

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ РЕСТОРАННОГО РИНКУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

©2023 РЕШЕТНЯК О. І., ЖИХОР О. Б., ПОПОВИЧ М. В., ЖИХОР Б. І.

УДК 640.43:355.01(477)
JEL: D81; H12; L83; L89

Решетняк О. І., Жихор О. Б., Попович М. В., Жихор Б. І. Забезпечення резильєнтності ресторанного ринку України під час війни

Відновлення вітчизняного бізнесу, зокрема ресторанного, під час і після війни повинно ґрунтуватися на новій філософії господарювання. Один із підходів, який можна взяти до уваги, – це концепція резильєнтності соціально-економічних систем. Метою дослідження є формування напрямів забезпечення резильєнтності ресторанного ринку України в умовах війни та повоєнної відбудови. Визначається, що резильєнтність підприємств ресторанного ринку – це їх здатність протистояти, адаптуватися та бути успішними в умовах шоків, кризових явищ і викликів зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема спричинених воєнною агресією росії проти України. Забезпечення резильєнтності підприємств ресторанного ринку вимагає збалансованого фокусування на шести вимірах: фінансовому, операційному, технологічному, організаційному, репутаційному та бізнес-моделей. На основі аналізу статистичних даних визначено, що після початку повномасштабної війни підприємства ресторанного ринку опинилися в ситуації, до якої вони не були готові, але деякі заклади змогли швидко адаптуватися та, з часом, поліпшити результати своєї діяльності, тобто довели свою резильєнтність. Разом із тим, у більшості регіонів, зокрема на Півдні та на Сході нашої країни, ресторанний ринок ще не може відновитися через постійні обстріли та високий рівень ризиків. Зазначено, що відновлення вітчизняної економіки у воєнний та повоєнний періоди безпосередньо пов'язано з резильєнтністю українського бізнесу, зокрема ресторанного. Забезпечення резильєнтності підприємств ресторанного ринку може бути досягнуто шляхом посиленого моніторингу ризиків, що виходять за межі звичайних типів ризиків; упровадження розширеного сценарного планування, нових технологій, нових бізнес-моделей та проактивного управління репутацією закладу. Задля забезпечення майбутньої резильєнтності підприємства ресторанного ринку мають визначити рівень своєї поточної стійкості та резильєнтності, ступінь і характер резильєнтності в майбутньому та розробити свої підходи до створення та підтримки необхідної резильєнтності.

Ключові слова: резильєнтність, підприємства ресторанного ринку, фінансова резильєнтність, операційна резильєнтність, технологічна резильєнтність, організаційна резильєнтність, репутаційна резильєнтність, резильєнтність бізнес-моделі.

Бібл.: 19.

Решетняк Олена Іванівна – доктор економічних наук, доцент, завідувачка сектора промислової політики та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)

E-mail: reshetele@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1183-302X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/520008>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57221964559>

Жихор Олена Борисівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанного бізнесу, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: olena.zhykhor@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1917-4265>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57214232266>

Попович Михайло Вячеславович – аспірант Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)

E-mail: mike.porovych@gmail.com

Жихор Богдан Іванович – студент факультету міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: bohdan.zhykhor@student.karazin.ua

UDC 640.43:355.01(477)
JEL: D81; H12; L83; L89

Reshetnyak O. I., Zhykhor O. B., Popovich M. V., Zhykhor B. I. Ensuring the Resilience of the Restaurant Market of Ukraine During the Wartime

The recovery of domestic business, in particular restaurant business, during and after the wartime should be based on a new philosophy of economic management. One approach that can be taken into account is the conception of resilience of socioeconomic systems. The aim of the study is to form directions for ensuring the resilience of the restaurant market of Ukraine in the conditions of wartime and the post-war reconstruction. It is defined that the resilience of restaurant market enterprises is their ability to resist, adapt and be successful in the face of shocks, crises and challenges of the external and internal environment, in particular caused by Russia's military aggression against Ukraine. Ensuring the resilience of enterprises in the restaurant market requires a balanced focus on six dimensions: financial, operational, technological, organizational, reputational, and the dimension of business models. Based on the analysis of statistical data, it is determined that after the onset of a full-scale war, restaurant market enterprises found themselves in a situation for which they were not prepared, but some establishments were able to quickly adapt and, over time, improve the results of their activities, that is, they proved their resilience. Meantime, in most regions, in particular in the South and East of our country, the restaurant market cannot yet recover due to constant shelling and a high level of risks. It is noted that the recovery of the domestic economy in the wartime and post-wartime periods is directly related to the resilience of Ukrainian business, in particular restaurants. Ensuring the resilience of enterprises in the restaurant market can be achieved through enhanced monitoring of risks that go beyond the usual types of risks; implementation of advanced scenario planning, new technologies, new business models and proactive management of the institution's reputation. In order to ensure future resilience, restaurant market enterprises should determine the level of their current stability and resilience, the degree and nature of resilience in the future, and develop their own approaches to creating and maintaining the necessary resilience.

