УДК159.98:640.32]: 342.78(477)
DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-3-7

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Т. А. КОСТИШИНА
доктор економічних наук,
професор кафедри управління персоналом, економіки
праці та економічної теорії;
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4776-5150

Н. І. КИРНІС
кандидат економічних наук,
доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи;
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3564-4319

Н. Ю. МОЛЧАНОВА
кандидат технічних наук,
доцент кафедри технологій харчових виробництв
і ресторанного господарства;
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0040-9952

А. І. КОСТИШИНА
кандидат економічних наук,
асистент кафедри управління персоналом,
економіки праці та економічної теорії;
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-0716-4468

Т. С. КУНПАН
аспірант,
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-7263-0090

Анотація. *Підприємства ресторанного господарства відносяться до сфери послуг, яка забезпечує фізіологічні потреби людини у харчуванні. Відомо, що цей вид бізнесу є особливо чутливим до різного виду криз: пандемії COVID-19, воєнної агресії росії проти України. Саме тому, сьогодні є актуальним питання забезпечення резильєнтності підприємств ресторанного господарства в умовах війни. Метою дослідження є вивчення резильєнтності підприємств ресторанного господарства України в умовах війни та пошук шляхів її забезпечення. У даному дослідженні було використано метод опитування керівників ресторанів. Відбір респондентів здійснено через неімовірністну цілеспрямовану вибірку.* ***Результати*** *дослідження свідчать про те, що для забезпечення резильєнтності підприємств ресторанного господарства необхідно врахувати перелік складових: фінансову, операційну, технологічну, організаційну, репутаційну та бізнес-моделі. При опитуванні рестораторів було виявлено позитивні та негативні чинники, які впливають на резильєнтність підприємств даної сфери діяльності, на основі цих чинників та враховуючи огляд літератури, було сформовано базові стратегічні завдання, які необхідно враховувати при відновленні та адаптації підприємства. Також було досліджено стан відновлення підприємств ресторанного бізнесу в умовах війни. За даними опитування було виявлено, що тільки 20% підприємств змогли повністю відновити свою діяльність та адаптуватися. 10% підприємств не відновилися зовсім. 20% – мають серйозні проблеми із відновленням та адаптацією. 50% підприємств частково відновилися та мають певні проблеми з адаптацією та ефективною діяльністю. Було визначено основні характеристики та етапи кризи в умовах війни. Сформовано модель забезпечення резильєнтності підприємств ресторанного господарства, яка містить у собі основні компоненти: складові резильєнтності, стратегічні завдання, етапи та характеристики кризи, ключові аспекти забезпечення резильєнтності.* ***Практична значущість результатів дослідження.*** *Застосування розробленої моделі сприятиме врахуванню запропонованих компонентів при розробці адаптаційної стратегії та вибору напрямів трансформації підприємств ресторанного господарства, що забезпечить ефективне відновлення та функціонування в умовах кризи. Цінність дослідження полягає у можливості застосування методичних рекомендацій забезпечення резильєнтності для власників підприємств ресторанного господарства в умовах війни.*

Ключові слова: *відновлення, адаптація, криза, шоковий стан, потрясіння, стійкість.*

© Т. А. Костишина, Н. І. Кирніс, Н. Ю. Молчанова, А. І. Костишина, Т. С. Кунпан, 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Підприємства ресторанного господарства є важливою складовою сфери бізнесу, яка забезпечує харчування та дозвілля населення і водночас відіграє значну роль у структурі національної економіки. В умовах зростання конкуренції та підвищення вимог споживачів до послуг ресторанний бізнес постійно трансформується, з'являються нові формати закладів та нові методи обслуговування.

Упродовж останніх років підприємства ресторанного господарства функціонують у надзвичайно несприятливих умовах. Пандемія COVID-19 спричинила глобальну кризу ресторанного бізнесу у світі, а період після пандемії для України переріс у повномасштабну війну.

