4,1
Разом витрати на персонал	597,7	565,4	+5,8

*Джерело: [19]

Аналіз таблиці дозволяє виявити ключові зміни, що супроводжують відновлення галузі. Попри зростання фізичної кількості закладів та персоналу, спостерігається тенденція до зниження загальних витрат на персонал: з 597,7 млн грн у 2022 році до 565,4 млн грн у 2024 році. Це свідчить про глибоку оптимізацію витрат та зміну структури виплат у воєнний період. У сегменті юридичних осіб зафіксовано помітне скорочення витрат на оплату праці з 301,0

млн грн до 289,7 млн грн. Відповідно знизилися і соціальні відрахування з 91,8 млн грн до 87,7 млн грн, що може бути пов’язано зі скороченням бонусних програм або переходом частини працівників на неповну зайнятість. Натомість сектор ФОП демонструє протилежний, позитивний тренд де оплата праці зросла з 121,8 млн грн до 137,9 млн грн (+13,2%), що пояснюється підвищенням офіційних ставок для утримання працівників в умовах кадрового дефіциту. Якість робочих місць у ресторанній сфері Львівщини значною мірою тримається на системному бізнесі, який генерує понад 66% усіх соціальних відрахувань галузі. Проте активізація сегмента ФОП, де соціальні відрахування зросли з 44,4 млн грн до 50,2 млн грн, свідчить про посилення соціальної відповідальності малого підприємництва. Зниження загального показника витрат на фоні інфляційних процесів вказує на те, що реальна вартість робочої сили для власників бізнесу оптимізується за рахунок впровадження мультифункціональності працівників. Кількість завдань на одну особу зростає, що дозволяє утримувати бізнес при стриманому зростанні загального фонду оплати праці.

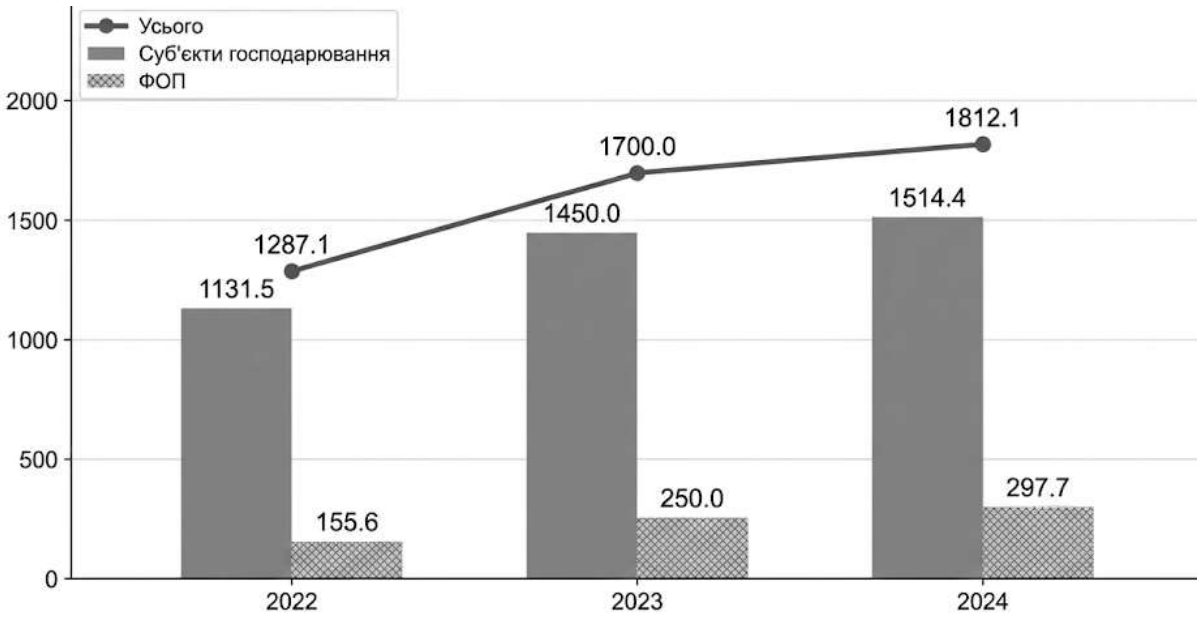


Рис. 2.7. Обсяг реалізованої продукції (послуг) ресторанного бізнесу Львівської області у 202–2024 рр.

*Джерело: [25]

На основі комплексного аналізу динаміки обсягу реалізованої продукції та послуг у ресторанному бізнесі Львівської області за період з 2022 по 2024 роки можна зробити висновок про чітку та стійку тенденцію до зростання загального обсягу реалізації продукції та послуг. За два роки цей ключовий показник зріс на 40,8%, збільшившись з 1287,1 млн грн у 2022 році до 1812,1 млн грн у 2024 році. При цьому найбільш стрімке зростання відбулося у 2023 році, коли приріст склав 32% відносно попереднього року, тоді як у 2024 році темпи сповільнилися до 6,6%, що вказує на певну стабілізацію ринку після фази первинного відновлення.