Keywords: resilience, enterprises in the restaurant market, financial resilience, operational resilience, technological resilience, organizational resilience, reputational resilience, business model resilience.

Bibl.: 19.

Reshetnyak Olena I. – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Head of the Sector of Industrial Policy and Innovative Development of the Department of Industrial Policy and Energy Security, Research Centre for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (2 floor 1a Inzhenernyi Ln., Kharkiv, 61166, Ukraine)
E-mail: reshetele@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1183-302X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/520008>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221964559>

Zhykhor Olena B. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of International E-Commerce and Hotel and Restaurant Business, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: olena.zhykhor@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1917-4265>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57214232266>

Popovich Mikhalo V. – Postgraduate Student of the Research Centre for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (2 floor 1a Inzhenernyi Ln., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: mike.popovych@gmail.com

Zhykhor Bohdan I. – Student of the Faculty of International Economic Relations and Tourism Business, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: bohdan.zhykhor@student.karazin.ua

Ресторанний сектор України з початку воєнних дій, повністю не відновивши свою діяльність у зв'язку з карантинними обмеженнями, переживає складні часи. Згідно з інформацією від Інтерфакс-Україна [1], починаючи з 24 лютого 2022 р. близько 7 тисяч ресторанів і кафе припинили свою діяльність, проте відкрилося понад 2 тисячі нових закладів. Серед зазначених 7 тисяч закладів є ті, що закрилися, а також ті, щодо яких відсутні дані (оскільки вони розташовані на окупованих територіях або в зонах бойових дій та обстрілів). Таким чином, ринок зменшився приблизно на 25% порівняно з лютим 2022 р. У деяких областях країни втрати ринку з початку воєнних дій перевищують 50% (Харківська, Запорізька, Миколаївська, Луганська області), а в Київській, Дніпропетровській, Одеській областях зменшення становило до 30%.

У той час, коли в східних і північних областях спостерігалось загальне суттєве падіння ринку до початку літа 2022 р., на заході України відзначалася позитивна динаміка. Наприклад, у м. Львів та Львівській області кількість ресторанів і кафе зросла приблизно на 30%, а в Івано-Франківській, Закарпатській, Чернівецькій областях збільшення складало 20% порівняно з кінцем 2021 р. Зауважимо, що у літній період у м. Львові відкрилися більше 500 нових закладів, зокрема власних і франчайзингових, таких як Вао Casual (власник – Т. Середюк) та «Остання барикада» (власник – Д. Борисов) [1].

Згідно зі звітом, підготовленим Бостонською консалтинговою групою (BCG) у співпраці із Всесвітнім фондом природи (WWF) [2], війна в Україні суттєво ускладнила економічну та екологічну ситуацію в країні, яка ще в довоєнний період потребувала поліпшення. Таким чином, відновлення вітчизняного бізнесу, зокрема ресторанного, під час та після війни повинно ґрунтуватися на новій філософії господарю-

вання. Один із підходів, який можна взяти до уваги, – це концепція резильєнтності соціально-економічних систем.

Протягом останніх 20 років термін «резильєнтність» активно впроваджується в економічну науку. Його поняттєве коріння взято з фізики, де це поняття означає властивість матерії повертатися до початкової форми після деформації, спричиненої тиском (опір матеріалів). Також цей термін має свої корені в соціальній психології, де він розглядається як здатність людини чи соціальної системи відновлювати нормальне та повноцінне життя в складних умовах [3]. Резильєнтність визначається як здатність динамічної системи (чи то потенційна, чи вже проявлена) успішно пристосовуватися до небажаних факторів, які ставлять під загрозу її функціонування, життєздатність чи розвиток.

Війна в Україні суттєво вплинула на економічну ситуацію в країні. Саме зараз важливо активізувати підприємницьку діяльність з метою зміцнення економічної стабільності країни та підвищення її здатності ефективно протистояти агресору. Тому розгляд шляхів забезпечення резильєнтності вітчизняного бізнесу, зокрема ресторанного, є дуже актуальною темою дослідження.

Концепція резильєнтності економіки останніми роками активно розглядається в дослідженнях закордонних науковців головним чином у зв'язку з викликами та шоками, до яких призвела пандемія. Зокрема, цій темі присвячено роботи таких авторів, як W. Caputa, R. Hassink, E. Highkin, J.-L. Hu, D. Huang, H. Gong, I. Krawczyk-Sokołowska, M.-H. Kung, C.-T. Lee, E. Van Leemput, F. Nauck, A. Paździor, L. Pancaldi, T. Poppensieker, J. Tan, O. White та ін. [4–8]. Серед вітчизняних науковців дослідження резильєнтнос-

ті економіки проводилися А. Бояром, Е. Лібановою, К. Махновець, О. Корольчуком, Д. Череватським та ін. [9–17]. Питанням стану та напрямам відновлення ресторанного ринку в Україні під час війни присвятили свої дослідження А. Вдовічен, О. Корнієнко, Т. Кукліна, І. Левицька, Б. Мізюк, Ю. Миронов, Л. Ракша, Т. Сидоренко, С. Цвілій та ін. Але питання, що пов'язані із забезпеченням резильєнтності ресторанного ринку в умовах війни та повоєнного розвитку, вимагають подальших досліджень.

