

---

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

---

Тищук Інна, Пасічник Михайло  
DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-539-6-38>

### ВСТУП

На сьогоднішній день сфера гостинності, що охоплює готельно-ресторанний бізнес, туризм і рекреаційні послуги, стикається з безпрецедентними викликами, спричиненими впливом воєнного стану. У таких умовах значно змінюються запити клієнтів, що змушує підприємства швидко реагувати, змінювати бізнес-моделі та розробляти нові стратегії для забезпечення стійкості й задоволення очікувань споживачів. Зокрема, першочергової уваги потребують перегляд операційних процесів, управління ризиками, забезпечення безпеки клієнтів і персоналу, а також підтримка психологічної стабільності працівників.

Актуальність цього дослідження зумовлена необхідністю впровадження інноваційних підходів і методів управління, які допоможуть підприємствам сфери гостинності не лише подолати кризові обставини, але й знайти шляхи до стабільного розвитку. Вивчення адаптаційних стратегій сприятиме підвищенню ефективності та стійкості таких підприємств, а також стане основою для розробки моделей реагування на майбутні непередбачувані кризи.

Особливої ваги набуває аналіз впливу зовнішніх факторів на поведінку споживачів у період воєнного стану, адаптація маркетингових підходів і створення нових форматів обслуговування, які відповідатимуть потребам як місцевих мешканців, так і вимушених переселенців.

### 1. Аналіз та оцінка адаптації індустрії гостинності до кризових умов

Ресторанне господарство охоплює підприємства, що надають послуги для задоволення фізіологічних потреб клієнтів у спеціально облаштованих приміщеннях, які відповідають усім санітарно-гігієнічним і правовим нормам. Такі підприємства спрямовані на отримання прибутку та можуть функціонувати як окремі заклади або бути частиною

інших установ, зокрема готелів, торговельних центрів чи транспортної інфраструктури. Окрім гастрономічних послуг, ці заклади задовольняють соціокультурні потреби, створюючи умови для відпочинку та розваг.

Запровадження воєнного стану створило значні виклики для готельно-ресторанного бізнесу, серед основних проблем можна виділити паніку, значний відтік кадрів (до 60%), ускладнення логістики, розрив постачальних договорів та труднощі з підтриманням комунікацій. Навіть ті заклади, що знаходяться далеко від зон обстрілів, стикаються з проблемами постачання сировини та логістичними обмеженнями<sup>1</sup>.

Готельно-ресторанні підприємства, які продовжили роботу в період воєнного стану, були змушені оперативного адаптувати свої бізнес-процеси до нових умов. Їхня діяльність включала одночасне забезпечення високого рівня сервісу, безпеки гостей, підтримку працівників та їхніх сімей, а також участь у волонтерській діяльності.

З початку війни заклади цієї сфери в багатьох регіонах України стали важливими центрами для розміщення переселенців, приготування гарячих страв і організації харчування для евакуації військових, волонтерів та постраждалих. Готелі також використовуються як склади для гуманітарної допомоги та інші заходи, спрямовані на підтримку цивільного населення<sup>2</sup>.

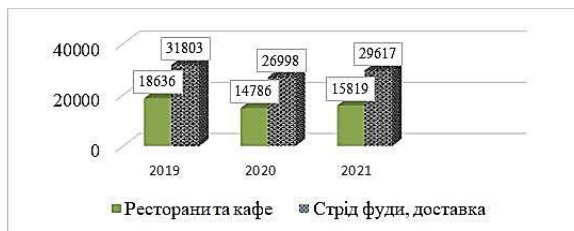
Сучасні економічні умови ставлять ресторанный бізнес перед серйозними викликами, які впливають як на його функціонування, так і на загальну стійкість. Через глобальні виклики, включаючи пандемію та пов'язані з нею обмеження, 2020 і 2021 роки стали складними для української рестораної індустрії. Протягом 2020 року кількість закладів скоротилася приблизно на 4 тисячі, і на початок 2021 року їх залишилося близько 14,7 тисячі, порівняно з 18,6 тисячі у 2020 році. Аналіз цих змін є ключовим для розуміння впливу кризових подій та визначення ефективних стратегій адаптації, див. рис. 1<sup>3</sup> [22].

---

<sup>1</sup> Білас М. (2022, 29 серпня). Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. URL: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi>

<sup>2</sup> Вдовічен А. Регіональні особливості управління підприємствами сфери гостинності в довоєнний, воєнний та поствоєнний періоди. *Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект*. 2022. С. 10-22. ЧТЕІ ДТЕУ.

<sup>3</sup> У 2020 році кількість закладів харчування скоротилося на 4 000 закладів, а ринок втратив 6 млрд грн URL: <https://ua-retail.com/2021/03/u-2020-roci-kilkist-zakladiv-xarchuvannya-skorotilosya-na-4-000-zakladiv-a-rinok-vtrativ-6-mlrd-grn/>



**Рис. 1. Динаміка розвитку ресторанного ринку за кількістю закладів в Україні 2019–2021 рр<sup>4</sup>**

У 2020 році ресторанний ринок зазнав скорочення приблизно на 30%, що спричинило втрату близько 14,1 мільярда гривень. Така ситуація стала наслідком низки локдаунів, запровадження обмежень для закладів громадського харчування та зменшення потоку іноземних туристів.

Структура ринку виглядає наступним чином:

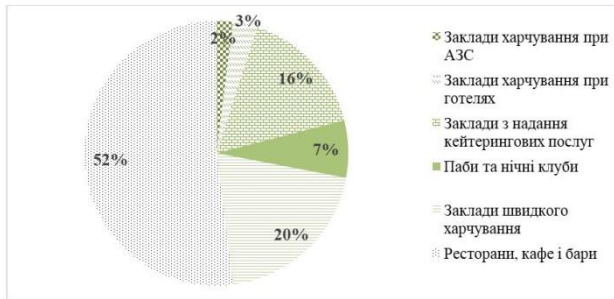
- Ресторани, кафе та бари – складають найбільшу частку, близько 52%;
- Заклади швидкого харчування – 20%;
- Кейтерингові послуги – 16%;
- Нічні клуби та паби – 7%;
- Заклади при готелях – 3%;
- Заклади при автозаправних станціях – близько 2%.