Аналіз даних у розрізі типів суб'єктів господарювання дозволяє оцінити глибшу структуру цього зростання. Основним рушієм ринку залишаються юридичні особи, які забезпечують левову частку виторгу в регіоні. Обсяги реалізації в цьому сегменті стабільно зростали: з 1131,5 млн грн у 2022 році до 1514,4 млн грн у 2024 році, що забезпечило загальний приріст на рівні 33,8%. Проте, незважаючи на абсолютне зростання, їхня відносна частка в загальному обсязі реалізації по області дещо скоротилася з 87,9% у 2022 році до 83,6% у 2024 році. Це є важливим індикатором того, що хоча великий та середній системний бізнес продовжує зростати, малий бізнес розвивається ще швидшими темпами.

Ресторанний бізнес Львівської області успішно адаптувався до складних умов воєнного часу та демонструє активне відновлення, впевнено перевершуючи показники 2022 року. Це зростання є збалансованим, оскільки відбувається як у сегменті системних компаній, так і у сфері малого бізнесу, причому останній сегмент демонструє вищі темпи приросту. У той же час, при інтерпретації цих результатів важливо враховувати, що наведені дані відображені в поточних цінах. З огляду на значні інфляційні процеси, які спостерігалися в Україні протягом 2022–2024 років, реальне зростання обсягів реалізації у порівнянних цінах є меншим, ніж номінальне. Значна частина приросту виторгу зумовлена вимушеним підвищенням цін на страви та послуги через зростання собівартості продуктів, логістики та енергоносіїв. Проте, наявність стабільного номінального зростання є однозначно позитивним сигналом та свідчить про збереження та навіть зростання купівельного попиту в регіоні.

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Пріоритетні напрями адаптації ресторанного бізнесу до викликів воєнного часу

Адаптація вітчизняного ресторанного господарства неможлива без врахування глобальних чинників, що трансформують індустрію гостинності на світовому рівні. Попри унікальність воєнних викликів в Україні, більшість процесів у регіонах, зокрема, на Львівщині пов'язані із загальносвітовими макротрендами.

Під тиском сукупності різноманітних глобальних чинників світовий ресторанний бізнес переживає глибоку трансформацію, які змінюють не лише операційні моделі, а й самі принципи функціонування цих галузей. Цифрова революція, розпочата стрімким розвитком інтернету та штучного інтелекту, перетворила онлайн-платформи на головні арени конкуренції.

Електронна комерція, колись допоміжний канал, тепер домінує у світовій торгівлі: гіганти на кшталт Amazon чи Alibaba задають стандарти швидкості та персоналізації, а локальні бізнеси змушені впроваджувати AI-аналітику для прогнозування попиту й утримання клієнтів. Ресторани, від місцевих кав'ярень до міжнародних мереж, масово переходять на формати «темних кухонь» (dark kitchens) та доставки, де алгоритми Glovo або Uber Eats визначають, хто отримає замовлення.

Соціальні мережі перетворили маркетинг на миттєву «гру»: ресторанна страва може стати «вірусною» в TikTok за годину, але один негативний відгук може зруйнувати репутацію. Це змушує бізнес інвестувати в цифровий імідж, але водночас відкриває можливості для малих брендів, які вміють працювати з контентом [26].

Одночасно глобалізація, з одного боку, відкрила доступ до екзотичних товарів і кухонь, збагативши споживчий досвід, а з іншого – зрівняла правила гри, поставивши малі кав'ярні Львова в конкуренцію з Starbucks, а українські аграрні бренди – з транснаціональними корпораціями. Однак ця взаємозалежність виявила вразливість: санкції, війни (як в Україні) або пандемія паралізували ланцюги поставок, змусивши бізнес шукати альтернативи – локальних виробників, дрони для доставки в зони бойових дій або 3D-друк продуктів. Війна, зокрема, стала каталізатором непередбачуваних інновацій: українські ресторани готували їжу для переселенців у підвалах, а магазини перетворювалися на хаби гуманітарної допомоги.

Кліматичні зміни та екологічна свідомість переформатували ринкові запити. Споживачі все частіше вибирають товари з «етичним лейблом», що змусило ресторани відмовлятися від пластику та створювати веганські меню. Однак екологічні ініціативи часто суперечать економічній доцільності: перехід на біорозкладну упаковку чи сонячні панелі для енергозабезпечення потребує значних інвестицій, часто недоступних для малого бізнесу.

Геополітична нестабільність і регуляторні вимоги додають складності. CO_2-ліміти ЄС, санкційні обмеження – усе це вимагає від бізнесу гнучкості. Наприклад, українські виробники, втративши ринки через війну, переорієнтовуються на ЄС, але стикаються з жорсткими стандартами якості продуктів та пакування.

Соціально-економічні зрушення, такі як зростання урбанізації та старіння населення, перетворили міста на заклади нових форматів: фуд-корти зі стравами різних кухонь, коворкінги з кавовими зонами, магазини-«розумні полиці» з RFID-мітками [27, с. 62].

Впровадження інноваційних стратегій адаптації в умовах воєнного стану виступає фундаментальним чинником зміцнення життєздатності та конкурентних переваг підприємств. У кризовий період інновації трансформуються з додаткової можливості на критичну необхідність,

забезпечуючи фінансову стабільність та здатність до оперативного реагування на динамічні зміни середовища.