Метою дослідження є формування напрямів забезпечення резильєнтності ресторанного ринку України в умовах війни та повоєнної відбудови.

Для досягнення мети в дослідженні виконуються такі завдання, що обумовлюють його структуру та зміст:

- ✦ визначити сутність резильєнтності підприємств ресторанного ринку та її основних складових;
- ✦ дослідити динаміку ресторанного ринку України та визначити ключові виклики, що обумовлюють проблеми його відновлення в сучасних умовах;
- ✦ сформувати напрями забезпечення резильєнтності ресторанного ринку України в умовах війни та повоєнної відбудови.

Резильєнтність в економіці визначається як здатність бізнесу протистояти, адаптуватися та бути успішним в умовах відомих і непередбачених внутрішніх і зовнішніх потрясінь [4].

За словами дослідників McKinsey [4], забезпечення резильєнтності будь-якого бізнесу вимагає збалансованого фокусування на шести вимірах: фінансовому, операційному, технологічному, організаційному, репутаційному та бізнес-моделей.

Таким чином, резильєнтність підприємств ресторанного ринку має включати такі складові:

1. *Фінансова резильєнтність* – здатність витримати або відновитися від фінансового шоку підприємств ресторанного ринку. Таким чином, збалансованість коротко- та довгострокових цілей, надійний капітал і достатня ліквідність мають вирішальне значення у протистоянні швидкому падінню доходів або збільшенню витрат.
2. *Операційна резильєнтність* – здатність підприємств ресторанного ринку гнучко адаптуватися до змін попиту, а також залишатися стабільними під час непередбачуваних збоїв у роботі без шкоди для якості. Наприклад, підтримуючи виробничі потужності, зміцнюючи ланцюги постачання, механізми доставки та ін.
3. *Технологічна резильєнтність* – здатність використовувати технології, високоякісні дані задля забезпечення надійності бізнесу та здатності до аварійного відновлення, уника-

ючи збоїв у роботі з клієнтами та здійсненні внутрішніх операцій, а також зменшити витрати, підвищити ефективність роботи, адаптуватися до потреб клієнтів і поліпшити послуги та досвід клієнтів.

4. *Організаційна резильєнтність* – це здатність розуміти бажання та потреби працівників, щоб утримувати лояльних підприємству ресторанного ринку високопродуктивних і кваліфікованих співробітників. Підприємства, що забезпечують організаційну резильєнтність, набирають найкращих співпрацівників, розвивають їх таланти, підвищують або пере-кваліфікують співпрацівників гнучко та швидко в разі такої потреби, впроваджують ефективні процеси управління кадрами, дотримуються продумано розроблених правил і стандартів, а також сприяють швидкому й оперативному прийняттю рішень.
5. *Репутаційна резильєнтність* – здатність узгоджувати цінності підприємства ресторанного ринку зі своїми діями. Широке коло стейкхолдерів – співпрацівники, клієнти, регульні установи, інвестори та суспільство загалом – прагнуть залучити відповідальні компанії стосовно обіцянок бренду, позиції щодо екологічних, соціальних та управлінських питань. Резильєнтність вимагає самосвідомості, що закріплюється в місії, цінностях і меті компанії, яка відповідає її діям. Такій підхід вимагає гнучкості та відкритості в узгодженні дій підприємства із зацікавленими сторонами, передбаченні та вирішенні очікувань суспільства та реагуванні на критику поведінки компанії.
6. *Резильєнтність бізнес-моделі* – здатність підприємства ресторанного ринку пристосовуватися й адаптуватися до значних змін у попиті клієнтів, конкурентному середовищі, технологіях і нормативному середовищі. Особливо під час кризи резильєнтні компанії роблять стратегічні ставки на розвиток своїх бізнес-моделей.

Виходячи з визначення сутності резильєнтності та окремих її складових під резильєнтністю підприємств ресторанного ринку можна розуміти їх здатність протистояти, адаптуватися та бути успішним в умовах шоків, ризиків та викликів зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема викликаних воєнною агресією росії проти України.

Воєнна агресія росії стала дуже важким випробуванням для всіх сфер економіки нашої країни, зокрема підприємств сфери гостинності.

Так, в Україні на початок жовтня 2022 р., за статистикою, працювало лише 73% закладів громадського харчування порівняно із січнем 2022 р. Причому кількість закладів громадського харчування, що

працювали, була нерівномірною за регіонами країни: близько 27% у Харківській, 33% – у Миколаївській, 66% – в Одеській, 70% – у Київській областях і 81% – у Львівській, 82% – у Закарпатській, 83% – у Вінницькій, 85% – у Тернопільській, 88% – у Волинській областях [1].