Підприємства ресторанного бізнесу є важливим об'єктом дослідження резильєнтності з двох причин [14]. По-перше, вони є глибоко інтегрованими у світову економіку, а обсяг глобального ринку ресторанних послуг у 2020 році у США досяг 3,5 трильйонів доларів та при щорічному прогнозі збільшення на 2,7% у 2027 році становитиме 4,2 трильйони [15]. По-друге, саме підприємства цього сектору зазнали одних із найбільших втрат як у період пандемії, так і внаслідок воєнних дій.

Для України проблема резильєнтності підприємств ресторанного господарства є особливо актуальною, оскільки національна економіка пережила чотири масштабні шокові потрясіння. Перше потрясіння – це фінансова криза 2008 року, яка сприяла зниженню ВВП, виробництва продукції та зростанню інфляції, як результат, недовіра до банківської системи [8, 9].

Другий шок для економіки та бізнесу України – 2014 рік воєнна агресія на сході та півдні країни, що призвело до зменшення ВВП, зменшення основних фондів та зниження експорту і як результат, зниження рівня довіри іноземних інвесторів до України [13].

Третій шок для Української економіки та бізнесу у XXI столітті – пандемія COVID-19. При цьому шоковому стані ВВП України знизився на 4%, і це є меншим показником ніж у таких країнах як: США, Німеччині та Японії. У порівнянні з іншими галузями економіки, найбільше на Україні постраждав ресторанний бізнес (28,5%) [2].

Четвертим, найбільш масштабним шоком для економіки України стала війна 23 лютого 2022 року. Це потрясіння призвело до зниження рівня доходів населення, зменшення кількості робочих місць, зниження купівельної спроможності населення [4; 10].

Не зважаючи на пережиті три шокові стани та існування в четвертому шоковому стані, підприємства ресторанного господарства намагаються адаптуватися до умов сьогодення, шукають шляхи до відновлення та беззбиткового існування. Одним із шляхів вирішення даного питання є забезпечення резильєнтності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження резильєнтності підприємств ресторанного господарства здійснювали зарубіжні науковці Нейсе Т., Верфурс Ф. та Франц М. [17]. В період вивчення стійкості ресторанно-барної галузі Німеччини за пандемії вони установили, що стійкість галузі підвищують операції з доставки та їжа на винос.

Наукових здобутків учених з проблем резильєнтності ресторанного бізнесу під час впливу війни було виявлено досить мало. В основному зустрічаються дослідження про вплив війни на продовольчу безпеку [11; 20].

Питання резильєнтності ресторанного бізнесу досліджувалися вітчизняними авторами: Бабко Н., Круковською О. [1], Решетняк О. І., Жигор О. Б., Попович М. В., Жигор Б. І. [7].

Невирішені питання. Обмеженість інформації з дослідження резильєнтності підприємств ресторанного господарства під впливом війни, недостатність вивчення чинників, які впливають на резильєнтність та відсутність чіткої стратегії і сприяла актуальності обраної теми дослідження.

Формування цілей статті (постановка завдання). *Метою дослідження* є вивчення резильєнтності підприємств ресторанного господарства України в умовах війни та пошук шляхів її забезпечення.

Методологічною основою дослідження є теоретичні та практичні аспекти забезпечення резильєнтності, принципи ти чинники, що впливають на формування стійкості підприємств ресторанного господарства.

Методи дослідження. У процесі дослідження було використано абстрактно-логічні методи при систематизації інформаційних джерел. При дослідженні чинників, які впливають резильєнтність підприємств ресторанного господарства було обрано метод опитування керівників підприємств. Враховуючи недостатню кількість досліджень на цю тему та обмежене розуміння того, як українські ресторатори вирішують проблеми з забезпечення резильєнтності підприємств в умовах сьогодення даний підхід дослідження було визнано найбільш оптимальним [16; 19]. У дослідженні було використано неімовірністну, цілеспрямовану вибірку [18], за якою вибрано десять керівників підприємств ресторанного господарства. Опитування здійснювалося у 2025 році. Під час розробки моделі забезпечення резильєнтності підприємств ресторанного господарства було використано моделювання. При формулюванні висновків та результатів дослідження – застосували метод узагальнення.

Об'єкт дослідження є процес забезпечення резильєнтності підприємств ресторанного господарства.

