

## **АДАПТАЦІЯ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ДО УМОВ СЬОГОДЕННЯ**

**JEL Classification: L83**

**SECTION "ECONOMICS": Економіка**

**Анотація.** Адаптація ресторанного бізнесу до нинішніх умов є надзвичайно актуальною, оскільки вона висвітлює, як підприємства можуть реагувати та пристосовуватися до неочікуваних викликів. Виклики змусили ресторани переорієнтувати свої бізнес-моделі та впровадити нові стратегії, щоб вижити. Завдяки цьому вони змогли продовжити роботу, надаючи пріоритет здоров'ю та безпеці своїх клієнтів і персоналу. Ці адаптації також дають уявлення та ідеї для інших підприємств, які зіткнуться з подібними викликами або перебоями в майбутньому. Актуальність адаптації ресторанного бізнесу до сучасних умов виходить за межі самої ресторанної індустрії. Це цінний урок адаптивності та стійкості для всіх типів бізнесу. Виклики створили безпрецедентні проблеми для бізнесу, і ті, хто зміг швидко та ефективно адаптуватися, змогли вижити і навіть процвітати. Зміни, запроваджені ресторанами, такі як обіди на відкритому повітрі, безконтактні платежі та санітарні протоколи, також стали стандартною практикою в різних галузях, оскільки підприємства прагнуть забезпечити безпеку та добробут своїх клієнтів і працівників. Загалом, адаптація ресторанного бізнесу до сучасних умов демонструє важливість гнучкості, інновацій та креативного вирішення проблем перед обличчям несподіваних викликів.

**Ключові слова:** заклади ресторанного бізнесу, адаптація, виклики, шляхи, туристична індустрія.

**Annotation.** Today, the tourism and hospitality sector is one of the most important areas for achieving the Sustainable Development Goals (SDGs). The hospitality industry is considered a leading sector in both developed and developing countries. In particular, the United Nations Conference on Sustainable Development, also known as Rio+20, recognizes tourism and hospitality as vital sectors that can make a significant contribution to sustainable development. They play a crucial role in creating employment, alleviating poverty, promoting gender equality, and fostering peaceful relations worldwide, which are highly relevant issues today. The hotel and restaurant business is an integral part of the tourism industry, which aims to fulfill people's travel and leisure needs by providing accommodation, dining, transportation, and tour services.

Adapting the restaurant business to the current environment is extremely relevant as it highlights how businesses can respond and adapt to unexpected challenges. Challenges have forced restaurants to reorient their business models and implement new strategies to survive. As a result, they were able to continue operating while prioritizing the health and safety of their customers and staff. These adaptations also provide insights and ideas for other businesses that will face similar challenges or disruptions in the future. The relevance of adapting the restaurant business to modern conditions goes beyond the restaurant industry itself. It is a valuable lesson in adaptability and resilience for all types of businesses. Challenges have created unprecedented problems for businesses, and those who have been able to adapt quickly and effectively have

been able to survive and even thrive. Changes introduced by restaurants, such as outdoor dining, contactless payments, and sanitation protocols, have also become standard practice across industries as businesses strive to ensure the safety and well-being of their customers and employees. In general, the adaptation of the restaurant business to modern conditions demonstrates the importance of flexibility, innovation and creative problem solving in the face of unexpected challenges.

**Keywords:** restaurant business establishments, adaptation, challenges, ways, tourism industry.

## Вступ

Сьогодні сектор туризму та гостинності є одним з найважливіших напрямків для досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР). Сфера гостинності належить до провідних галузей як у розвинених країнах, так і в країнах, що розвиваються. Зокрема, у підсумковому документі Конференції ООН зі сталого розвитку, або Ріо+20, туризм та гостинність визначено як життєво важливі сфери, що можуть зробити значний внесок у сталий розвиток. Вони відіграють важливу роль у створенні робочих місць, викоріненні бідності, просуванні гендерної рівності та зміцненні мирних відносин у всьому світі, що є надзвичайно актуальним питанням сьогодення. Готельно-ресторанний бізнес є невід'ємною частиною туристичної індустрії, яка спрямована на задоволення потреб населення у подорожах та відпочинку, пропонуючи послуги з розміщення, харчування, транспортного та екскурсійного обслуговування.