Середньострокове відновлення галузі потребує системної підтримки, що базується на залученні інвестицій, цифровізації процесів, дотриманні екологічних, соціальних та управлінських ESG-стандартів та гармонізації діяльності з нормами ЄС. Пріоритетним вектором при цьому є стимулювання високопотенційних сегментів ринку, здатних стати рушіями загального економічного зростання.

Впровадження дієвого механізму адаптації передбачає охоплення всіх бізнес-процесів підприємства. Фундаментальними складниками цього процесу є антикризова готовність, диверсифікація ризиків, інноваційна сприйнятливість, підтримання фінансової стійкості та безперервний розвиток людського капіталу. Поєднання цих аспектів дозволяє суб'єктам господарювання не лише успішно долати кризові явища, а й ідентифікувати нові вектори для розвитку в умовах високої необоротності середовища [28].

У межах даного дослідження запропоновано інноваційну модель адаптації, що є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності компанії в умовах воєнного стану (Рис. 3.1)

В основі моделі лежить перехід від традиційного лінійного управління до багаторівневої гнучкості, що охоплює технологічні, фінансові та соціальні аспекти діяльності.

Цифрова трансформація та автоматизація виступають фундаментом цієї системи, оскільки вони не лише оптимізують операційні витрати, а й створюють базу для швидкого реагування на динамічні зміни середовища. Це логічно доповнюється концепцією гнучкого виробництва та швидкої оперативної перевірки нових ідей, страв або форматів обслуговування з мінімальними витратами часу та ресурсів перед їх повноцінним впровадженням, що дозволяє бізнесу в стислі терміни змінювати асортиментну політику відповідно до актуальних потреб споживачів. Особливої уваги заслуговує інтеграція платформ

спільної економіки, яка через механізми кооперації забезпечує ефективне використання активів та диверсифікацію ресурсних ризиків.

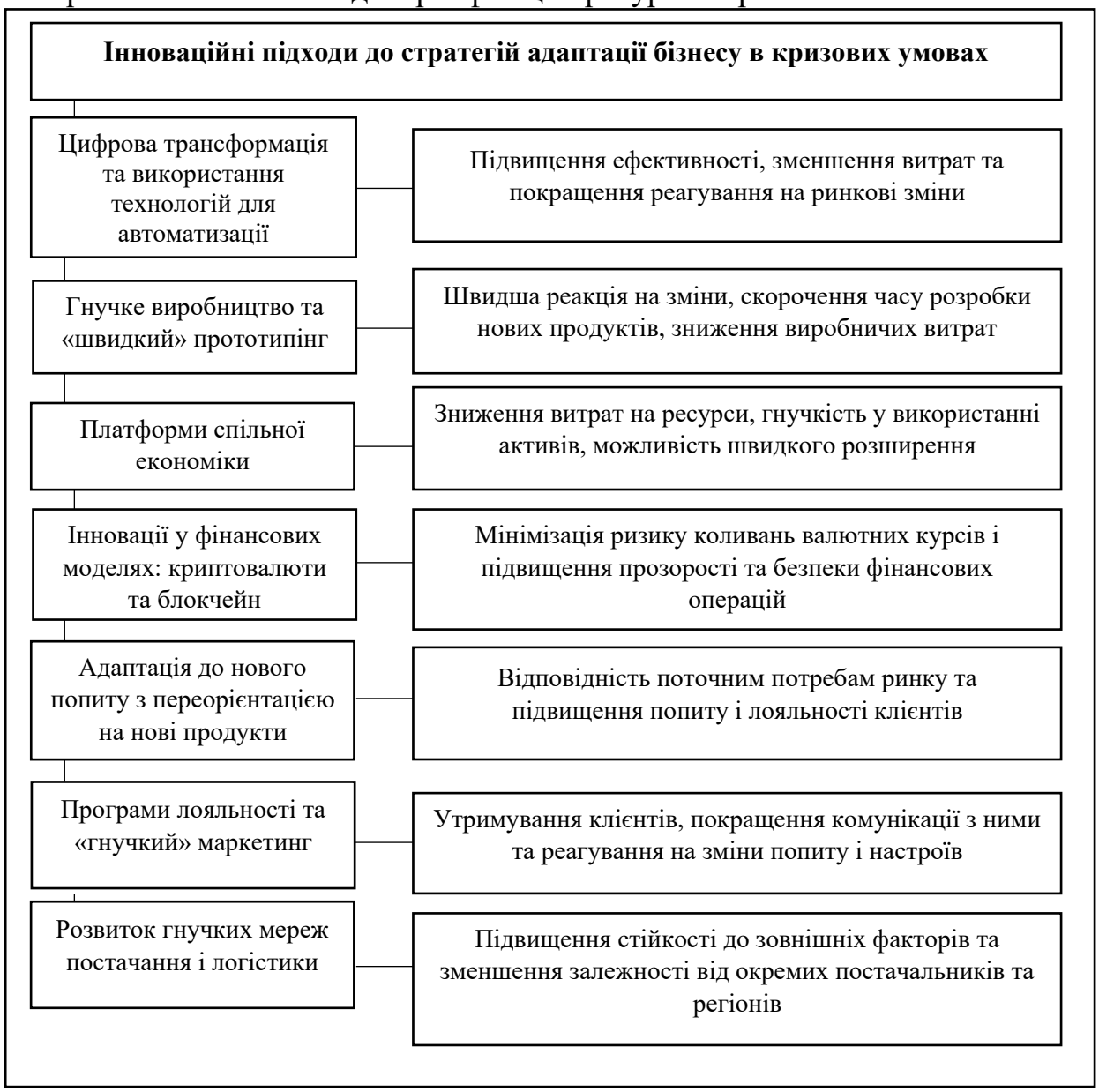


Рис. 3.1. Інноваційні підходи до стратегій адаптації бізнесу в кризових умовах

*Джерело: [29]