Ця статистика відображає значний вплив кризи на всі сегменти ресторанної індустрії та підкреслює потребу в адаптації бізнес-моделей до нових реалій, див. рис. 2<sup>5</sup>.

Аналізуючи структуру ринку в умовах пандемії COVID-19, варто відзначити, що сегмент вуличної їжі демонстрував відносну стійкість. Цей формат бізнесу відзначається компактністю, мобільністю та здатністю швидше адаптуватися до змін у порівнянні з традиційними ресторанами. Завдяки гнучкому підходу підприємці у сфері street food змогли краще пристосуватися до ринкових коливань та оперативного реагувати на нові виклики, зокрема пов'язані з обмеженнями роботи стаціонарних закладів.

<sup>4</sup> Державна служба статистики України. URL: ([ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua))

<sup>5</sup> Антошкова Н. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення»* (м. Львів, 18–19 червня 2020 р.). Львів, 2020. С. 203–205. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/antoshkova.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/antoshkova.htm)



**Рис. 2. Структура закладів ресторанного господарства України, % [25]**

Слід зазначити, що наведена статистика охоплює заклади ресторанного господарства, серед яких близько 90% становлять фізичні особи-підприємці, тоді як на юридичних осіб припадає лише приблизно 10%. З моменту впровадження ринкових реформ в Україні ця частка залишається стабільною, навіть у періоди кризових змін.

У 2021 році особливо вразливими виявилися заклади з великою площею, що спеціалізувались на стравах із тривалим часом приготування, а також ті, які не змогли організувати доставку готових страв<sup>6</sup>.

Протягом 2022 року в галузі ресторанного господарства спостерігалось підвищення цін на 30–40%, зумовлене зростанням вартості продуктів харчування. Це спричинило зменшення клієнтської бази багатьох закладів і водночас сприяло популяризації недорогих точок вуличної їжі. Новою аудиторією для ресторанного бізнесу стали військовослужбовці, які демонстрували підвищений попит на м'ясні страви та були менш вибагливими до меню<sup>7</sup>.

Найбільш популярними форматами закладів у 2022–2023 роках стали:

- шаурма та стріт-фуд точки,
- паби, кав'ярні, пекарні,
- ресторани-коворкінги,
- заклади поблизу житлових районів,

<sup>6</sup> Кучечук Л. В., Подлепіна П. О. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та перспективи його розвитку в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 139–144. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-139-144>

<sup>7</sup> Брикова Т., Романовська О. Використання інтернет-маркетингу як інструменту розвитку ресторанного бізнесу. *Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах своїнтеграції : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Чернівці, 11 травня 2023 р. Чернівці: Технодрук, 2023. С. 33-35.

- кулінарії,
- темні кухні та служби доставки,
- продаж напівфабрикатів,
- заклади, що надають унікальний емоційний досвід або вирізняються особливим меню.

Економічні виклики, такі як зростання цін і зміни у споживчих перевагах, стали каталізатором трансформації ресторанного бізнесу в Україні. Зростаюча популярність доступних і гнучких форматів харчування, таких як стріт-фуд, відображає пристосування споживачів до нових умов. Одночасно зміни серед аудиторії, включаючи появу військовослужбовців, впливають на вибір страв і формат обслуговування. У таких умовах ресторатори змушені переглядати свої стратегії, акцентуючи увагу на доступності, швидкості й унікальності, щоб відповідати актуальним потребам гостей.

Таким чином, адаптація закладів ресторанного господарства в Україні до умов воєнного стану є необхідним кроком для забезпечення їхньої стійкості та подальшого розвитку, тобто запровадження інноваційних підходів до ведення бізнесу, орієнтацію на потреби споживачів та впровадження нових технологій.

Поняття «адаптація» підприємства слід розглядати, як здатність встановлювати цілі та обирати засоби для їх досягнення, враховуючи майбутні зміни. Це передбачає використання ситуаційного (адаптивного) аналізу для зміцнення конкурентних переваг в умовах динамічного зовнішнього середовища, що потребує врахування економічних, виробничих, науково-технічних, фінансових і соціальних аспектів діяльності підприємства.

Вважаємо, що у сучасних умовах господарювання для швидкої та ефективної адаптації підприємств до змін у зовнішньому середовищі доцільно застосовувати ситуаційний підхід. Це дозволить, залежно від обставин, які виникають у середовищі підприємства, ухвалювати оперативні й ефективні управлінські рішення, впроваджувати заходи для збільшення обсягів виробництва, освоєння новітніх технологій для виходу на нові ринкові сегменти, а також мінімізувати можливі втрати від непередбачуваних економічних подій.

А. О. Мельник у своїх дослідженнях виділяє такі типи адаптації: статичну, динамічну, групову, індивідуальну, постійну, періодичну, тимчасову, кількісну, якісну, модуляційну, комплексну та конкретну, спрямовані на розвиток та виживання<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Мельник А. О. Становлення та розвиток поняття «адаптація підприємства». *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. № 1. Ч.2. Т.2. С. 135-138.

Відомий вчений Р. Л. Акофф вважає, що адаптація є реакцією на зміну умов, спрямованою на протидію зниженню ефективності системи, яке може бути реальним або можливим. Зміни можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Адаптивна реакція може бути двох типів: пасивною, коли система змінює свою поведінку для підвищення ефективності, та активною, коли система змінює середовище, аби забезпечити ефективність своєї діяльності<sup>9</sup>.