Тоді міста в західних регіонах України рестораними інвесторами розглядалися як можливі локації для старту нового бізнесу. Крім того, деякими експертами влітку 2022 р. відмічалася можливість релокації ресторанних підприємств, але іншими експертами відмічалася, що справжня релокація, яка передбачає переміщення цілого бізнесу (перевіз обладнання, меблів та ін.), майже не відбувалася. Найчастіше ресторани були або суттєво пошкоджені та знищені, або перебували на окупованій території, що унеможливило перевезення обладнання. Тому в західних регіонах країни почали відкриватися нові аналогічні ресторани [12].

Обороти ресторанного ринку в Україні у серпні 2022 р. знизилися порівняно з лютим 2022 р. і становили в середньому 89% по країні. При цьому в деяких областях країни (переважно в західних) обороти перевищували аналогічні показники 2021 р. Так, якщо в Харківській області обороти склали лише 27% від показників попереднього року, то у Львівській області вони перевищили 110%, у Закарпатській – 143%, у Тернопільській – 109%, у Волинській – 138%.

З вересня-жовтня 2022 р. у ряді регіонів України ситуація почала стабілізуватися, демонструючи позитивну динаміку, що майже вдвічі перевищувала попередній період року [18].

У 2023 р. український ресторанний сектор продовжив адаптуватися до нових реалій воєнного часу, вирішуючи проблеми, пов'язані зі змінами ланцюгів постачання, скороченням платоспроможного попиту, поверненням податкових перевірок та утриманням персоналу. Проте адаптація ресторанного ринку нерівномірна за окремими регіонами. Так, більш позитивним і динамічним є відновлення ресторанного ринку у Львові, на Західній та Центральній Україні, зокрема в м. Київ [18].

На основі наявних даних та оцінок експертів очікується, що торговельні показники ресторанного ринку за 2023 р. складуть приблизно 18–19 млрд грн, або близько 470–475 млн дол. США. Оцінна кількість ресторанних закладів в Україні на грудень 2023 р. становить близько 21,5–23 тис. од., приблизно 10–15% з них розпочали свою діяльність протягом цього року, залежно від регіону [18].

Активний розвиток і відкриття нових закладів ресторанного ринку спостерігалися в м. Київ, де за 2023 р. з'явилося понад 300 нових закладів, а також у м. Львів, де було відкрито близько 100 нових проєктів. Нові проєкти стартували в м. Одеса (понад 35 закладів), м. Черкаси (24 заклади), м. Івано-Франківськ

і м. Вінниця (по 10 проєктів у кожному), м. Дніпро та м. Харків (понад 25 кафе та ресторанів у кожному), а також у таких містах, як Запоріжжя, Чернівці, Суми, Тернопіль, Полтава, Ужгород, Кропивницький, Кременчук, Чернігів, Луцьк, Житомир та інших містах України, де було відкрито не менше 5 нових ресторанів.

Зараз ще важко зробити остаточні висновки, але наявні тенденції свідчать про позитивну динаміку зростання ресторанного ринку. У другому півріччі 2023 р. виручка закладів громадського харчування в Україні зросла в середньому на 30% порівняно з аналогічним періодом 2022 р., відвідуваність закладів піднялася на 10%, а середній чек збільшився на 18% [13].

На основі дослідження 5 000 закладів харчування [13] було визначено, що найбільшій приріст виручки у другій половині 2023 р. порівняно з попереднім роком показав сегмент ресторанів, збільшивши виручку на 37%. Середній чек зріс на 23%, а кількість відвідуваність піднялася на 11%. У сегменті кав'ярень виручка зросла на 31% у 2023 р. Відвідуваність кав'ярень піднялася на 9%, а середній чек збільшився на 20%. Сегмент кафе в Україні зафіксував зростання виручки на 26% порівняно з 2022 р. Середній чек у цьому сегменті збільшився на 17%, досягнувши рівня 219 грн, тоді як відвідуваність зросла на 7%. Ситуація у сегменті барів також вражає позитивним динамічним розвитком, з виручкою, яка збільшилася на 28% порівняно з 2022 р. Середній чек у цьому сегменті зріс на 12%, до 348 грн, а відвідуваність збільшилася на 15%. У сегменті пекарень виручка зросла на 22%, середній чек – на 17%, але відвідуваність збільшилася лише на 5%. Ситуація у сегменті фастфуду також свідчить про позитивні тенденції, зі зростанням виручки на 27%, збільшенням середнього чеку на 21% і зростанням відвідуваності на 5%. У сегменті кальянних відзначається зростання виручки на 28%, середнього чеку – на 18% і відвідуваності – на 9%.

Дані, отримані в ході опитування рестораторів [13], вказують на те, що 38% рестораторів зіткнулися зі зниженням рентабельності своїх закладів, майже така ж кількість вказує на її стабільність, тоді як тільки чверть респондентів зазначає підвищення рівня рентабельності. Також опитані ресторатори відзначають складнощі в питаннях найму та утримання команди, а також у збереженні цін на страви при підвищенні витрат. Зокрема, вони планують пристосуватися до зміни кількості гостей і розглядають можливості для розширення бізнесу.

