

ідей та готовність до змін можна створити стійке та інноваційне суспільство, здатне впоратися з викликами сучасності. Це не лише завдання для окремих інститутів, але й для всього суспільства, яке прагне до прогресу та розвитку.

#### Список використаних джерел:

1. Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Сучасні форми взаємодії та інтеграції освіти та науки: теорія та практика. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9731> (дата звернення: 03.06.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.12.
2. Мельник Л. Ю. Інтеграція освіти, науки та виробництва в економіці знань аграрної сфери. *Економіка АПК*. 2017. №11. С. 67-73.
3. Кернасюк Ю. В. Наукові засади формування ефективних агропродовольчих систем на основі сталого розвитку та інноваційних кластерів. Монографія. Київ: Видавництво «Наукова столиця», 2021. 172 с.

УДК 338.242

*Ковальчук Н. В., викладач  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
м. Кропивницький*

### **ЕКОНОМІЧНА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ**

Ресторанна галузь в Україні є важливою складовою сфери послуг, яка забезпечує робочі місця, сплачує податки та сприяє культурному розвитку. Проте в умовах повномасштабної війни вона зазнала суттєвих втрат через економічну нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, зниження споживчої активності та руйнування інфраструктури.

За даними Асоціації рестораторів України (2023), близько 30% ресторанів припинили діяльність або змінили формат роботи. Значна частина бізнесів була вимушена шукати нові механізми адаптації, що обумовлює актуальність дослідження економічної нестабільності та шляхів її подолання.

Метою дослідження є аналіз основних чинників економічної нестабільності ресторанного бізнесу в умовах війни та визначення ефективних адаптивних стратегій з урахуванням сучасного досвіду й наукових підходів.

Ресторанний бізнес є особливо вразливим до зовнішніх шоків. В умовах війни ключовими дестабілізуючими факторами стали:

- зростання собівартості продукції [1], спричинене порушенням ланцюгів постачання, коливанням валютного курсу, збільшенням цін на енергоносії та сировину;
- зниження купівельної спроможності населення, що суттєво вплинуло на кількість відвідувачів та середній чек [2];
- міграція населення, мобілізація та ротація робочої сили, що зумовили кадровий голод у багатьох регіонах [3].

Окрім того, сучасні реалії спричинили зміну споживчої поведінки. У кризових умовах споживачі орієнтуються на безпечні, бюджетні та практичні рішення. Це змусило рестораторів:

- адаптувати асортимент (наприклад, перехід до формату «їжа на виніс» або ланч-боксів);

- скоротити меню до позицій з меншою собівартістю;

- зробити акцент на локальні інгредієнти [4].

Згідно з опитуванням дослідницької компанії Pro-Consulting (2023) [5], майже 60% споживачів обирають заклади не за вишуканістю кухні, а за критеріями доступності, безпеки та зручності.

В умовах воєнного стану особливого значення набувають адаптивні стратегії, здатні забезпечити гнучке реагування на зовнішні загрози та підтримати економічну стійкість підприємств ресторанної сфери. З огляду на зміну споживчих пріоритетів та обмеженість ресурсів, значна частина закладів змогла зберегти або навіть розширити свою діяльність завдяки наступним рішенням:

- диверсифікація послуг (впровадження доставки, кейтерингу, партнерства з волонтерськими ініціативами);

- гнучкість у ціноутворенні та перехід до динамічних моделей управління прибутком;

- оптимізація витрат (автоматизація обліку, скорочення неефективних процесів);

- соціальна відповідальність – підтримка ЗСУ, надання безкоштовних обідів, що покращує репутацію бізнесу та сприяє лояльності клієнтів [6].

Попри складну ситуацію, ресторанна галузь України продемонструвала високу гнучкість і здатність до адаптації. Креативність управлінських рішень та внутрішні ресурси підприємців дозволили зберегти діяльність багатьох закладів. Водночас для довготривалої стабільності галузі необхідні системні заходи з боку держави та інституцій. Тому у перспективі важливо:

- посилювати державну підтримку ресторанного бізнесу, зокрема шляхом впровадження податкових пільг, спрощення регуляторних процедур, забезпечення доступу до пільгового кредитування та компенсаційних програм для релокованих підприємств;

- сприяти формуванню ефективних партнерств між приватним сектором, громадськими ініціативами та міжнародними донорами, з метою залучення ресурсів, обміну досвідом та реалізації програм підтримки малого бізнесу в регіонах, що зазнали руйнувань;

- активізувати розвиток внутрішнього туризму, який, навіть у складних умовах, може виступати стабільним джерелом споживчого попиту, підтримуючи локальні заклади харчування та стимулюючи регіональну економіку.

Таким чином, ефективне поєднання внутрішньої гнучкості бізнесу з підтримкою зовнішніх інституцій здатне забезпечити не лише виживання ресторанної галузі в умовах війни, а й створити підґрунтя для її стійкого відновлення в повоєнний період.

Економічна нестабільність ресторанного бізнесу в умовах війни є багатовимірною проблемою, що потребує системного підходу до адаптації. Поєднання оперативних рішень і стратегічного планування є запорукою збереження та розвитку галузі в умовах затяжної кризи.

#### Список використаних джерел:

1. Череп А.В. Економічні аспекти функціонування ресторанного бізнесу в умовах кризи // *Економіка та держава*. – 2023. – №1. – С. 45–49.
2. Зубченко І.М. Трансформація споживчої поведінки у сфері громадського харчування в умовах війни // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2022. – №3. – С. 88–93.
3. Петренко О.С. Ринок праці у сфері HoReCa: виклики воєнного часу // *Управління розвитком*. – 2023. – №2. – С. 37–41.
4. Іванюк Т.Л. Локальні ресурси як чинник стійкості ресторанного бізнесу // *Економічний простір*. – 2023. – №4. – С. 100–104.
5. Pro-Consulting (2023). Ринок громадського харчування України в умовах війни: аналітичний огляд. [Онлайн-джерело].
6. Гудзенко М. Соціальна відповідальність малого бізнесу під час війни // *Публічне управління*. – 2022. – №6. – С. 55–59.

УДК 338.48:343.1

*Немненко А. А., асистент  
Центральноукраїнський національний технічний університет  
м. Кропивницький*

### **АНТИКОРУПЦІЯ ТА ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ. МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ**

Готельно-ресторанний бізнес (HoReCa) є важливою складовою економіки багатьох країн. Однак ця сфера також є однією з найбільш вразливих до проявів корупції через значний обсяг грошових потоків, взаємодію з органами державної влади, численні дрібні операції та конкуренцію. У таких умовах забезпечення доброчесності та антикорупційних заходів у діяльності підприємств індустрії гостинності є важливим елементом для підвищення довіри до бізнесу, його конкурентоспроможності та стабільності. Міжнародні стандарти в цій сфері дають можливість зменшити корупційні ризики, а українські реалії визначають необхідність адаптації цих стандартів до національних умов [7].

Антикорупційні дослідження в контексті бізнесу, зокрема HoReCa, базуються на теорії організаційної поведінки, принципах корпоративної етики та соціальної відповідальності у підприємстві. Застосування принципів доброчесності та прозорості в управлінні не лише сприяє зменшенню корупційних проявів, але й підвищує ефективність функціонування компаній. Проблеми корупції у готельно-ресторанному бізнесі знаходять відображення в численних дослідженнях, зокрема в аналізі поведінкових моделей персоналу та вивченні зовнішніх факторів, що сприяють проявам корупційних практик [3].