Фінансова стабільність у межах даної моделі підтримується через впровадження інноваційних моделей оплати та обліку, зокрема із застосуванням блокчейн-технологій, що мінімізує вплив валютних коливань та підвищує рівень безпеки транзакцій. Водночас ринкова стійкість компанії забезпечується через глибинну адаптацію до зміненого попиту та переорієнтацію на нові продукти, що підкріплюється інструментами гнучкого маркетингу та персоналізованими

програмами лояльності. Такий підхід трансформує відносини з клієнтом у довготривалі та партнерські.

Завершальним елементом адаптаційної стратегії є розбудова гнучких логістичних ланцюгів, що критично важливо в умовах порушеної інфраструктури. Відмова від жорсткої залежності від окремих постачальників на користь децентралізованих мереж дозволяє бізнесу зберігати життєздатність навіть за умови часткової ізоляції регіонів.

Таким чином, запропонована схема демонструє, що успішна адаптація в кризових умовах досягається не через пасивне скорочення витрат, а через активне впровадження інновацій, які забезпечують компанії стійку конкурентну позицію.

Результати проведеного аналізу мають бути покладені в основу розробки комплексної стратегії адаптації ресторанного бізнесу до глобальних викликів та безпосередніх загроз воєнного часу. Представлений інструментарій дозволяє трансформувати теоретичні моделі стійкості у практичну площину управління, де ключовим стає не просто пасивне очікування стабілізації, а активне формування нових конкурентних переваг.

Зокрема, поєднання цифрової трансформації, диверсифікації логістичних ланцюгів та фінансових інновацій створює надійний каркас для забезпечення життєздатності підприємств регіону. Застосування такого багаторівневого адаптаційного підходу дає змогу закладам ресторанного господарства Львівщини не лише мінімізувати поточні втрати від кризи, а й закласти фундамент для стійкого відновлення та швидкої інтеграції в європейський економічний простір у післявоєнний період. Таким чином, інноваційна адаптація стає стратегічним вектором, що визначає довгострокову ефективність та соціально-економічну значущість бізнесу в умовах сучасних макроекономічних потрясінь.

Стратегія адаптації ресторанного бізнесу до глобальних викликів та загроз – це комплексний план дій, спрямований на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного та невизначеного

зовнішнього середовища. Її сутність полягає в тому, щоб передбачити можливі зміни, мінімізувати негативний вплив кризових явищ та використати нові можливості для розвитку.

Процес розробки стратегії адаптації починається з глибокого аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. На цьому етапі проводять дослідження ринку, аналіз конкурентів, оцінку сильних і слабких сторін підприємства, а також вивчають тенденції розвитку галузі. На основі отриманих даних визначають стратегічні цілі та напрямки розвитку, які мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та обмеженими в часі [30].

Далі розробляють альтернативні стратегії адаптації, враховуючи різні сценарії розвитку подій. Ці стратегії оцінюють за критеріями ризику, вартості та ефективності, після чого обирають оптимальний варіант.

Наступним кроком є розробка детальних планів дій, де визначають конкретні заходи, ресурси та терміни їх виконання. Черговим етапом є визначення та обгрунтування адаптаційних механізмів і далі безпосередньо впровадження стратегії, яке передбачає розподіл ресурсів, навчання персоналу та внесення змін у бізнес-процеси, логістичний менеджмент.

Після впровадження стратегії у практику діяльності підприємства необхідно проводити регулярний моніторинг та оцінку її ефективності. Для цього варто використовувати ключові показники ефективності та аналітичні інструменти. У разі потреби вносяться корективи до стратегії та планів дій, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей. Важливо, щоб стратегія адаптації була гнучкою та адаптивною, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. До розробки та обговорень стратегій доцільно запрошувати усіх ключових власників, керівників, працівників, представників партнерів [31].

Ефективна комунікація та навчання персоналу є критично важливими для вдосконалення окреслених стратегій та їх успішного впровадження на практиці. У таблиці 3.1 відображено сутність та послідовність розробки стратегій адаптації торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів та загроз.