Ю. С. Погорелов у своїй роботі «Моделювання розвитку підприємства» наголошує, що адаптація, як і будь-який інший управлінський процес, має свою логіку, мету, завдання, принципи, види, моделі поведінки та інструменти. Мета адаптації полягає в забезпеченні виживання та ефективного функціонування підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища, а також досягненні стратегічної стійкості. Щодо моделей адаптивної поведінки, автор виділяє три основні: активну адаптацію до нововведень, змішану адаптацію до змін ринкової кон'юнктури, консервативну адаптацію до соціально-культурних та політико-правових умов. Серед інструментів адаптації пропонуються реструктуризація, реінжиніринг, управління на основі імпульсів, модернізація та управління «за слабкими сигналами». Вказана автором структура механізму адаптації здебільшого відповідає умовам функціонування повноцінного ринку, однак для підприємств вітчизняної економіки ці моделі та інструменти потребують коригування, зокрема через використання змішаної моделі адаптації, що дозволяє вибір варіанту поведінки залежно від типу та інтенсивності зовнішніх факторів<sup>10</sup>.

Тобто, адаптація є процесом трансформації екосистеми під впливом зовнішніх факторів з метою збереження або досягнення стабільного стану та опору негативним чинникам. Варто зауважити, що термін «адаптація» застосовується лише до цілісних систем, що добре відображається в афоризмі Дж. Баркрафта: «будь-яка адаптація є інтеграція». Це поняття може бути застосовано до будь-якої системи, яка характеризується здатністю до стійкості та саморегуляції у відповідь на зовнішні та внутрішні впливи<sup>11</sup>.

Адаптація бізнесу в умовах кризи не обмежується лише реагуванням на поточні загрози; вона включає проактивний підхід до формування нових стратегій і структур, які забезпечують ефективне функціонування компанії. Це вимагає від керівників гнучкості, стратегічного

---

<sup>9</sup> Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету*. № 5. Т. 2. 2009. С. 172.

<sup>10</sup> Погорелов Ю. С. Моделювання розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 10. С. 51–59.

<sup>11</sup> Халіна, В., & Абеленцев, Є. (2023). Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>

мислення і готовності до змін. Підприємства, які вміють швидко адаптуватися, здатні не лише пережити складні періоди, але й знайти нові можливості для розвитку і зростання.

Дослідження адаптації бізнесу до кризових ситуацій є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Визначення ключових аспектів адаптації та їхній аналіз дозволяють сформулювати рекомендації для створення ефективних управлінських стратегій, які допоможуть підприємствам долати кризові виклики і забезпечувати стабільність<sup>12</sup>.

Отже, адаптація бізнесу до кризових ситуацій охоплює зміни в стратегіях, структурах, процесах та ресурсах компанії з метою ефективного реагування на зовнішні та внутрішні виклики, які загрожують її функціонуванню. Кризи можуть бути спричинені різними факторами, такими як економічні спади, природні катастрофи, політичні конфлікти, технологічні збої чи пандемії.

Економічні спади, що характеризуються зниженням економічної активності, можуть бути спричинені зменшенням попиту, високим рівнем безробіття або зниженням інвестицій. Це призводить до проблем, таких як зниження продажів, скорочення доходів і зростання витрат, що може призвести до закриття філій або банкрутства підприємств<sup>13</sup>.

Природні катастрофи, такі як землетруси, повені, урагани чи лісові пожежі, можуть завдати серйозної шкоди бізнесу, фізично знищуючи майно, порушуючи ланцюги постачання та призводячи до втрат. Вони вимагають швидкої адаптації та відновлення інфраструктури та бізнес-процесів.

Політичні конфлікти, які можуть варіюватися від локальних протестів до міжнародних воєн, створюють нестабільність і можуть призвести до змін у законодавстві, економічних санкцій або торговельних бар'єрів. Підприємства стикаються з ризиками, пов'язаними з безпекою, правовою невизначеністю і змінами в попиті на продукцію чи послуги, що залежать від політичної ситуації.

Технологічні збої можуть бути спричинені різними факторами, зокрема зламами в інформаційних системах, кібератаками або проблемами з постачанням нових технологій, що може призвести до серйозних наслідків, таких як втрата важливих даних, порушення робочих процесів і значні фінансові втрати. В умовах сучасного бізнесу,

---

<sup>12</sup> Бойко Р. В., Левчук О. П. Оцінка ефективності рекламної діяльності підприємств: проблеми та перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. С. 37–39.

<sup>13</sup> Котляр Т. М. Адаптація бізнесу до кризових ситуацій. *Вісник економічних наук України*. 2020. № 2. С. 15–22.

який значною мірою залежить від технологій, ненадійна робота систем може мати суттєвий негативний вплив на операційну діяльність підприємства. Важливою умовою стабільності в таких ситуаціях є наявність ефективних систем безпеки, резервних копій і швидкого реагування на виникаючі технологічні проблеми<sup>14</sup>.

Пандемії, як показав досвід COVID-19, можуть мати катастрофічні наслідки для бізнесу на глобальному рівні, оскільки призводять до закриття підприємств, зниження споживчого попиту, порушення ланцюгів постачання та зростання витрат на охорону здоров'я. Тобто змушують компанії оперативної адаптуватися до нових реалій, що включає перехід на дистанційну роботу, зміну бізнес-моделей та впровадження інноваційних технологій. Важливим елементом адаптації в таких умовах є гнучкість бізнес-процесів та здатність швидко реагувати на зміни в оточуючому середовищі<sup>15</sup>.

Отже, розуміння та вивчення кризових факторів є необхідним для успішної адаптації бізнесу до змінних умов. Розробка стратегій управління ризиками, впровадження гнучких бізнес-процесів та інноваційних рішень є важливими кроками для зменшення негативного впливу криз і забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільності. Систематичний підхід до аналізу та реагування на можливі загрози дозволяє бізнесу не лише пережити кризу, але й знайти нові можливості для зростання та розвитку.