Війна має руйнівні наслідки для людства, особливо щодо життя та засобів до існування. У зв'язку зі складною економічною ситуацією в Україні, спричиненою військовими діями, необхідно активізувати підприємницьку діяльність для зміцнення економічної стабільності держави та її здатності ефективно протистояти агресору. Наслідки російської агресії проти України відчуються майже в усьому світі, що викликає інтерес науковців до вивчення тематики, пов'язаної з війною. Однак лише в окремих дослідженнях проаналізовано та оцінено вплив війни в Україні на ринок гостинності.

*Аналіз останніх публікацій.* Дослідженню питань адаптації закладів ресторанного господарства до сучасних умов присвячено праці Boiko M., Bosovska M., Vedmid N., Melnychenko S., Stopchenko Y., Kostynets V., Kostynets I., Korneyev M., Nebaba N., Sopin E. та інших[1-9].

*Мета* – дослідити проблеми та перспективи розвитку закладів ресторанного господарства за сучасних викликів.

## Результати

Багато готелів та ресторанів призупинили свою діяльність з міркувань безпеки, відсутності попиту або неможливості працювати з технічних причин (що також є певною мірою витратним для країни). Найкраща ситуація склалася в західній частині України: в Івано-Франківській, Львівській, Тернопільській та Закарпатській областях готелі та ресторани працюють на повну потужність, і передумов для закриття або зупинки їхньої роботи немає.

З початку повномасштабної війни в Україні відкрилося понад 2 000 нових закладів громадського харчування, але близько 7 000 припинили роботу. Загалом ринок ресторанного бізнесу скоротився приблизно на 25% порівняно з лютом 2022 року. У деяких регіонах падіння ринку склало понад 50% (Харківська, Миколаївська, Запорізька, Луганська області), у Києві, Одесі та Дніпропетровську - до 30%. До початку літа падіння ринку було більш значним. Однак, починаючи з червня, ресторани почали відкриватися і в Києві. Найінтенсивніше ресторанний ринок розвивався у Львові: з початку повномасштабної війни тут відкрилося понад 500 нових закладів. Щодо змін у бізнес-стратегіях, то більшість опитаних готелів та ресторанів поступово адаптують свої бізнес-стратегії, враховуючи нові умови воєнного часу. Компанії також диверсифікують свою роботу та шукають додаткові сфери діяльності. 6% готелів та ресторанів кардинально змінили свої стратегії,

інші потребують більше часу для завершення процесу планування. З огляду на всі відповіді, тенденція до адаптації до умов показала найвищі показники [1-3].

Щодо витрат та видатків, то більше половини опитаних готелів та ресторанів відзначили їх зростання на 20-50%. Це може свідчити про те, що хоча обсяг послуг зменшився, податки та зарплати сплачувалися з фінансових резервів компаній. Підприємці, яким вдалося скоротити витрати - близько 5-10% - залишилися в меншості. Лише 5% не відчувли впливу війни на витрати [4].

Незважаючи на ризиковану та непередбачувану ситуацію в країні, український готельний та ресторанний бізнес намагається адаптуватися, вижити і навіть розвиватися. Тим не менш, сфера гостинності продовжує боротися з труднощами і має оптимістичні надії на поживлення своєї діяльності (згідно з відповідями на запитання анкети)

Для подолання кризи готельно-ресторанна галузь потребує підтримки з боку держави та маркетингових підходів до залучення клієнтів.

Можна виділити наступні центральні проблеми для розвитку ресторанного бізнесу та учасників ринку під час війни:

1. Порушення ланцюгів постачання. Ресторани не можуть просто переїхати в безпечніше місце. Найскладніша ситуація з логістикою була в перші тижні війни: власники не могли ні прогнозувати, ні планувати свою діяльність. Перемістити продукти з одного складу на інший було майже неможливо. Зараз ситуація максимально стабілізувалася, і ресторатори мають можливість прогнозувати кількість необхідних продуктів або оптимальний маршрут. Однак російсько-українська війна та пов'язані з нею економічні наслідки посилили тиск на глобальний ланцюг постачання, який ще не повністю відновився після COVID-19, спричинивши додаткові проблеми зі зростанням транспортних витрат та підвищенням цін на продукти харчування [10].

2. Нестача продуктів харчування. Війна спричинила сплеск інфляції та глобальну кризу доступності продовольства. Ця проблема тісно пов'язана з попередньою. Більшість ланцюгів постачання або втрачено, або змінено. Крім того, деякі постачальники та заводи взагалі припинили роботу, що призвело до дефіциту деяких продуктів.