Таблиця 3.1

Методичний підхід до розробки стратегій адаптації ресторанного бізнесу до глобальних викликів та загроз

Етап	Сутність	Послідовність дій	Інструменти та методи	Очікувані результати
1. Діагностика та аналіз	Виявлення проблем та можливостей	Збір даних (внутрішня звітність, аналітика, опитування). Аналіз зовнішнього середовища (PESTLE аналіз, аналіз конкурентів) Аналіз внутрішніх ресурсів (SWOT-аналіз)	PESTLE-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз ланцюгів постачання, аналіз клієнтського досвіду, аналіз даних	Виявлення ключових проблем, ризиків та можливостей
2. Формулювання стратегічних цілей	Визначення напрямків розвитку	Визначення місії та візії компанії. Формулювання стратегічних цілей (SMART-цілі).Розробка стратегічних напрямків	Стратегічні «сесії», «мозковий штурм», матриця Ансоффа	Визначення стратегічних цілей та напрямків розвитку
3. Розробка стратегій адаптації	Вибір оптимальних стратегій	Розробка альтернативних стратегій. Оцінка та вибір оптимальних стратегій (критерії: ризик, вартість, ефективність. Розробка детальних планів дій	Матриця BCG, матриця GE/McKinsey, сценарне планування	Вибір оптимальних напрямів стратегій адаптації
4. Впровадження стратегій	Реалізація планів дій	Розподіл ресурсів та відповідальності. Навчання персоналу. Впровадження змін у бізнес-процеси	Управління проектами, системи мотивації, програми навчання	Реалізація стратегій адаптації
5. Моніторинг та оцінка	Контроль та корекція	Визначення ключових показників ефективності. Регулярний моніторинг. Корекція стратегій та планів дій	Системи моніторингу, аналітичні інструменти, зворотний зв'язок	Оцінка ефективності стратегій, корекція дій

*Джерело: [32]

Результати проведеного аналізу мають бути покладені в основу розробки комплексної стратегії адаптації ресторанного бізнесу до глобальних викликів та безпосередніх загроз воєнного часу. Представлений інструментарій дозволяє

трансформувати теоретичні моделі стійкості у практичну площину управління, де ключовим стає не просто пасивне очікування стабілізації, а активне формування нових конкурентних переваг.

Зокрема, поєднання цифрової трансформації, диверсифікації логістичних ланцюгів та фінансових інновацій створює надійний каркас для забезпечення життєздатності підприємств регіону. Застосування такого багаторівневого адаптаційного підходу дає змогу закладам ресторанного господарства Львівщини не лише мінімізувати поточні втрати від кризи, а й закласти фундамент для стійкого відновлення та швидкої інтеграції в європейський економічний простір у післявоєнний період. Таким чином, інноваційна адаптація стає стратегічним вектором, що визначає довгострокову ефективність та соціально-економічну значущість бізнесу в умовах сучасних макроекономічних потрясінь

3.2. Стратегія управління кадровим потенціалом в умовах трудового дефіциту

Інноваційна адаптація стає стратегічним напрямком, що визначає довгострокову ефективність та соціально-економічну значущість бізнесу в умовах сучасних макроекономічних потрясінь. Водночас успішна реалізація будь-якої з наведених інноваційних моделей, починаючи від цифрової трансформації і закінчуючи розбудови гнучких мереж постачання критично залежить від людського фактора. В умовах воєнного стану саме персонал стає найбільш дефіцитним і водночас найціннішим ресурсом ресторанного господарства.

Враховуючи виявлені тенденції щодо скорочення чисельності зайнятих та зростання навантаження на кожного працівника, виникає гостра потреба у переосмисленні підходів до роботи з персоналом.

Одним із ключових внутрішніх чинників, які слід враховувати у контексті використання кадрового потенціалу суб’єктів господарювання в умовах

повоєнної відбудови, є стан системи розвитку та навчання персоналу. Високий рівень ефективності такої системи забезпечує можливість оперативного підвищення компетентності працівників відповідно до нових економічних та організаційних реалій. Мова йде як про набуття нових знань і методів роботи, так і про освоєння інноваційних технологій, розширення напрямів бізнес-активності та адаптацію до змін зовнішнього середовища [33].

Важливим внутрішнім чинником є розвиток мотиваційних механізмів для персоналу. Мотивовані співробітники демонструють підвищену лояльність до організації та готовність залишатися в компанії навіть у складних умовах, що є критично важливим для збереження стабільності бізнесу. Додатково високий рівень мотивації сприяє залученню нових кваліфікованих працівників, що підвищує загальний кадровий потенціал організації. Використання широкого спектра мотиваційних інструментів таких як KPI, матеріальні заохочення, гнучкі графіки роботи, компенсаційні пакети та можливості професійного розвитку, не лише стимулює працівників, а й формує командний дух, сприяє збереженню талантів та підвищенню ефективності колективу [34].

В умовах сьогодення додатковими стимулами для працівників від компаній можуть бути гнучкий графік роботи, програми психологічної допомоги, одноразова грошова допомога, надання корпоративного житла або оплата оренди житла. Поряд із відомими, також можна виділити нові методи мотивування працівників в умовах воєнного стану, такі як взаємодопомога та взаємопідтримка, які виражаються у спільних волонтерських проектах на підприємстві, збиранні коштів для мобілізованих працівників, членів їхніх сімей тощо [35, с. 89].

Ще одним значущим внутрішнім фактором є застосування дієвих управлінських інструментів. Чітко структуровані та зрозумілі механізми управління формують сприятливе робоче середовище, яке сприяє згуртуванню персоналу в період повоєнних труднощів.