Процес адаптації бізнесу зазвичай охоплює кілька основних етапів:

**1. Оцінка ситуації** – вивчення зовнішнього середовища, виявлення основних загроз і можливостей для бізнесу.

**2. Розробка стратегій** – формування нових або коригування існуючих стратегій, щоб підвищити стійкість компанії до змін.

**3. Зміна операційних процесів** – адаптація виробничих, управлінських і фінансових процесів до нових умов, що виникли внаслідок кризових ситуацій.

**4. Управління ризиками** – впровадження системи моніторингу ризиків та створення планів дій у разі надзвичайних ситуацій.

**5. Комунікація** – забезпечення прозорості в спілкуванні з працівниками, партнерами та споживачами, що сприяє підтриманню довіри та лояльності до компанії.

---

<sup>14</sup> Чорномор О. О. Управління ризиками в умовах криз. Лондон: Emerald Group Publishing Limited, 2018.

<sup>15</sup> Громова, І. В. Кризовий менеджмент: теорія і практика. Київ: Ніка-Центр, 2019. 246 с.



Вважаємо, що такий підхід дозволить підприємствам залишатися гнучкими і здатними ефективно реагувати на будь-які зміни, що виникають у зовнішньому середовищі<sup>16</sup>.

## 2. Фактори впливу на роботу ресторанів, аналіз змін у попиті та споживчих перевагах під час воєнного стану

Діяльність ресторанних закладів під час кризи зазнає значного впливу різноманітних негативних факторів, що створюють численні виклики. Зокрема, втрати клієнтів, зростання цін на продукти, зменшення фінансових потоків і нестача персоналу є основними проблемами, з якими стикаються ресторатори. Зміни в партнерських відносинах, стрес і невизначеність також додають складнощів. Відповідно, для збереження бізнесу багато закладів починають застосовувати низку стратегій, щоб адаптуватися до цих труднощів.

Одним із шляхів є зменшення операційних витрат, це включає скорочення штату, впровадження суворого контролю за витратами на страви, оптимізацію меню, зменшення енергоспоживання і мінімізацію відходів. Зокрема, ресторани відмовляються від дорогих страв або тих, для яких складно знайти інгредієнти, а також здійснюють енергоефективні заходи, такі як заміна освітлювальних приладів на більш економічні, оптимізація простору в холодильниках і морозильних камерах.

Проте досвідчені ресторатори часто віддають перевагу стратегічному управлінню, переглядаючи при цьому маркетингові стратегії, аналізуючи зміни у потребах клієнтів і адаптуючи свої пропозиції до нових реалій, тобто створення нових клієнтських баз, зниження цін, перегляд інструментів просування та впровадження нових форм комунікації.

Як показує практика, зміни в ресторанній діяльності потребують врахування різних цільових сегментів, а саме:

- постійні клієнти, для яких найефективнішими є персоналізовані комунікації, при цьому важливо через додатки або інші канали надсилати новини, спеціальні пропозиції та інформацію про покращення сервісу;

- колишні клієнти, тобто ті гості, які стали відвідувати конкурентів або через пандемію або кризу почали готувати вдома. Для них підходять акційні ціни, програми лояльності, а також зміна формату закладу на більш доступні й зручні, як, наприклад, пекарні чи кав'ярні, що пропонують просту домашню їжу;

---

<sup>16</sup> Галенін Р. В. Аналіз рекламної діяльності підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Серія: Економіка і менеджмент. 2012. Вип. 8. С. 125–130.

– потенційні клієнти – в період кризи навіть є можливість залучити нових споживачів. Наприклад, під час війни в Україні багато чоловіків, залишившись без родин, почали відвідувати ресторани, оскільки не могли або не бажали готувати їжу вдома, для цієї категорії клієнтів доцільно пропонувати прості та традиційні страви за доступними цінами.

Таким чином, адаптація ресторанного бізнесу до умов кризи потребує комплексного підходу, врахування різних клієнтських сегментів і постійного перегляду стратегій для збереження та розвитку бізнесу в умовах нестабільності.

Ресторатори повинні не лише реагувати на зовнішні виклики, але й активно впроваджувати новітні тенденції та маркетингові рішення (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні тенденції впливу на ресторанный бізнес та маркетингові рішення**

<b>№ п/п</b>	<b>Визначення</b>	<b>Тендеції</b>	<b>Маркетингове рішення</b>
1.	<b>Перегляд цільових груп клієнтів</b>	Перехід до більш доступних, простих і традиційних страв для залучення нових клієнтів, особливо тих, хто залишився без роботи або перебуває у складних економічних умовах.	Створення спеціальних пропозицій для нових або менш забезпечених клієнтів, включаючи акційні ціни, знижки та лояльні програми для постійних клієнтів.
2.	<b>Перегляд ефективності використання площі і дизайну</b>	Збільшення можливостей для доставки їжі, інтеграція з онлайн-сервісами для забезпечення доставки на дому	Інвестиції в удосконалення онлайн-продажів, створення зручних умов для самовивозу та зміна дизайну закладів для адаптації до нових потреб, наприклад, зручні місця для кур'єрів та приймання замовлень.

Продовження таблиці 1

3.	<b>Оновлення меню та адаптація до змін</b>	Збільшення попиту на просту та доступну їжу, зниження складності в приготуванні страв, переорієнтація на більш економічні продукти.	Оновлення меню з урахуванням нових реалій, розробка сезонних пропозицій, акцент на здорову та органічну їжу, а також спеціальні страви для доставки.
4.	<b>Оцифрування клієнтського досвіду</b>	QR-коди для меню, онлайн-замовлення, інтеграція з мобільними додатками для замовлень і оплат.	Впровадження технологічних рішень для безконтактного обслуговування клієнтів, таких як онлайн-меню, мобільні платформи для замовлень, системи лояльності в додатках.
5.	<b>Партнерства та співпраця з третіми сторонами</b>	Інтеграція з платформами доставки їжі, розвиток партнерств з банками для підтримки безконтактних платежів і акцій.	Розширення партнерських відносин для розвитку нових каналів продажу, наприклад, через онлайн-магазини або спеціальні платформи для доставки їжі, створення спільних акцій з іншими бізнесами для залучення нових клієнтів.
6.	<b>Соціальна відповідальність і підтримка громади</b>	Висвітлення ініціатив, таких як благодійні акції, підтримка постраждалих від війни або інших соціальних груп.	Розробка кампаній, що підтримують соціальну відповідальність, наприклад, частина доходів від продажу певних страв йде на благодійність або на допомогу постраждалим від війни.