Предметом дослідження виступає резильєнтність підприємств ресторанного господарства на Україні в умовах війни.

Наукова новизна статті полягає розвитку та уточненні теоретичних положень, розробці рекомендацій щодо забезпечення резельєнтності підприємств ресторанного господарства України в умовах війни.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці зарубіжних і наукових учених стосовно питань забезпечення резильєнтності ресторанного бізнесу, опитування ресторатрів та власні дослідження..

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обгрунтуванням отриманих наукових результатів. З 2020 років стратегічним завданням та головною конкурентною перевагою як для економіки, так і для бізнесу стає набуття резильєнтності до непередбачуваних змін навколишнього середовища.

Термін «резильєнтність» з'явився в економіці та інших суспільних науках (менеджмент, політологія, галузь міжнародних відносин і інших) із екології – як відображення здатності будь-якої системи, якій вдається вижити, до відновлення після шоку та адаптації до зміненого середовища [21].

Сьогодні поняття «резильєнтності підприємства» трактується значною кількістю науковців, але на нашу думку, найбільш ґрунтовними є визначення: здатність компанії швидко адаптуватися до потенційно руйнівних ситуацій, зберігаючи при цьому безперервну операційну діяльність, захищаючи людей, активи та загальний капітал бренду [3]. З 2010-х років термін «резильєнтність» почали використовувати в стратегічних та програмних документах міжнародні організації (ООН, ОЕСР, ЄС та інші), як новий підхід до проблем безпеки в умовах раптового шоку, чи то стихійні лиха, політичні конфлікти, міжнародний тероризм чи економічне потрясіння [5].

Тому, сьогодні є важливим завдання застосування концепції резильєнтності для всіх сфер діяльності, в тому числі і для підприємств ресторанного господарства. Бо війна, яка зараз триває на Україні, є масштабною кризою і виникає потреба у вмінні адаптуватися та набувати стійкості.

Збільшення міри стійкості господарюючих суб'єктів ресторанного господарства до зовнішніх шоків, а також їх здатності до відновлення, трансформації і оновленню в цілому покращують якість середовища підприємства і рівень його резильєнтності. Бажаного результату можливо досягнути шляхом розробки і застосування цілеспрямованих заходів (рис. 1).

Для підвищення резильєнтності підприємств ресторанного господарства під впливом шокового потрясіння необхідно здійснити аналіз існуючих методів або шляхів забезпечення резильєнтності та на їх основі розробити комплекс заходів.

З метою забезпечення резильєнтності підприємств ресторанного господарства необхідно визначитися із її складовими. Так, Решетняк О. І., Жигор О. В., та інші [7] стверджують, що резильєнтність підприємств ресторанного господарства має складатися із таких складових:

– *фінансової резильєнтності* – здатності витримати або відновитися від фінансового шоку, тобто надійний капітал і достатня ліквідність мають вирішальне значення у протистоянні швидкому падінню доходів або збільшення витрат;

– *операційної резильєнтності* – здатності підприємства гнучко адаптуватися до змін попиту, а також залишатися стабільними під час непередбачуваних збоїв у роботі без шкоди та якості;

– *технологійної резильєнтності* – здатності використовувати технології, високоякісні інстру-

Рис. 1. Заходи із підвищення резильєнтності підприємств ресторанного господарства

Джерело: сформовано авторами

менти для забезпечення надійності бізнесу та здатності до аварійного відновлення, уникаючи збоїв у роботі із споживачами та здійсненні внутрішніх операцій;

– *організаційної резильєнтності* – здатності розуміти бажання та потреби працівників, щоб утримувати лояльних підприємству ресторанного господарства високопродуктивних і кваліфікованих співробітників;

– *репутаційної резильєнтності* – здатності узгоджувати цінності підприємства зі своїми цілями;

– *резильєнтності бізнес-моделі* – здатності підприємства пристосовуватися й адаптуватися до значних змін у попиті споживачів, конкурентному середовищі, технологіях і нормативному середовищі.