Окрім внутрішньо-організаційних чинників, на формування кадрового потенціалу суттєво впливають зовнішні детермінанти макросередовища. До них

належать соціально-економічна кон’юнктура, рівень політичної стабільності, трансформації на ринку праці, демографічні зрушення, а також нормативно-правове регулювання трудової сфери та інтенсивність міжнародних міграційних потоків. Значущість цих факторів посилюється в умовах воєнного та повоєнного стану, коли виникають нові вимоги до життєздатності бізнесу, що потребує перегляду державних пріоритетів у галузі зайнятості, професійної освіти та підготовки фахівців

Умови воєнного стану вимагають стратегічного та обережного планування управління персоналом. Перегляд кадрової політики є важливим кроком у забезпеченні стабільності та безпеки персоналу за такими напрямками:

– збереження та підтримання персоналу (розгляд можливостей збереження працівників шляхом розподілу робочих обов'язків, ротації або перекваліфікації);

– адаптація навантаження на основі перегляду робочого навантаження, ураховуючи обставини воєнного стану, для збереження продуктивності та психологічного комфорту працівників;

– навчання та розвиток через застосування ефективних методів навчання, таких як коучинг, e-learning та самонавчання, що можуть бути менш витратними, але ефективними для покращення навичок персоналу;

– ефективне фінансове управління, а саме пошук можливостей для збереження навчальних програм за рахунок оптимізації бюджету, можливість внутрішнього навчання та обміну знаннями серед працівників;

– підтримка психологічного клімату, тобто створення сприятливого середовища та підтримка ментального здоров'я працівників, включаючи програми психологічної підтримки [36].

Важливо також збалансувати ефективність та витрати, знаходячи найоптимальніші методи управління персоналом для підтримки підприємства в умовах нестабільності.

Критичний аналіз світових та вітчизняних практик менеджменту персоналу підтвердив існування певних сталих взаємозв'язків, що стабільно забезпечують високі показники діяльності. Узагальнення знайдених

закономірностей дозволило ідентифікувати набір типових інструментів, які повторюються в найбільш ефективних моделях управління, виступаючи фундаментальною основою для розробки стратегічних рішень.

З метою систематизації механізмів регенерації людського капіталу вбачається за доцільне структурувати ключові інструменти стратегічного менеджменту, роль яких суттєво зростає в контексті повоєнного відновлення (Табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Інструменти стратегічного управління відновленням кадрового потенціалу у післявоєнний період

Мета	Механізм реалізації	Очікуваний ефект	KPI
Повернення трудових мігрантів	«Пакети повернення»: релокаційні гранти, компенсація житла, податкові пільги для роботодавців	Збільшення кількості повернених фахівців у критичні галузі	Кількість повернених працівників (тис. осіб). Частка працевлаштованих протягом 6 міс. після повернення
Утримання кваліфікованих кадрів	Розвиток дуальної освіти, програми професійного зростання, участь у відбудовчих проєктах	Зниження рівня повторної міграції та зростання лояльності працівників	Частка молоді, яка залишилась працювати в Україні. Рівень плинності кадрів (%).
Реінтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО)	Кадрові хаби у регіонах, «єдине вікно» послуг: робота + житло + освіта для дітей	Відновлення зайнятості та соціальної стабільності у громадах	Кількість ВПО, інтегрованих у ринок праці. Відсоток працевлаштованих жінок і молоді серед ВПО.
Адаптація зарубіжного досвіду	Програми «діаспорних місій знань», короткострокові контракти, віддалена зайнятість	Використання інтелектуального потенціалу діаспори без обов'язкового повернення	Кількість реалізованих проєктів за участю діаспори. Обсяг інвестицій/експертизи, залучених через діаспору.
Стимулювання розвитку регіонів	Податкові пільги і доступ до ресурсів для підприємств у містах відбудови	Формування локальних центрів економічного зростання та зайнятості	Кількість створених робочих місць у регіонах відбудови. Рівень зайнятості на місцевих ринках праці.
Підвищення мотивації до повернення	Соціальні програми: доступ до медицини, освіти, дитячих садків, інфраструктури	Зростання привабливості життя в Україні для мігрантів та їхніх сімей	Рівень задоволеності якістю життя (опитування). Кількість родин, що повернулися разом.

*Джерело: [37]

Такий підхід дозволяє ідентифікувати найбільш дієві важелі впливу на кадровий актив, що забезпечують не лише кількісне наповнення штату, а й якісну адаптацію персоналу до нових соціально-економічних реалій

Використання інструментів стратегічного управління змінює підхід до формування стратегії управління кадровим потенціалом, перетворюючи її з моделі оперативного реагування на модель стратегічного випередження. В умовах гострого трудового дефіциту вплив цих інструментів виявляється у розширенні джерел формування кадрового резерву, де акцент зміщується з локального ринку на глобальний рівень через впровадження пакетів репатріації, що дозволяє інтегрувати в стратегію механізми повернення специфічних компетенцій, які є критичними для технологічного оновлення ресторанного сервісу.