Підбиваючи підсумки стану та тенденцій розвитку ресторанного ринку України під час дії воєнного стану, можна відмітити, що після початку повномасштабної війни ресторатори опинилися в ситуації, до якої вони не були готові та в якій не могли існувати відпрацьовані алгоритми. Деякі заклади змогли швидко адаптуватися та, з часом, поліпшити результати своєї діяльності та довести свою резильєнтність.

Але здебільшого ресторанний ринок зазнав суттєвих втрат, особливо в регіонах, що є наближеними до бойових дій.

У зв'язку з необхідністю підвищення резильєнтності підприємств ресторанного ринку запропоновано такі заходи відповідно до наведених раніше складових.

Так, забезпечити *фінансову резильєнтність* закладів харчування, тобто здатність витримати фінансовий шок або оговтатися від нього, може підприємство, що має міцний капітал і достатню ліквідність задля протистояння швидкому падінню доходів або збільшенню витрат. Фінансова резильєнтність досягається шляхом:

- ✦ упровадження стратегічного прогнозування та розробки стратегічного плану;
- ✦ прогнозування грошових потоків на наступні шість місяців, визначення фінансових ризиків та розробки відповідних заходів щодо їх запобігання та попередження;
- ✦ створення надійного та регулярного доходу з декількох джерел, запровадження розширеної системи управління доходами, впровадження динамічних моделей ціноутворення для ресторанів задля швидкого реагування на зміни ринку;
- ✦ залучення додаткових джерел фінансування, у тому числі використання грантових можливостей (з початку війни збільшилася кількість пропозицій щодо грантового фінансування для малого та середнього бізнесу [19]).

З початку воєнної агресії росії проти України заклади ресторанного ринку зіткнулися з безпрецедентними збоями в щоденній роботі: руйнування та пошкодження будівель закладів, тимчасове закриття закладів, блекаути, нестача персоналу, зростання цін, руйнування ланцюгів постачання, непередбачувані строки поставки деяких продуктів харчування, зменшення потужності та обмеження попиту. За цих умов ресторанна індустрія продемонструвала чудову адаптивність, наприклад почавши виготовляти та надавати їжу для внутрішньо перемішених осіб. Деякі ресторани збільшили альтернативні джерела доходу через їжу на винос, доставку третьою стороною, онлайн-замовлення, заміну асортименту страв та ін. Умови воєнного часу виявили важливість спритності в бізнесі та можливості адаптації до змін, що відбуваються в навколишньому середовищі. Отже, задля забезпечення *операційної резильєнтності* підприємств ресторанного ринку можуть бути запропоновані такі напрями:

- ✦ визначення та оцінювання ризиків операційної діяльності; формування переліку можливостей щодо поліпшення діяльності закладу (наприклад, збільшення контролю та оптимізація потоків онлайн-замовлень, замовлень

на винос і замовлень у самому ресторані, виходячи з пропускну здатності кухні);

- ✦ впровадження інновацій, що зможуть поліпшити операційну діяльність закладу;
- ✦ запровадження політики, яка дозволить гостям повторно бронювати, переносити та отримувати повне відшкодування (наприклад, в умовах повітряної тривоги гість може запізнитися чи відмінити замовлення столику в ресторані);
- ✦ розробка заходів щодо підвищення стійкості ланцюга поставок (за умов, коли ланцюги поставок серйозно порушені війною, заклади харчування мають приділяти увагу їх стійкості – диверсифікувати постачальників, створити страхові запаси, інвестувати в інструменти управління ланцюгами постачання та ін.).

Ще один напрям – *резильєнтність технологій*, що передбачає поліпшення обслуговування гостей завдяки впровадженню нових технологій, зокрема цифрових. Так, ще під час пандемії COVID-19 ресторатори, щоб уникнути скупчення людей, саме завдяки впровадженню цифрових технологій підтримували зв'язок зі своїми гостями через соціальні мережі або залучали їх через інші цифрові платформи. Крім того, дані, отримані за допомогою локальних технологій, можуть допомогти ще більше підвищити резильєнтність бізнес-технологій гостинності. Основними напрямками використання технологій задля поліпшення резильєнтності бізнесу є:

- ✦ використання платформ хмарних технологій, щоб аналізувати продажі, керувати витратами, приймати рішення на основі даних і краще розуміти стан свого ресторану;
- ✦ використання засобів автоматизації, що дозволяють обслуговуючому персоналу бути більш продуктивним і швидше виконувати замовлення (наприклад, використання системи сповіщень, які інформують обслуговуючий персонал про враження клієнтів, думки клієнтів про рівень обслуговування та якість страв та ін.);
- ✦ використання технологій штучного інтелекту для спілкування з клієнтами та технологій віртуальної реальності для збільшення репрезентативності закладу на його сайті;
- ✦ застосування електронного маркетингу.