Вказані вище складові резильєнтності підприємства ресторанного господарства охоплюю всі складові діяльності підприємства і тому їх збалансованість має повною мірою забезпечити резильєнтність підприємств ресторанного господарства.

Окрім складових резильєнтності підприємств ресторанного господарства, необхідно перш за все визначити, які чинники впливають на її зміну.

Нами було досліджено чинники, які виникли під час кризи (війни) та вплинули на резильєнтність підприємств ресторанного господарства (табл. 1).

Війна вплинула на всі підприємства ресторанного господарства України. З початку війни більшість підприємств закрилися, але поступово почали відновлювати свою діяльність. На резильєнтність підприємств ресторанного господарства мають вплив як позитивні, так і негативні чинники. До негативних чинників ресторатори віднесли небезпеку. Небезпека стосується як персоналу, так і споживачів. Ця небезпека чатує у будь-якому регіоні України. Перебувати у приміщеннях ресторанів є небезпечно через постійні обстріли. Часті повітряні тривоги, які можуть тривати по декілька годин і навіть половину доби, гальмують роботу ресторанів. Непередбачувана ситуація із безпекою, неможливістю її гарантування, а також погіршення якості обслуговування вплинули на втрату іміджу. Воєнна агресія спричинила економічну нестабільність у країні, завдяки зниженню рівню ВВП та зростанню інфляції. Інфляція відповідно сприяла зростанню цін на сировину, продукти. Зменшення купівельної спроможності споживачів вплинуло на відвідуваність підприємств ресторанного господарства у негативну сторону. Через постійні руйнування енергетичної інфраструктури почалися збої в технологічних процесах виробництва, які залежать від електроенергії та у обслуговуванні споживачів. Логістика сировини та продуктів була дуже зруйнована, особливо на початку війни і продовжує руйнуватися. Особливо це стосується сировини та продуктів, які постачалися в Україну із-за кордону, а також постачання із південних регіонів країни. Чого вартує втрата українського виробника солі, яку тепер імпортують з інших країн. Руйнування шляхів постачання сировини та продуктів стало великим викликом для рестораторів. Війна вплинула і на зміни смаків та потреб споживачів. Ресторатори втратили частину своїх споживачів, через зміни їх рівнів доходів, через міграцію. Переваги у смаках стали надаватися калорійній та поживній їжі, швидкій у приготуванні. Підприємства ресторанного господарства стали надавати психологічно-розвантажувальну функцію для внутрішньо переміщених осіб, а також для військових. Спостерігається руйнування ресторанної інфраструктури, як повне так і часткове. Це руйнування призводить до великих витрат на відновлення та ремонт, що має великий вплив на фінансову стійкість підприємства. Війна вплинула також на ринок праці, сприяючи дефіциту персоналу. Працівників чоло-

Таблиця 1

Дослідження чинників, які впливають на резильєнтність підприємств ресторанного господарства

Позитивні чинники	Негативні чинники
Державна підтримка	Небезпека споживачів ресторанних послуг
Співпраця з волонтерами	Небезпека персоналу підприємств
Можливість розвитку при участі у грантових програмах	Втрата іміджу
Співпраця з місцевими фермерами	Інфляція
Модернізація підприємства з позицій безпеки	Зменшення купівельної спроможності споживачів
Харчування ЗСУ, ТРО	Перебої з електропостачанням
Виготовлення сублімованих страв та напоїв для військових	Руйнування шляхів постачання сировини та продуктів
Надання кейтерингових послуг	Зміна у потребах споживачів
Розробка нового меню	Руйнування ресторанної інфраструктури
	Дефіцит персоналу через мобілізацію та міграцію населення

Джерело: сформовано авторами на основі результатів опитування рестораторів

вічої статі мобілізують, а жінки мігрують в інші регіони або країни.

Крім негативних чинників, ресторатори виділили також позитивні чинники, які впливають на забезпечення резильєнтності підприємства. Під час війни держава сприяє розвитку підприємництва через грантові програми. Державою впроваджено спрощення регулювання бізнесу, завдяки запровадженню деклараційного принципу ведення підприємницької діяльності. Створено умови для поліпшення доступу до фінансування через нові фінансові інструменти.