Водночас стратегія управління персоналом набуває вираженого соціально-інтеграційного характеру, оскільки використання інструментів реінтеграції внутрішньо переміщених осіб та створення регіональних кадрових хабів перетворює бізнес на активного суб’єкта соціальної стабілізації. Такий підхід дозволяє використовувати демографічні зсуви як ресурс для розвитку, формуючи нову ціннісну пропозицію роботодавця, що базується на наданні житлових та освітніх гарантій. Паралельно з цим, стратегія фокусується на якісному збереженні існуючого центру фахівців через дуальну освіту та залучення персоналу до проєктів відбудови, що мінімізує ризики повторної міграції та підвищує лояльність кадрів.

Особливе значення має впровадження інтелектуальних форматів взаємодії, що дозволяють стратегії бути гнучкою та адаптивною навіть за фізичної відсутності спеціалістів у країні. Це відкриває шлях до використання міжнародного досвіду без значних капіталовкладень у релокацію.

Таким чином, зазначені інструменти формують стійку систему управління, де кадровий дефіцит долається не шляхом хаотичного найму, а через цілеспрямоване створення екосистеми, сприятливої для професійного зростання, соціальної захищеності та інноваційного розвитку людського капіталу.

ВИСНОВКИ

Здійснене у кваліфікаційній роботі дослідження регіональних особливостей розвитку ресторанного господарства в сучасних умовах дозволило сформулювати ряд висновків теоретичного й практичного змісту, які розв'язують основні завдання відповідно до поставленої мети, а саме:

1. Ресторанне господарство в сучасних умовах трактується як багатофункціональна підсистема індустрії гостинності. Його роль в системі послуг на регіональному рівні вийшла за межі суто економічного внеску, який полягав у створенні робочих місць та забезпеченні податкових надходжень, а набула критичного соціального значення. Інноваційні формати, такі як віртуальні ресторани, мобільні фуд-траки та заклади з обмеженим циклом виробництва на сьогодні виступають формою адаптивної реакції галузі на зміну просторових та часових запитів споживачів. Особливо в умовах кризи життєздатність закладу визначається не лише якістю продукту, а й гнучкістю його операційної моделі та здатністю до швидкої трансформації сервісних процесів.

2. Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку ринку ресторанних послуг України засвідчив його безпрецедентну стійкість. Попри скорочення купівельної спроможності та зростання витрат на енергоносії, що становить у середньому 15–20% від собівартості, ринок демонструє структурну перебудову. Спостерігається тенденція до «демократизації» попиту, що передбачає перехід споживачів із сегмента Fine Dining до форматів Casual Dining та Fast-casual. Ключовим фактором виживання галузі в масштабах країни стала діджиталізація, яка проявляється в інтеграції з агрегаторами доставки, впровадженні систем безконтактної оплати та автоматизованих комплексів управління залишками. Це дозволяє бізнесу підтримувати операційну рентабельність навіть за умов нестабільного енергопостачання та логістичних розривів.

3. Оцінка регіональних особливостей Львівської області виявила, що цей регіон став головним для релокованого бізнесу та професійних кадрів. Львівщина демонструє вищі темпи відновлення порівняно з загальнодержавними показниками завдяки поєднанню внутрішнього туризму,

притоку ВПО та активної діяльності міжнародних організацій. Однак виявлено і деструктивні чинники, зокрема перенасичення певних ніш ринку у великих містах області та критичне навантаження на інфраструктуру. Регіональна специфіка також проявляється у високій частці закладів з етно-гастрономічним спрямуванням, що в умовах війни трансформувалися у майданчики культурної дипломатії та волонтерської підтримки, створюючи унікальний бренд «стійкої гастрономії».

4. Пріоритетними стратегічними напрямами адаптації бізнесу є поєднання технологічних інновацій та нової кадрової політики. В умовах трудового дефіциту стратегія управління кадровим потенціалом має базуватися на принципах інклюзивності (працевлаштування ветеранів та осіб з інвалідністю), мультифункціональності персоналу та впровадженні інструментів «пакетів повернення» для мігрантів. Цифрова трансформація розглядається не лише як засіб автоматизації, а як інструмент вивільнення людського ресурсу для виконання творчих та сервісних завдань. Запропоновані механізми повоєнного відновлення, що включають дуальну освіту та регіональні кадрові хаби, формують дорожню карту для переходу ресторанного господарства від стадії виживання до стадії сталого стратегічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Архипов В. В., Іванникова Т. В., Архипова А. В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані : навчальний посібник. Київ : ІНКОС ; Центр навчальної літератури. 2007. 382 с.
2. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 року № 436-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. № 18. № 19-20, № 21-22. Ст. 144. Редакція від 08.10.2023, підстава – 2614-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text
3. Смагін Д. А. Проблеми розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка України*. 2021. № 2. С. 41–46.
4. Долга Г. В. Управління ресторанним господарством як складовою частиною сфери послуг. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3(14). С. 160–165.
5. Гура О. Л. Підприємницька діяльність у сфері ресторанного господарства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2(1). С. 97–100.
6. Антонова В. А. Ресторанний бізнес в економічному розвитку України. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послу*. 2010. Вип. 1 (11). С. 595–601.
7. Ковальчук С. В. Дослідження стану та тенденцій розвитку індустрії гостинності України. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 2 (07). С. 27–32.
8. Нагорняк Г. С., Паляниця В. А., Кузь Т. І. Визначення ролі закладів ресторанного господарства у соціально-економічному зростанні країни. *Соціальні та економічні вектори інноваційного розвитку бізнес-структур* : матеріали IX Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 23 квіт. 2020 р.). Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2020. С. 60–61.
9. Рябенька М. О. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/52-.-Ryabenka-M.O..pdf