Кризові ситуації створюють для рестораних підприємств складне і швидко змінюване середовище, що часто стає потужним стимулом для інновацій у бізнесі. Закордонні дослідники підтверджують, що між змінами в навколишньому середовищі та бізнес-інноваціями існує тісний зв'язок: чим більша складність і невизначеність зовнішніх умов, тим сильніше це впливає на масштаб інновацій.

Рестораторам потрібно генерувати ідеї для вирішення конкретних проблем, розробляти робочі прототипи та тестувати їх у реальних умовах. Серед спільних рис підприємців, можна виділити винахідливість, спритність, проактивність, адаптивність, орієнтацію на дії, стійкість, рішучість, відкритість, інноваційність, наполегливість, ініціативність, оптимізм та здатність справлятися з невизначеністю, а також вміння залучати ресурси й ризикувати<sup>17</sup>.

Сучасні економічні та соціальні кризи значно впливають на поведінку споживачів, формуючи нові тенденції попиту на послуги.

Основні тенденції зміни попиту під час кризи можна сформулювати так:

- споживачі обмежують свої витрати на відвідування ресторанів і готелів, що призводить до зниження попиту на преміальні послуги, перевага віддається базовим або основним послугам;

- пандемія COVID-19 зробила безпеку і гігієну критично важливими, клієнти звертають більше уваги на заходи, що гарантують їхню безпеку, такі як дезінфекція, маски та дистанціювання, що стало ключовим фактором при виборі закладу;

- в умовах кризи споживачі все більше обирають доставку їжі додому або самовивіз, що зумовлено не лише питаннями безпеки, а й економією часу;

- в умовах кризи спостерігається зростання попиту на локальні продукти, які доступніші та дешевші. У меню ресторанних закладів часто з'являються страви з простих інгредієнтів, що відповідають новим бюджетним обмеженням споживачів;

- під час кризи споживачі стають більш чутливими до ціни. Вони активніше звертають увагу на акційні пропозиції, знижки та програми лояльності, що змушує заклади гостинності пропонувати вигідніші цінові умови;

- споживачі віддають перевагу закладам, які адаптовані до технологій: можливість онлайн-замовлення, бронювання столиків через додатки або використання QR-кодів для меню підвищує зручність і безпеку для гостей.

Отже, для успішної адаптації до нових споживчих переваг, заклади гостинності повинні переглянути свої маркетингові стратегії, зосередившись на розширенні онлайн-пропозицій, створенні акційних програм і зменшенні асортименту до найбільш популярних та доступних позицій.

---

<sup>17</sup> Процак К., & Передрій М. Ресторанний бізнес в умовах кризи: проблеми та напрямки розвитку. *Економіка та суспільство* 2022. (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-49>

Таким чином, адаптація до нових вимог у сфері гостинності під час кризи вимагає переосмислення маркетингових і операційних стратегій для збереження конкурентоспроможності та залучення клієнтів у періоди зниженої потреби. Ключовими напрямками змін є нові маркетингові підходи, оптимізація роботи закладів і впровадження гнучких та стійких практик (табл. 2)<sup>18 19 20</sup>.

Таблиця 2

### Маркетингові підходи до змін

№ п/п	Зміни	Характеристика
1.	<b>Фокус на цінову доступність</b>	У кризових умовах споживачі стають значно чутливішими до цін, тому заклади гостинності повинні адаптувати свою цінову політику, пропонуючи спеціальні пропозиції, знижки, акційні меню та програми лояльності. Наприклад, організація бізнес-ланчів або «щасливих годин» із знижками може допомогти залучити клієнтів у певні години, збільшуючи потік гостей і підтримуючи фінансову стабільність закладу.
2.	<b>Переорієнтація на доставку та самовивіз</b>	Ресторани активно переходять на модель доставки та самовивозу, надаючи клієнтам вигідні умови, такі як безкоштовна доставка або знижки при замовленні онлайн. Впровадження власної платформи для замовлень або співпраця з популярними сервісами доставки може значно покращити обслуговування клієнтів і збільшити обсяг продажів, враховуючи зростаючий попит на зручні та безпечні способи отримання їжі в умовах кризи.
3.	<b>Розвиток цифрових комунікацій</b>	Ефективне використання соціальних мереж, електронної розсилки та месенджерів дозволяє ресторанам підтримувати зв'язок з клієнтами, інформуючи їх про новини, акції та оновлення.

<sup>18</sup> Пічугіна Л. С., Маркова, О. С. «Інноваційний розвиток ресторанного бізнесу в умовах пандемії». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 16, с. 45-53.

<sup>19</sup> Івашенко О. А., Жигун, Л. Г. «Особливості впровадження антикризових заходів у сфері ресторанного бізнесу». *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. 2022. Серія: Туризм, № 3, с. 123-130.

<sup>20</sup> World Tourism Organization (UNWTO). «Impact Assessment of the COVID-19 Outbreak on International Tourism». 2020. Madrid: UNWTO.