Через втрати постачальників, підприємства налагодили більш тісні зв'язки з місцевими фермерами, що дало змогу частково замінити сировину для приготування страв, а також сприяло змінам у меню. Підприємства ресторанного господарства адаптували свої меню під доступну сировину та під потреби споживачів ресторанних послуг. Через виникнення потреб та бажання у допомозі для збройних сил України та територіальній обороні, підприємства налагодили виробництво сублімованих страв та напоїв. Багато підприємств ресторанного бізнесу почали надавати кейтерингові послуги, які є більш безпечнішими, ніж споживання їжі у приміщенні ресторану.

Опитування рестораторів показало рівень відновлення (резильєнтності) від впливу воєнних дій країни-агресора (табл. 2).

За період часу тривалістю більше двох років з початку війни, як можемо бачити із результатів опитування (табл. 2). 10% рестораторів не відновили свій бізнес, 40%, які оцінюються оцінкою 2 та 3 мають дуже великі проблеми з адаптацією та відновленням свого бізнесу та вважають, що адаптування бізнесу вимагає набагато більше коштів ніж у довоєнний період, а також потребує багато фінансовий, емоційних та фізичних інвестицій. 30% рестораторів вважають, що відновили та адаптували свій бізнес, але мають невеликі проблеми з управлінням і тільки 20% із опитаних, вважають що повністю адаптувалися та відновили свою роботу.

Питання забезпечення резильєньності підприємств ресторанного господарства в умовах кризи (війни) виявилося досить складним для вирішення. На нашу думку, резильєнтність підприємства можна порівняти з кризою, проблема якою вирішується управлінням в антикризовому менеджменті. Адже в обох випадках підприємство характеризується, як об'єкт, який відчув на собі вплив кризи, шокового стану чи потрясіння, [12; 17], які у глобальному масштабі вплинули на його діяльність та в обох випадках підприємству необхідно пропонувати шляхи для вирішення проблеми із відновлення та адаптації. Але для пошуку шляхів забезпечення відновлення та адаптації необхідно розуміти стадії кризи. В антикризовому менеджменті виділяють три етапи кризи: докризовий етап, кризовий етап та посткризовий етап. Передкризовий етап включає в себе запобігання та планування (виявлення ризиків, проблем, планування сценаріїв на випадок надзвичайних ситуацій). Стадія кризи включає розпізнавання кризи, стримування, безперервність бізнесу та відновлення. Посткризовий етап включає навчання, оновлення та посткризові дії.

В літературі з антикризового менеджменту, виділяються три характерні елементи кризового менеджменту компанії під час війни, а саме: значні втрати персоналу (біженці та еміграція), тісний зв'язок між метою компанії та війною, зусиль країни та особливостей управління безкінечною кризовою ситуацією, яка вимагає стійкості «марафонського стилю» на додаток до екстрених дій [6].

На основі попереднього аналізу наукових праць та базуючись на опитуванні менеджерів підприємств ресторанного господарства, нами запропоновано модель забезпечення резильєнтності підприємств ресторанного господарства (рис. 2).

Для забезпечення резильєнтність підприємств досліджуваної сфери бізнесу, спочатку необхідно розуміти, які складові входять до резильєнтності (фінансова, операційна, технологічна, організаційна, репутаційна, бізнес-моделі), до кожної із складових необхідно прийняти відповідні заходи; врахувати особливості кризи, тобто ті найважли-

Таблиця 2

Резильєнтність підприємств ресторанного господарства під час війни, 2025 рік

Експертна оцінка	Рівень резильєнтності підприємств ресторанного господарства до викликів від війни	Кількість відповідей	Питома вага, %
1	Резильєнтність відсутня, ресторан не відновився	1	10
2	Резильєнтність погана, ресторан має серйозні проблеми (низький попит, зростання витрат)	2	20
3	Рівень резильєнтності досить поганий, є незначні проблеми з оптимізацією меню, постачанням сировини	2	20
4	Рівень резильєнтності добрий, але є невеликі проблеми з управлінням	3	30
5	Рівень резильєнтності відмінний, ресторан адаптувався до викликів та відновив свою роботу	2	20

Джерело: сформовано авторами за результатами опитування рестораторів

Рис. 2. Модель забезпечення резильєнтності підприємств ресторанного господарства в умовах війни

Джерело: сформовано авторами

віші характеристики, які мають місце. Необхідно розуміти на якому етапі кризи знаходиться підприємство, бо в залежності від етапу мають бути різні дії керівництва.