10. Плюта О. П. Реновація діючих та проєктування нових форматів бізнес-моделей у ресторанному бізнесі: процесно-інноваційний підхід. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2021. Т. 4. № 2. С. 223–234. DOI: https://doi.org/10.31866/2616-7468.4.2.2021.249069.

11. Постова В. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-20

12. Назаренко І. А., Боднарук О. А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 128 с.

13. Омельченко, М. С., Стукальська Н. М. Розвиток та запровадження нових трендів в ресторанному господарстві. *Актуальні питання харчової промисловості та перспективи розвитку галузі* : матеріали II Всеукр. студентскої Інтернет-конференції. (м. Херсон, 07 травня 2021 р.) Херсон : ХДАЕУ: Колос, 2021. С. 71–72.

14. Плюта О. Реновація діючих та проєктування нових форматів бізнес-моделей у ресторанному бізнесі: процесно-інноваційний підхід. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2021. Т. 4. № 2. С. 223–234.

15. Постова В. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/ article/view/192/184

16. Левицька І. В., Завальнюк В. В. Особливості впровадження інноваційних технологій в систему управління підприємствами ресторанного господарства. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2013. № 50. С. 199–205.

17. Чириченко Ю. В. Глобальні світові тренди та інвестиційні пріоритети готельно-ресторанного бізнесу. *Економічний простір*. 2018. № 132. С. 14–22.

18. Рябенька М. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 24. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-51

19. Державна служба статистики України. URL: https://statzvit.ukrstat.gov.ua/

20. Аналіз ринку HoReCa в Україні. 2024 рік. URL: https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-horeca-v-ukraine-2024-god

21. Український ринок HORECA основні показники, проблеми та тенденції розвитку. URL: https://pro-consulting.ua/uploads/files/Press%20centr/presentations/ukrayinskij_rinok_horeca_osnovni_pokazniki_problemi_ta_tendencziyi.pdf

22. Українські ресторатори підбили підсумки складного 2024 року: аналіз ринку. URL: https://abiznes.com.ua/ukrainski-restoratory-pidbyly-pidsumky-skladnoho-2024-roku-analiz-rynku-2297/

23. Державна служба статистики України. Структурні зміни суб'єктів господарювання: набір даних. URL: https://stat.gov.ua/

24. Паска М. З., Графська О. І., Кошовий Б.-П. О. Структурна трансформація ресторанного бізнесу Львівської області у 2015–2024 роках. *Актуальні питання економічних наук.* 2026. Вип. 2. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18884348

25. Головне управління статистики у Львівській області. URL: www.lv.ukrstat.gov.ua

26. Зайцева О., Шукліна В., Кармазінова В. Розвиток цифрових торговельних платформ на ринках B2B та C2C. *Товари і ринки*. 2024. № 3 (51). С. 24–39. DOI: https://doi.org/10.31617/2.2024(51)02

27. Медведєва К. Глобальні драйвери роздрібної торгівлі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки*. 2024. № 5. С. 50–67. DOI: https://doi.org/10.31617/3.2024(136)04

28. Лавров Р. В., Райко Д. В., Ітон Г. В. Стратегії розвитку бізнесу в умовах сучасної конкуренції: адаптація до нової реальності. *Наукові*

перспективи. 2024. № 1 (43). С. 469–483. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-469-483

29. Василенко В. А., Степуріна С. О., Михайльова К. Г. Стратегії адаптації бізнесу в умовах війни та кризових ситуацій. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми* 2025. № 3. DOI: 10.70651/3083- 6018/2025.3.04

30. Дацюк А., Процак К., Городня Т. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8

31. Круглянко А. Адаптація бізнес-стратегій українського бізнесу в умовах війни: міжнародний досвід. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2024. Вип. 1 (93). С. 51–64. DOI: http://doi.org/10.34025/2310-8185-2024-1.93.05

32. Семикіна М. В., Запірченко Л. Д., Дмитришин Б. В., Нісфоян С. С. Адаптація торговельного та ресторанного бізнесу до глобальних викликів: інструменти діагностики, логістичні стратегії, електронна комерція. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2025. № 1. С. 16–26. DOI: 10.20998/2519-4461.2025.1.16

33. Ареф'єва О., Долженко Д. Теоретичне підґрунтя формування економічного потенціалу підприємства в умовах посилення транспарентності розвиткових процесів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. (2024). № 18(36). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-06

34. Посвалюк О. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-108

35. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Науковий вісник.* 2022. Вип. 4. С. 88–93.

36. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43

37. Мельник Ю., Шалагінова Д. Стратегічне управління відновленням кадрового потенціалу: виклики трудової міграції. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 14. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16989898