3. Нестача персоналу. Через паніку люди почали залишати свої домівки і виїжджати за кордон або на Західну Україну. Це призвело до дефіциту робочої сили. Ті, хто вирішив залишитися, змогли відновити роботу лише після того, як ситуація прояснилася. Наразі працівники поступово повертаються, а багато волонтерів вирішили долучитися до проектів з продовольчої безпеки та забезпечення [5-7].

4. Економічна складова (самозабезпечення). Це питання все ще потребує вирішення. Усі підприємства працюють у скороченому режимі через комендантську годину та постійні перебої з електропостачанням і отримують близько 30-50% від довоєнного доходу. Максимум, чого можуть досягти ресторани та кафе, - це безбиткова робота. Найбільше постраждали ті компанії, які з самого початку діяли добровільно, їм ніхто не компенсував вартість комунальної квартири.

5. Споживчий попит. Серед причин, які заважають ресторанному бізнесу в Україні відновлюватися, є потреба у достатньо великій кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку. Крім того, в умовах невизначеності та повсюдного зростання цін споживачі відходять від "вільного шопінгу" і дотримуються "базового кошика".

Під час війни лише три категорії закладів харчування продемонстрували високі темпи адаптації: невеликі кав'ярні, пекарні та дорогі ресторани. Перші дві пропонують гнучку політику роботи, а остання має високі ціни та постійних клієнтів. З червня 2022 року готелі намагаються відновити свою діяльність. Однак через повномасштабну війну пропозиція готелів зменшилася. Росія окупувала частину української території на сході та півдні та зруйнувала деякі об'єкти. За попередньою інформацією Української асоціації готелів та курортів спільно з Київською школою економіки, щонайменше 10 готелів у Миколаївській, Чернігівській, Київській, Херсонській, Одеській областях та місті Маріуполі були пошкоджені або зруйновані. Особливої уваги заслуговує робота готелів міжнародних брендів: такі об'єкти розміщені, розташовані у великих містах, здебільшого

призупинили свою роботу, що можна пояснити політикою безпеки та іноземним менеджментом. Крім того, їхня клієнтура - це іноземні туристи, які зараз уникають відвідування України. Найоптимальніша ситуація склалася на заході України (це більш безпечна частина країни). Ситуація на готельному ринку прямо пропорційна відносній безпеці регіону та віддаленості від лінії фронту на сході та півдні країни. Готелі на заході України продемонстрували вражаючу динаміку в березні та квітні, показавши рекордно високий рівень заповнюваності, спричинений міграцією людей переважно зі східних, південних та центральних регіонів. Деякі з них були транзитними гостями, які подорожували до інших країн, інші - внутрішньо переміщеними особами, які обрали Західну Україну як місце свого тимчасового проживання. Як наслідок, такі готелі досягли 100% заповнюваності [8].

У готелях також зупинялися міжнародні журналісти, представники міжнародних дипломатичних місій, посольств, волонтерських організацій та корпоративні клієнти, які в перші місяці повномасштабної війни переїхали в безпечніші регіони. Наразі ситуація в готельному бізнесі знову змінюється. Внутрішньо переміщені особи, які становили близько 70% гостей у перші місяці війни, або повернулися до своїх домів, або виїхали за кордон. Таким чином, навіть готельні комплекси на заході країни зіткнулися зі зниженням заповнюваності. Наприклад, у вересні-жовтні 2022 року заповнюваність у Львові коливалася від 30% до 40%, в Івано-Франківську - 40%, у Закарпатській області - 50%. У Києві та Одесі заповнюваність коливалася від 10% до 25%. Крім того, тривалість перебування в готелях скоротилася до 2-4 днів порівняно з 1-1,5 місяцями раніше [9].

З початку війни українські готелі, ресторани та кафе в багатьох містах слугують хабами для розміщення біженців, приготування гарячої їжі та забезпечення харчування під час евакуації з різних районів, охоплених війною, для українських захисників та волонтерів. Готелі також надають місця для зберігання гуманітарної допомоги, допомоги Червоного Хреста та інших зусиль, спрямованих на підтримку постраждалого цивільного населення. Нещодавно українські готелі розпочали кампанію "Відвідайте Україну в майбутньому", щоб підтримати українську індустрію гостинності, яка задіяна в логістиці військових операцій і несе великі фінансові витрати з початку війни.