Перед керівництвом та працівниками підприємства має бути поставлено виконання наступних стратегічних завдань: розробити комплекс заходів із забезпечення безпеки та захисту персоналу і споживачів; розробити комплекс заходів, які мають стабілізувати постачання сировини, матеріалів та продуктів; адаптуватися комерційно, тобто вдосконалити систему економічних заходів з метою адаптації до шокових умов виживання та поступової стабілізації діяльності; налагодити зв'язки та залучити громаду до діяльності підприємства і обов'язково розвивати та налагоджувати маркетингову діяльність та комунікації.

При розробці комплексу заходів необхідно врахувати наступні аспекти: гнучкість управління, маневреність ресурсів, застосування інновацій, технологічної готовності, сприйняття ризику, соціальної відповідальності та етики, залученості персоналу, взаємодії зі споживачами [1]. Базуючись на складових резильєнтності, особливостях кризи, етапі резильєнтності, стратегічних завданнях та аспектах забезпечення здійснюється розробка адаптаційної стратегії та вибираються напрямки адаптації підприємства.

Розроблена модель резильєнтності підприємств ресторанного господарства сприятиме вибору та розробці оптимальних адаптаційних стратегій та напрямків трансформації.

Висновок із зазначенням проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Проведені дослідження вказують на важливість вивчення резильєнтності підприємств ресторанного господарства. Резильєнтність – є важливою характеристикою будь-якого підприємства взагалі, в тому числі і підприємства ресторанного господарства. Здатність відновлювати свою діяльність, адаптуватися та трансформуватися в умовах кризи є необхідною умовою об'єкту господарювання для виживання на ринку та забезпечення конкурентоспроможності. Відновлення та адаптація підприємства можлива за умови забезпечення таких складових резильєнтності: фінансової, операційної, технологічної, організаційної, репутаційної та бізнес-моделі.

Досліджуючи чинники, які мають позитивний та негативний вплив на резильєнтність підприємств ресторанного господарства в умовах війни, шляхом опитування менеджерів підприємств, було виявлено, переважання таких негативних чинників: небезпека, втрата іміджу, руйнування інфраструктури, дефіцит персоналу, порушення процесу виробництва. Перелічені чинники впливають на резильєнтність господарюючого підприємств та гальмують процес забезпечення резильєнтності. Виявлені позитивні чинники в основному базуються на соціальних складових та змінах у асортименті меню. У процесі проведеного інтерв'ю також було установлено, що тільки 20% підприємств відновили свою роботу, а інші мають певні проблеми.

Розроблено модель забезпечення резильєнтності підприємств ресторанного господарства в умовах війни. Завдяки моделі власники підприємств зможуть врахувати особливості забезпечення резильєнтності через її складові, властивості кризи, стратегічні завдання та аспекти і на основі вказаних компонентів здійснити розробку адаптаційної стратегій для підприємства.

Подальші наші дослідження у майбутньому необхідно буде спрямувати на дослідження існуючих адаптаційних стратегій підприємства в умовах кризи взагалі та в умовах війни зокрема.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бабко Н., Круковська О. Стійкість індустрії гостинності в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка.* 2023. № 1. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.32

2. Бояр А., Махновець К. Вплив глобальної пандемії на світову та вітчизняну економіку. *Міжнародні відносини, громадські комунікації та регіональні дослідження.* 2021. № 2. С. 177–188.