		Ці інструменти також створюють можливості для персоналізованого маркетингу, наприклад, шляхом надання індивідуальних знижок або запрошень для постійних клієнтів. Завдяки цьому можна зміцнити лояльність та залучити більше гостей у складних умовах.
4.	<b>Пропозиції, орієнтовані на лояльність</b>	В умовах кризи особливу увагу слід приділяти утриманню існуючих клієнтів. Це можна досягти через програми лояльності, які заохочують повторні відвідування, наприклад, надаючи бонуси за певну кількість замовлень. Додатково, використання CRM-систем дозволяє відстежувати вподобання клієнтів, що дає змогу закладам персоналізувати свої пропозиції та краще задовольняти потреби своїх гостей. Це допомагає підтримувати лояльність клієнтів і стимулює їх до повернення.
5.	<b>Сегментація клієнтської бази</b>	Адаптація послуг під різні сегменти клієнтів є важливим елементом стратегії під час кризи. Для нових клієнтів можна запропонувати знижки на перше замовлення або бонуси для заохочення їх до першого візиту. Для постійних клієнтів варто розробити спеціальні пропозиції або програми лояльності, які стимулюють їх до повторних візитів і підтримують взаємини з брендом. Такі персоналізовані підходи допомагають залучати нових клієнтів і зміцнювати лояльність постійних.

В умовах зниженого попиту, обмежених ресурсів та посиленої конкуренції, ресторани, готелі та інші заклади мають ефективно використовувати ресурси для підвищення продуктивності шляхом оптимізації процесів, а саме:

- оптимізація меню (перегляд страв у меню з урахуванням доступності інгредієнтів, вартості та популярності дозволяє скоротити витрати);

- ефективне управління ресурсами (важливо зосередитися на енергозберігаючих рішеннях, таких як енергоощадне освітлення, оптимізація використання води та електроенергії, а також раціональне планування роботи обладнання (холодильники, кондиціонери);

- автоматизація та цифровізація (впровадження технологій, таких як системи онлайн-замовлень, QR-коди для меню та безконтактна оплата, дозволяє підвищити зручність для клієнтів і знизити навантаження на персонал);

– гнучкий графік роботи (у кризовий період заклади можуть адаптувати час роботи або оптимізувати використання персоналу, залучаючи його тільки під час пікових годин);

– розширення послуг (для залучення нових клієнтів можна ввести додаткові послуги, які стали актуальними під час кризи, такі як продаж напівфабрикатів або організація заходів на виніс);

– зміна формату та дизайну простору (враховуючи соціальне дистанціювання, деякі заклади змінюють дизайн, щоб забезпечити більший простір між столами, створити окремі зони для різних груп клієнтів або змінити формат обслуговування (наприклад, перехід на самообслуговування).

Загалом, поєднання маркетингових та операційних змін дає змогу ресторанам та іншим закладам гостинності швидко реагувати на нові виклики, зберігати конкурентоспроможність і навіть зміцнювати позиції на ринку, забезпечуючи лояльність і довіру клієнтів у кризовий період.

### 3. Основні стратегії адаптації індустрії гостинності та перспектив розвитку

Залежно від того, як криза вплинула на ресторанний бізнес, можуть бути застосовані різні стратегії. Виділяють чотири підходи до маркетингових інновацій, які ресторатори можуть обрати для адаптації до кризових ситуацій, таких як пандемія чи війна.

Перший підхід – це стратегія реагування, яка застосовується, коли ресторан змушений терміново адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. В цьому випадку підприємство часто залишається ізольованим від зовнішньої підтримки і вимагає негайних дій, щоб уникнути банкрутства.

Другий підхід – колективний, підходить для компаній, що зазнали значних втрат і не мають достатньо ресурсів для здійснення необхідних змін, такі підприємства потребують зовнішньої допомоги і партнерства для виживання.

Третій підхід – проактивний, орієнтована на компанії, які не зазнали великих збитків і бачать зміни в оточуючому середовищі як нові можливості, тобто підприємства здатні знаходити вигоди навіть у найскладніших ситуаціях.

Четвертий підхід – стратегія партнерства, заснована на співпраці з іншими компаніями, що дає змогу створювати нові бізнеси, які відповідають змінам у потребах споживачів під час кризи.

Отже, підприємства, які зможуть адаптуватися до нових реалій, використовуючи інноваційні рішення та ефективно управляючи

ресурсами, зможуть не тільки пережити кризу, а й зміцнити свої позиції на ринку після її завершення. Тобто підприємства, повинні моніторити ринок і вносити зміни у маркетингові та управлінські стратегії.

Науковці по-різному підходять до трактування поняття «маркетингова стратегія», і запропоновані ними визначення часто є дискусійними, що створює певні труднощі при формуванні теоретичної основи цієї проблеми та при практичному виборі й реалізації маркетингової стратегії підприємствами. Відповідно до різних підходів, маркетингова стратегія розглядається як стратегічний напрямок діяльності підприємства, довгостроковий план його маркетингової діяльності, система дій або як інструмент для досягнення маркетингових цілей<sup>21</sup>.

Деякі моменти в трактуванні маркетингової стратегії дійсно є дискусійними:

- Маркетингова стратегія як план дій. Часто термін «маркетингова стратегія» ототожнюється лише з планом дій, хоча насправді це більш широке поняття, яке охоплює низку ключових елементів, таких як аналіз ринку, сегментація споживачів, вибір позиціонування, а також адаптація до змін у зовнішньому середовищі.

- Вплив зовнішніх чинників. У багатьох визначеннях маркетингової стратегії недостатньо враховується роль зовнішніх факторів, таких як економічні умови, конкурентне середовище, культурні і соціальні зміни, які мають великий вплив на процес її формування та реалізації.

- Мета маркетингової стратегії. Окрім задоволення потреб споживачів, стратегія має також сприяти розвитку суспільства в цілому, враховуючи екологічні, соціальні та економічні аспекти.

- Маркетингова стратегія як інструмент впливу. Вона не лише орієнтується на споживачів, але й на інших учасників ринку – партнерів, постачальників, конкуренцію, що також вимагає включення відповідних інструментів для ефективного взаємодії з ними.

- Адаптивність стратегії. Важливою характеристикою маркетингової стратегії є її здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, особливо в умовах високої динаміки ринку.