### **Висновки**

Нижче наведені рекомендації щодо можливих методів їх адаптації з метою післявоєнної відбудови України та забезпечення її подальшого сталого розвитку:

1. Проведення переговорів та подальша співпраця зі світовими готельними мережами. Важливо розпочати такі переговори вже сьогодні та запросити міжнародні готельні мережі до входження в Україну для побудови стратегій розвитку після війни.

2. Створення сприятливих умов для проживання іноземних громадян.

3. Переформатування послуг. Сучасні готелі в Україні мають типову структуру послуг і низьку спеціалізацію. Поряд з традиційними готелями повного циклу необхідно створювати мережу спеціалізованих з вузьким спектром послуг, орієнтованих на обслуговування певної категорії туристів.

4. Проведення масштабної маркетингової кампанії на зовнішніх ринках. Така маркетингова кампанія дозволить змінити сприйняття України з місця війни на безпечне місце для подорожей.

5. Врахування принципів соціально відповідального інвестування при здійсненні діяльності. Готельно-ресторанна індустрія серйозно загрожує навколишньому середовищу через масове споживання води, енергії, товарів нетривалого користування та скидання сирих і твердих відходів у різних кількостях.

Підбиваючи підсумки, можна впевнено стверджувати, що, незважаючи на воєнний стан та активні бойові дії на території України, її ринок гостинності намагається відновити свій розвиток.

**Список використаних джерел**

1. Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., Melnychenko, S., & Stopchenko, Y. (2022). Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 24-41. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.03](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.03)
2. Bovsh, L., Okhrimenko, A., Boiko, M., & Gupta, S. K. (2021). Tourist tax administration in the fiscal target system for hospitality businesses. *Public and Municipal Finance*, 10(1), 1-11. [https://doi.org/10.21511/pmf.10\(1\).2021.01](https://doi.org/10.21511/pmf.10(1).2021.01)
3. Bovsh, L., Rasulova, A., Bosovska, M., Boiko, M., & Okhrimenko, A. (2020). Digital distribution of hospitality services in the context of the COVID-19 pandemic. *Tourism and Travelling*, 3(1), 34-44. [https://doi.org/10.21511/tt.3\(1\).2022.05](https://doi.org/10.21511/tt.3(1).2022.05)
4. Diia.Business. *Ukrainskyi biznes i viina: Unikalnyi kataloh vid CSR Ukraine [Ukrainian business and war: A unique catalog from CSR Ukraine]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/ukrainskijbiznes-i-vijna-unikalnij-katalog-vidcsr-ukraine>
5. Filimonau, V. (2021). The prospects of waste management in the hospitality sector post COVID-19. *Resources, Conservation and Recycling*, 168, 105272. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105272>
6. Gensecka, O. M. (2022). Osoblyvosti systemy opodatkuvannia v Ukraini pid chas voiennoho stanu [Peculiarities of the taxation system in Ukraine during war]. *Actual problems of modern business: Accounting, financial and management aspects: Materials of the 4th International Scientific and Practical Internet Conference (part 2, pp. 55-57)*. Lviv: LNUP. (In Ukrainian).
7. Gil, M. J. A., & Agudo, A. A. (2022). CSR and SDGs contribution to hotels resilience in COVID-19 days. In J. V. d. Carvalho, P. Liberato, & A. Peña (Eds.), *Advances in tourism, technology and systems*. Singapore: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-16-9701-2\\_19](https://doi.org/10.1007/978-981-16-9701-2_19)
8. Higgins-Desbiolles, F., & Wijesinghe, G. (2019). The critical capacities of restaurants as facilitators for transformations to sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1080-1105. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1510410>
9. Kobynets, Ya. (2022, October 19). Heroi nevydymoho frontu: Restorany na zakhysti prodovolchoi bezpeky Ukrainy [Heroes of the invisible front: Restaurants protecting Ukraine's food security]. *Mind*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://mind.ua/news/20248303-geroyi-nevidimogo-frontu-restorani-na-zahisti-prodovolchoyi-bezpeki-ukrayini>
10. Kostynets, V., Kostynets, I., Korneyev, M., Nebaba, N., & Sopin, E. (2020). Development of internal tourism and hospitality in Ukraine. *Tourism and Travelling*, 3(1), 25-33. [https://doi.org/10.21511/tt.3\(1\).2022.04](https://doi.org/10.21511/tt.3(1).2022.04)