Організаційна резильєнтність стає дуже важливим чинником задля забезпечення ефективної діяльності закладів харчування під час війни. Зараз багато людей переживають емоційне виснаження, втому, спустошення, відчувають тривогу та паніку, що відбивається також на стані їх фізичного та психологічного здоров'я. Водночас сфера гостинності потребує від робітників закладів харчування емоційної стабільності та стресостійкості. Тому психологічний

стан і психічне здоров'я робітників під час воєнних дій є вкрай важливим. Організаційна резильєнтність має створювати відповідні умови для налагодження ефективної роботи працівників закладів харчування за рахунок таких напрямів:

- ✦ більша гнучкість у графіках роботи працівників;
- ✦ створення індивідуальних мотиваційних програм;
- ✦ навчання та розвиток навичок робітників у суміжних напрямках (мультикваліфікація вважається латентним рішенням проблем надлишкових витрат на персонал та утримання співпрацівників у довгостроковій перспективі);
- ✦ впровадження гнучких систем оплати праці;
- ✦ формування безпекової корпоративної культури;
- ✦ збереження робочих місць за мобілізованими працівниками та підтримка їх самих і членів їхніх сімей.

Репутаційна резильєнтність закладів харчування може розглядатися як основний нематеріальний актив та є значною частиною цінностей, що спрямовані на задоволення потреб зацікавлених сторін. Збереження та створення позитивної репутації закладу під час війни зводиться не тільки до узгодження цінностей закладу харчування з його діями та словами, а також має задовольняти суспільні очікування шляхом реалізації соціальних проєктів, які не є прибутковими, а іноді навіть збиткові. Наприклад:

- ✦ соціальна та волонтерська робота працівників закладу;
- ✦ робота ресторану як закладу надання безкоштовного харчування людям, які цього потребують;
- ✦ надання гуманітарної допомоги переміщеним особам;
- ✦ працевлаштування переміщених осіб;
- ✦ підтримка ЗСУ (збір коштів на потреби армії);
- ✦ надання безпечних умов перебування відвідувачів у закладах харчування під час повітряної тривоги та ін.

Резильєнтність бізнес-моделі підприємств ресторанного ринку передбачає впровадження «концепції нової гостинності», тобто бізнес-моделей, здатних адаптуватися до значних змін у попиті споживачів, нормативно-правових актах, технологій та інших чинників зовнішнього середовища. Резильєнтна бізнес-модель – це гнучка бізнес-модель, що змінюється відповідно до змін обставин, що базується на управлінні ризиками та використовує можливості.

Таким чином, підприємства ресторанного ринку, які мають можливості підготуватися до шоків, криз і викликів зовнішнього середовища, а також динамічно реагувати на них, є більш резильєнтними. Також необхідно враховувати, що під-

приємства не можуть передбачити або підготуватися до всіх шоків та криз. Здатність підприємства швидко й ефективно реагувати після того, як трапиться надзвичайна ситуація, може мати визначальний вплив на його успіх і подальший розвиток.

ВИСНОВКИ

Таким чином, на основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Резильєнтність підприємств ресторанного ринку – це їх здатність протистояти, адаптуватися та бути успішними в умовах шоків, кризових явищ і викликів зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема зумовлених воєнною агресією росії проти України.
2. Забезпечення резильєнтності підприємств ресторанного ринку вимагає збалансованого фокусування на шести вимірах: фінансовому, операційному, технологічному, організаційному, репутаційному та бізнес-моделей.
3. Після початку повномасштабної війни підприємства ресторанного ринку опинилися в ситуації, до якої вони не були готові, але деякі заклади змогли швидко адаптуватися та, з часом, поліпшити результати своєї діяльності та довести свою резильєнтність. Разом із тим, у більшості регіонів, зокрема на півдні та на сході нашої країни, ресторанний ринок ще не може відновитися через постійні обстріли та високий рівень ризиків.
4. Відновлення вітчизняної економіки у воєнний і повоєнний періоди безпосередньо пов'язано з резильєнтністю українського бізнесу, зокрема ресторанного. Забезпечення резильєнтності підприємств ресторанного ринку може бути досягнуто шляхом посиленого моніторингу ризиків, що виходять за межі звичайних типів ризиків; впровадження розширеного сценарного планування, нових технологій, нових бізнес-моделей і проактивного управління репутацією закладу.
5. Задля забезпечення майбутньої резильєнтності підприємства ресторанного ринку мають визначати рівень своєї поточної стійкості та резильєнтності, ступінь і характер резильєнтності в майбутньому та розробляти свої підходи до створення та підтримки необхідної резильєнтності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. В Україні з початку війни закрилося близько 7 тисяч ресторанів та кафе – експерт / Інтерфакс-Україна. 06.09.2022. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/856807.html>
2. Ukraine: A Sustainable Economic Recovery for People and Nature. WWF and BCG, 2022. 68 p. URL: <https://>