Ключовим аспектом роботи ресторанного бізнесу є налагодження ефективної управлінської системи. Вона має охоплювати розробку стратегічних програм розвитку та аналіз ринкових тенденцій.

З урахуванням цих підходів, вважаємо, що маркетингова та управлінська стратегія можуть бути визначені як стратегічні напрямки

---

<sup>21</sup> Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>



діяльності підприємств, спрямованих на досягнення маркетингових цілей. Стратегії забезпечать оптимальне узгодження можливостей підприємств з мінливими умовами ринку, застосовуючи інструменти маркетингу та основні інструменти стратегії управління для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Основною метою реалізації маркетингової стратегії є забезпечення конкурентної позиції на ринку та досягнення стратегічних цілей діяльності через ефективне використання ресурсів.

Предметом маркетингової стратегії є розв'язання таких питань, як визначення стратегічних просторових напрямків розвитку підприємства (наприклад, освоєння нових ринків або продуктів) та пошук ефективних шляхів для реалізації цих завдань<sup>22</sup>.

Однією з ключових тенденцій є зростаючий попит на безпеку, гігієну та зручність. Пандемія COVID-19 показала важливість здоров'я та безпеки клієнтів, що призвело до широкого впровадження нових технологій, таких як безконтактні платформи для замовлення їжі, QR-коди для меню та онлайн-оплати. Ці інновації допомагають ресторанам підтримувати високий рівень обслуговування, зберігаючи безпеку та зручність для клієнтів.

Водночас, економічна нестабільність змушує споживачів бути більш чутливими до цін, тому ресторани повинні переглядати свої цінові стратегії, пропонувати акції, знижки та бонусні програми для підтримки лояльності. Важливо, щоб бізнес зберігав конкурентоспроможність, при цьому не знижуючи якість обслуговування.

Крім того, нові технології відкривають можливості для покращення взаємодії з клієнтами. Наприклад, використання цифрових платформ для доставки їжі, онлайн-бронювання столиків та персоналізованих пропозицій через соціальні мережі дозволяє ефективно залучати нових клієнтів і підтримувати зв'язок з постійними.

Таким чином, ресторанний бізнес сьогодні повинен постійно моніторити зміни в попиті та адаптувати свої маркетингові стратегії, щоб не тільки вижити в умовах криз, а й знайти нові можливості для росту і розвитку, див. рис. 3.

---

<sup>22</sup> Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 213-219.



**Рис. 3. Основні інструменти маркетингової стратегії**

Одним із головних напрямків адаптації ресторанного бізнесу до нових умов є активне впровадження цифрових технологій: розвиток онлайн-продажів, мобільних додатків для замовлення та систем лояльності стає необхідністю. Це дозволяє ресторанам не тільки задовольняти зростаючі вимоги споживачів до зручності та доступності послуг, а й зміцнювати лояльність клієнтів, пропонуючи персоналізовані пропозиції та акції.

Крім того, важливу роль у сучасних маркетингових стратегіях відіграє акцент на використанні локальних продуктів і інгредієнтів, це не лише підтримує місцевих виробників, але й відповідає на попит споживачів, які все частіше шукають здорові, екологічно чисті та доступні продукти. Такий підхід дозволить ресторанам підвищити якість своїх страв, а також продемонструвати відповідальність перед суспільством і довкіллям.

Акцент на безпеку та здоров'я клієнтів є важливим фактором для підвищення довіри споживачів і зміцнення конкурентоспроможності закладів. Такий підхід дозволяє створювати стійкіші бізнес-моделі, які можуть пережити кризові періоди і навіть вийти з них сильнішими.

Управлінські стратегії ресторанного бізнесу повинні бути орієнтовані на підтримку стабільності в умовах економічних криз і зовнішньої нестабільності. Це включає гнучке управління ресурсами, оптимізацію витрат і розширення нових можливостей для взаємодії з клієнтами, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність на ринку, див. рис. 4.



**Рис. 4. Основні інструменти управлінської стратегії**

Управлінські стратегії, які зосереджуються на гнучкості, оптимізації витрат, покращенні клієнтського досвіду та ефективному управлінні людськими ресурсами, сприяють фінансовій стабільності закладів. Це дозволить швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність у довгостроковій перспективі. Важливо, щоб ресторанний бізнес продовжував адаптуватися до нових вимог ринку, інвестувати у нові технології автоматизації та знаходити інноваційні способи підвищення ефективності роботи закладу.

Перспективи для застосування таких стратегій виглядають оптимістичними, оскільки вони не тільки допомагають бізнесу адаптуватися до змін, а й відкривають нові можливості для розширення, зміцнення бренду та залучення лояльних клієнтів, що в свою чергу забезпечує успіх і стабільність у майбутньому.

## ВИСНОВКИ

Адаптація маркетингових та управлінських стратегій до нових реалій є важливим кроком для ресторанного бізнесу, особливо в умовах кризи та економічної нестабільності. Інтеграція цифрових технологій, таких як онлайн-продажі, мобільні додатки, персоналізовані пропозиції та активне використання соціальних мереж, дозволяють ресторанному бізнесу бути більш гнучким у реагуванні на змінені потреби клієнтів та підвищувати ефективність комунікації з ними.

Також, для того щоб не тільки пережити кризу, а й зміцнити свої позиції, ресторатори повинні швидко реагувати на нові обставини, тобто зосередитись на гнучкості та адаптивності. Це може включати адаптацію формату роботи (перехід на доставку або takeaway), зміну меню в залежності від доступних ресурсів та зміну цінової політики відповідно до обставин, при цьому потрібно інвестувати в технології для швидкої зміни умов обслуговування та меню.

В умовах економічної нестабільності важливо ретельно планувати витрати, тобто оптимізувати постачання інгредієнтів, зменшення енергоспоживання, автоматизація процесів та ефективне управління запасами дозволяють зменшити витрати без шкоди для якості послуг.