3. Даценко А. COVID-19 і війна змінили управління ІТ. Традиційні підходи до управління не працюють. Експерт ринку Анна Даценко розповідає, що робити менеджерам. *Журнал Forbes Україна.* 2023. Available at: https://forbes.ua/innovations/covid-19-ta-viyna-zminili-it-menedzhment-traditsiyni-zasobi-upravlinnya-ne-pratsyuyut-shcho-mayut-robiti-upravlintsi-rozpovidaeekspert-rinku-anna-datsenko-05042023-12854

4. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Решетняк О. І. Сутність та методологічні підходи до оцінки економічного потенціалу країн як основи формування їхньої військової могутності. *Бізнес Інформ.* 2022. № 12. С. 17–28. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-17-28

5. Коростельова Е. А., Флокхарт Стійкість в інституціях ЄС та міжнародних інституціях: переосмислення місцевої відповідальності в новому порядку денному глобального управління. *Сучасна політика безпеки.* 2020. Т. 41. № 2. С. 153–175. DOI: https://doi.org/10.1080/13523260.2020.1723973

6. Опацька С., Йохансен В., Гордон А. Управління бізнес-кризами у воєнний час: аналітика з України. *Журнал непередбачених ситуацій та управління кризами.* 2024. Том 32, випуск 1. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513

7. Решетняк О. І., Жигор О. Б., Попович М. В. та інші. Забезпечення стійкості ресторанного ринку України під час війни. *Бізнес-інформація.* 2023.

8. Решетняк О. І., Лободін Р. О. Кластери в інноваційній економіці: моделі потрійної, чотириланкової та п'ятиланкової спіралі. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. Розділ «Економіка».* 2020. Том 25, Випуск 6. С. 69–74. DOI: https://doi.org/10.32782/2304-0920/6-85-13

9. Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Зінченко В. А. та Кривanич М. В. Інтегральна оцінка освітньої, наукової та інноваційної діяльності та дослідження їх впливу на економічний розвиток України. *Бізнес Інформ.* 2021. № 12. С. 114–123. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-114-123

10. Artyukhova N., Pedchenko N., Strilets V., Franko L. & Perehuda Y. Corporate Social Responsibility of Universities in Addressing War-Induced Educational Losses: Evidence, Metrics, and Cluster Analysis. *Business Ethics and Leadership,* 2026. No. 10(1), pp. 244–273. DOI: https://doi.org/10.61093/bel.10(1).244-273.2026

11. Béné C. et al. Resilience – and collapse – of local food systems in conflict affected areas; reflections from Burkina Faso. *World Development.* 2024. Volume 176. DOI: https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2023.106521

12. Byrd, K., Fan, A., Her, E., Liu, Y., Leitch, S., & Almanza, B. Restaurant patronage during the covid-19 pandemic and the Protection Motivation Theory: Influence of consumers' socio-demographic, situational, and psychographic factors. *Journal of Foodservice Research, Business,* 2021. no. 26 (2), pp. 247–275. DOI: https://doi.org/10.1080/15378020.2021.2006036

13. Cost to Ukraine of Conflict with Russia. A Cebr report. London, 2022. Available at: https://cebr.com/wp-content/uploads/2022/02/Cost-to-Ukraine-of-Conflict-withRussia-a-Cebr-report-February-2022.pdf

14. Li, B., Zhong, Y.Y., Zhang, T. & Hua, N. Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management,* 2021. No. 49. Pp. 44–53. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.024

15. Lock S. Food service industry: Global market size 2020–2027. Statista. Available at: https://www.statista.com/statistics/1095667/global-food-service-market-size/

16. Magaldi D. & Berler M,. Semi-structured Interviews. In: Zeigler-Hill V., Shackelford T.K. (Eds.) Encyclopedia of Personality and Individual Differences. Springer, Cham. 2020. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-24612-3_857

17. Neise T., Verfurth P. & Franz M. Rapid responding to the COVID-19 crisis: Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry. *International Journal of Hospitality Management,* 2021. No. 96, 102960. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102960

18. Patton M. Q. Qualitative research and evaluation methods (4rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.kh()h 2015.