- wwfeu.awsassets.panda.org/downloads/ukraine___a_sustainable_economic_recovery_for_people_and_nature___wwf_bcg___sept_2022_light.pdf
3. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>
 4. Nauck F., Pancaldi L., Poppensieker T., White O. Strengthening institutional resilience has never been more important. *McKinsey & Company*. 17.05.2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/the-resilience-imperative-succeeding-in-uncertain-times>
 5. Lee C.-T., Hu J.-L., Kung M.-H. Economic Resilience in the Early Stage of the COVID-19 Pandemic: An Across-Economy Comparison. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. Iss. 8. Art. 4609.
DOI: <https://doi.org/10.3390/su14084609>
 6. Gong H., Hassink R., Tan J., Huang D. Regional Resilience in Times of a Pandemic Crisis: The Case of COVID-19 in China. *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie. Special Issue: The Geography of the COVID-19 Pandemic*. 2020. Vol. 111. Iss. 3. P. 497–512.
DOI: <https://doi.org/10.1111/tesg.12447>
 7. Highkin E., Van Leemput E. Economic Resilience in the COVID-19 Pandemic. *FEDS Notes*. Washington: Board of Governors of the Federal Reserve System, 2022.
DOI: <https://doi.org/10.17016/2380-7172.3060>
 8. Paździor A., Caputa W., Krawczyk-Sokołowska I. Economic Resilience in the Face of COVID and the War in Ukraine: Key Lessons From the Situation of the Polish Economy. In: *Modeling Economic Growth in Contemporary Poland (Entrepreneurship and Global Economic Growth)*. Emerald Publishing Limited, Leeds, 2023. P. 75–87.
DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-654-220231005>
 9. Череватський Д. Ю. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*. 2023. № 1. С. 31–39.
DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031>
 10. Корольчук О. Л. Управління змінами як фактор розбудови національної резильєнтності в сучасних умовах глобалізаційних викликів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Державне управління»*. 2020. Т. 31. № 5. С. 88–92.
DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.5/15>
 11. Бояр А., Махновець К. Вплив глобальної пандемії на світову та вітчизняну економіку. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2021. № 2. С. 177–188.
DOI: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2021-02-177-188>
 12. Кукліна Т. С., Цвілий С. М., Корнієнко О. М. Стан ресторанного господарства України під час війни. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 2. С. 197–201.
DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.25>
 13. Ракша Л. Як змінилася виручка, середній чек та відвідуваність закладів. Підсумки 2023 року від Poster. URL: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2023-roku-vid-poster>
 14. Левицька І. В. Ресторанний бізнес повоєнних територій: ключові проблеми відновлення та шляхи їх вирішення // Тези ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (м. Житомир, 3–4 листопада 2022 р.). Житомир, 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/266.pdf>
 15. Вдовічен А. Регіональні особливості управління підприємствами сфери гостинності в довоєнний, воєнний та пост воєнний періоди // Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект : матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції (м. Чернівці, 5 травня 2022 р.). Чернівці : Технодрук, 2022. С. 10–21.
 16. Мізюк Б. М., Миронов Ю. Б. Методологічні основи системного управління в індустрії гостинності. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 5. С. 59–67.
DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospsee-5-8>
 17. Сидоренко Т. М. Особливості функціонування готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. *Підприємництво і торгівля*. 2022. № 33. С. 66–70.
DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-10>
 18. Ресторанний ринок у 2023 році – зміни та підсумки / HoReCa-Україна URL: <https://horeca-ukraine.com/restorannij-rinok-u-2023-roci-zmini-ta-pidsumki/>
 19. Крицька І., Дзисюк Д. Гроші для бізнесу: легкі й корисні. 25 грантових програм для малого та середнього бізнесу, що діють просто зараз / *Forbes Ukraine*. 07.11.2023. URL: <https://forbes.ua/money/groshi-dlya-biznesu-legki-y-korisni-31-grantova-programa-dlya-malogo-ta-serednogo-biznesu-yakidiyut-prosto-zaraz-13092023-15887>

REFERENCES

- Boiar, A., and Makhnovets, K. "Vplyv hlobalnoi pandemii na svitovu ta vitchyznianu ekonomiku" [The Impact of the Global Pandemic on the World and Domestic Economy]. *Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsii ta rehionalni studii*, no. 2 (2021): 177-188.
DOI: <https://doi.org/10.29038/2524-2679-2021-02-177-188>
- Cherevatskyi, D. Yu. "Rezylientnist ekonomiky ta ekonomika rezylientnosti" [The Resilience of Economics and the Economics of Resilience]. *Ekonomika promyslovosti*, no. 1 (2023): 31-39.
DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031>
- Gong, H. et al. "Regional Resilience in Times of a Pandemic Crisis: The Case of COVID-19 in China". *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie. Special Issue: The Geography of the COVID-19 Pandemic*, vol. 111, no. 3 (2020): 497-512.
DOI: <https://doi.org/10.1111/tesg.12447>
- Highkin, E., and Van Leemput, E. *Economic Resilience in the COVID-19 Pandemic*. FEDS Notes. Washington: Board of Governors of the Federal Reserve System, 2022. DOI: <https://doi.org/10.17016/2380-7172.3060>
- Khaustova, V. Ye., and Reshetniak, O. I. "Rezylientnist ekonomiky: sutnist i vyklyky dlia Ukrainy" [Resilience of Economy: Its Essence and Challenges for Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 7 (2023): 30-41.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41>