У конкурентному середовищі важливо інвестувати в високий рівень обслуговування та персоналізацію досвіду клієнтів. Завдяки використанню даних про уподобання гостей та технологій для персоналізованих пропозицій, ресторани можуть створити індивідуальний підхід і покращити загальне враження. Перепідготовка працівників, зокрема для роботи з новими технологіями або адаптація до нових форматів обслуговування, допоможе підвищити ефективність і забезпечити стабільність на всіх етапах.

Використання локальних постачальників дозволить зменшити витрати на імпортні інгредієнти, підвищити привабливість ресторану для клієнтів, що підтримують місцеву економіку, та забезпечити стабільність постачань.

З огляду на обмеження в пересуванні, ресторани можуть впровадити нові бізнес-моделі, такі як «темні кухні» (кухні без фізичних приміщень для клієнтів, орієнтовані на доставку), а також співпрацювати з онлайн-платформами для замовлень та доставок.

В умовах обмежених контактів важливо активно використовувати цифрові канали для залучення нових клієнтів. Соціальні мережі, мобільні додатки для замовлення та онлайн-замовлення можуть бути ефективними інструментами для просування ресторану.

## АНОТАЦІЯ

У статті розглядається трансформація індустрії гостинності в умовах кризових викликів, зокрема в умовах економічної нестабільності та глобальних катастроф, таких як пандемії та війни. Підкреслюється важливість гнучкості та адаптивності для підприємств цієї галузі, а також необхідність впровадження інноваційних технологій, таких як цифровізація, автоматизація процесів та персоналізація послуг. Ресторани та готелі повинні орієнтуватися на оптимізацію витрат, забезпечення високої якості обслуговування, а також збереження безпеки і здоров'я клієнтів. Окрему увагу приділено адаптації бізнес-моделей до нових вимог ринку, розвитку нових форматів діяльності, таких як доставка їжі та «темні кухні», а також використанню локальних постачальників для забезпечення стабільності і зниження витрат. Запровадження стратегій партнерства та спільних ініціатив сприятиме підвищенню ефективності та зміцненню конкурентоспроможності в умовах криз.

## Література

1. Білас М. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. (2022, 29 серпня). URL: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi>

2. Вдовічен А. Регіональні особливості управління підприємствами сфери гостинності в довоєнний, воєнний та поствоєнний періоди. *Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект*. 2022. С. 10-22. ЧТЕІ ДТЕУ.

3. У 2020 році кількість закладів харчування скоротилося на 4 000 закладів, а ринок втратив 6 млрд грн. URL: <https://ua-retail.com/2021/03/u-2020-roci-kilkist-zakladiv-xarchuvannya-skorotilosya-na-4-000-zakladiv-a-rinok-vtrativ-6-mlrd-grn/>

4. Державна служба статистики України. URL: (ukrstat.gov.ua)
5. Антошкова Н. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення»* (м. Львів, 18–19 червня 2020 р.). Львів, 2020. С. 203–205. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/antoshkova.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/antoshkova.htm)
6. Кучечук Л. В., Подлепіна П. О. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та перспективи його розвитку в умовах пандемії COVID-19. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 139–144. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-139-144>
7. Брикова Т., Романовська О. Використання інтернет-маркетингу як інструменту розвитку ресторанного бізнесу. *Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Чернівці, 11 травня 2023 р. Чернівці: Технодрук, 2023. С. 33-35.
8. Мельник А. О. Становлення та розвиток поняття «адаптація підприємства». *Вісник Технологічного університету Поділля*. 2004. № 1. Ч. 2. Т.2. С. 135-138.
9. Кудлаєнко С. В. Теоретичні основи поняття «адаптація підприємств». *Вісник Хмельницького національного університету*. № 5. Т. 2. 2009. С. 172.
10. Погорелов Ю. С. Моделювання розвитку підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 10. С. 51–59
11. Халіна В., Абеленцев Є. (2023). Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>
12. Бойко Р. В., Левчук О. П. Оцінка ефективності рекламної діяльності підприємств: проблеми та перспективи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. С. 37–39.
13. Котляр Т. М. Адаптація бізнесу до кризових ситуацій. *Вісник економічних наук України*. 2020. № 2. С. 15–22.
14. Чорномор О. О. Управління ризиками в умовах криз. Лондон: Emerald Group Publishing Limited, 2018.
15. Громова, І. В. Кризовий менеджмент: теорія і практика. Київ: Ніка-Центр, 2019. 246 с.
16. Галенін Р. В. Аналіз рекламної діяльності підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2012. Вип. 8. С. 125–130.
17. Процак К., Передрій М. Ресторанний бізнес в умовах кризи: проблеми та напрями розвитку. *Економіка та суспільство* 2022. (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-49>

17. Пічугіна Л. С., Маркова О. С. «Інноваційний розвиток ресторанного бізнесу в умовах пандемії». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 16, с. 45-53.

19. Івашенко О. А., Жигун Л. Г. «Особливості впровадження антикризових заходів у сфері ресторанного бізнесу». *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв*. 2022. Серія: Туризм, № 3, с. 123-130.

20. World Tourism Organization (UNWTO). «Impact Assessment of the COVID-19 Outbreak on International Tourism». 2020. Madrid: UNWTO.

21. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>

22. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. No 3. Т. 1. С. 213-219.

**Information about the authors:**

**Tyshchuk Inna Volodymyrivna,**

Candidate of Economics Science,

Associate Professor at the Department of Hotel and Restaurant

Business, Tourism, and Recreation

Lesya Ukrainka Volyn National University

9, Bankova str., Lutsk, 43025, Ukraine

**Pasichnyk Mykhailo Petrovič,**

Doctor of Philosophy in Earth Sciences,

Associate Professor at the Department of Hotel and Restaurant

Business, Tourism and Recreation

Lesya Ukrainka Volyn National University

9, Bankova str., Lutsk, 43025, Ukraine