- Korolchuk, O. L. "Upravlinnia zminamy yak faktor rozbudovy natsionalnoi rezylientshchynosti v suchasnykh umovakh hlobalizatsiinykh vyklykiv" [Change Management as a Factor in the Development of the National Resilience in the Contemporary Conditions of Globalization Challenges]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia «Derzhavne upravlinnia»*, vol. 31, no. 5 (2020): 88-92.
DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.5/15>
- Krytska, I., and Dzysiuk, D. "Hroshi dlia biznesu: lehki i korysni. 25 hrantovykh prohram dlia maloho ta serednyoho biznesu, shcho diut prosto zaraz" [Money for Business: Easy and Useful. 25 Grant Programs for Small and Medium-sized Businesses That Are Active Right Now]. *Forbes Ukraine*. November 07, 2023. <https://forbes.ua/money/groshi-dlya-biznesu-legki-y-korysni-31-grantova-programa-dlya-malogo-ta-serednogo-biznesu-yaki-diyut-prosto-zaraz-13092023-15887>
- Kuklina, T. S., Tsvilyi, S. M., and Korniienko, O. M. "Stan restorannoho hospodarstva Ukrainy pid chas viiny" [State of the Restaurant Economy of Ukraine During the War]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, no. 2 (2022): 197-201.
DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.25>
- Lee, C.-T., Hu, J.-L., and Kung, M.-H. "Economic Resilience in the Early Stage of the COVID-19 Pandemic: An Across-Economy Comparison". *Sustainability*, art. 4609, vol. 14, no. 8 (2022).
DOI: <https://doi.org/10.3390/su14084609>
- Levytska, I. V. "Restoranni biznes povoiennykh terytorii: kliuchovi problemy vidnovlennia ta shliakhy yikh vyrishennia" [Restaurant Business of Post-war Territories: Key Problems of Recovery and Ways to Solve Them]. *Suchasni vyklykystaloho rozvytku biznesu*. 2022. <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/266.pdf>
- Miziuk, B. M., and Myronov, Yu. B. "Metodolohichni osnovy systemnoho upravlinnia v industrii hostynnosti" [Methodological Fundamentals of System Management in the Hospitality Industry]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, no. 5 (2022): 59-67.
DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-5-8>
- Nauck, F. et al. "Strengthening institutional resilience has never been more important". *McKinsey & Company*. May 17, 2021. <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/the-resilience-imperative-succeeding-in-uncertain-times>
- Pazdzior, A., Caputa, W., and Krawczyk-Sokolowska, I. "Economic Resilience in the Face of COVID and the War in Ukraine: Key Lessons From the Situation of the Polish Economy". In *Modeling Economic Growth in Contemporary Poland (Entrepreneurship and Global Economic Growth)*, 75-87. Emerald Publishing Limited, Leeds, 2023.
DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-654-220231005>
- "Restoranni rynek u 2023 rotsi – zminy ta pidsumky" [The Restaurant Market in 2023 – Changes and Results]. HoReCa-Ukraine. <https://horeca-ukraine.com/restorannij-rinok-u-2023-roci-zmini-ta-pidsumki/>
- Raksha, L. "Yak zminyлася vyruchka, serednii chek ta vidviduvanist zakladiv. Pidsumky 2023 roku vid Poster" [How the Revenue, Average Check and Attendance of Establishments Have Changed. Results of 2023 from Poster]. <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2023-roku-vid-poster>
- Sydorenko, T. M. "Osoblyvosti funktsionuvannia hotelno-restorannoho biznesu v umovakh voiennoho stanu" [Features of the Functioning of the Hotel and Restaurant Business Under the Conditions of Marital State]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, no. 33 (2022): 66-70.
DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2022-33-10>
- "Ukraine: A Sustainable Economic Recovery for People and Nature. WWF and BCG, 2022". https://wwf.eu.awsassets.panda.org/downloads/ukraine___a_sustainable_economic_recovery_for_people_and_nature___wwf_bcg___sept_2022_light.pdf
- "V Ukraini z pochatku viiny zakrylosia blyzko 7 tysiach restoraniv ta kafe - ekspert" [About 7,000 Restaurants and Cafes Have Closed in Ukraine Since the Beginning of the War – An Expert]. *Interfaks-Ukraine*. September 06, 2022. <https://interfax.com.ua/news/economic/856807.html>
- Vdovichen, A. "Rehionalni osoblyvosti upravlinnia pidpriemstvamy sfery hostynnosti v dovoiennyi, voiennyi ta postvoiennyi periody" [Regional Peculiarities of Management of Hospitality Enterprises in the Pre-war, War and Post-war Periods]. *Upravlinnia rozvytkom sfery hostynnosti: rehionalnyi aspekt*. Chernivtsi: Tekhnodruk, 2022. 10-21.