19. Poria Y., Reichel A. & Brandt Y. The flight experiences of people with disabilities: An exploratory study. *Journal of Travel Research,* 2010. No. 49(2), pp. 216–227. DOI: https://doi.org/10.1177/0047287509336477

20. Rudolfsen I., Bartusevičius H., Leeuwen F. & Østby G. War and food insecurity in Ukraine. *World Development.* 2024. Volume 180, August. DOI: https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106647

21. Walker J. & Cooper M. Genealogies of resilience. *Security Dialogue.* 2011. Vol. 42. No. 2. Pp. 143–160. DOI: https://doi.org/10.1177/0967010611399616

REFERENCES

1. Babko N. & Krukovska O. (2023). Stiikist industrii hostynnosti v umovakh voiennoho stanu. *Efektyvna ekonomika.* no. 1. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.32 [in Ukrainian].

2. Boiar A. & Makhnovets K. (2021). Vplyv hlobalnoi pandemii na svitovu ta vitchyznianu ekonomiku. *Mizhnarodni vidnosyny, hromadski komunikatsii ta rehionalni doslidzhennia.* no. 2. pp. 177–188. [in Ukrainian].

3. Datsenko A. (2023). COVID-19 i viina zminyly upravlinnia IT. Tradytsiini pidkhody do upravlinnia ne pratsiuiut. Ekspert rynku Anna Datsenko rozpovidaie, shcho robyty menedzheram. *Zhurnal Forbes Ukraina.* Available at: https://forbes.ua/innovations/covid-19-ta-viyna-zminili-it-menedzhment-traditsiyni-zasobi-upravlinnya-ne-pratsyuyut-shcho-mayut-robiti-upravlintsi-rozpovidaeekspert-rinku-anna-datsenko-05042023-12854 [in Ukrainian].

4. Kyzym M. O., Khaustova V. Ye. & Reshetniak O. I. (2022). Sutnist ta metodolohichni pidkhody do otsinky ekonomichnoho potentsialu krain yak osnovy formuvannia yikhnoi viiskovoi mohutnosti. *Biznes Inform.* no. 12. pp. 17–28. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-17-28 [in Ukrainian].

5. Korostelova E. A. & Flokkhart T. (2020). Stiikist v instytutsiiakh YeS ta mizhnarodnykh instytutsiiakh: pereosmyslennia mistsevoi vidpovidalnosti v novomu poriadku dennomu hlobalnoho upravlinnia. *Suchasna polityka bezpeky.* T. 41. no. 2. pp. 153–175. DOI: https://doi.org/10.1080/13523260.2020.1723973 [in Ukrainian].

6. Opatska S., Yokhansen V. & Hordon A. (2024). Upravlinnia biznes-kryzamy u voiennyi chas: analityka z Ukrainy. *Zhurnal neperedbachenykh sytuatsii ta upravlinnia kryzamy.* Tom 32, is. 1. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.12513 [in Ukrainian].

7. Reshetniak O. I., Zhyhor O. B., Popovych M. V. & Zhyhor B. I. (2023). Zabezpechennia stiikosti restorannoho rynku Ukrainy pid chas viiny. *Biznes-informatsiia.* [in Ukrainian].

8. Reshetniak O. I. & Lobodin R. O. (2020). Klastery v innovatsiinii ekonomitsi: modeli potriinoi, chotyrylankovoi ta piatylankovoi spirali. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova. Rozdil "Ekonomika".* Tom 25, is. 6. pp. 69–74. DOI: https://doi.org/10.32782/2304-0920/6-85-13 [in Ukrainian].

9. Khaustova V. Ye., Reshetniak O. I., Zinchenko V. A. & Kryvanych M. V. (2021) Intehralna otsinka osvitnoi, naukovoi ta innovatsiinoi diialnosti ta doslidzhennia yikh vplyvu na ekonomichnyi rozvytok Ukrainy. *Biznes Inform.* no. 12. pp. 114–123. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-114-123 [in Ukrainian].

10. Artyukhova N., Pedchenko N., Strilets V., Franko L. & Perehuda Y. (2026) Corporate Social Responsibility of Universities in Addressing War-Induced Educational Losses: Evidence, Metrics, and Cluster Analysis. *Business Ethics and Leadership,* no. 10(1), pp. 244–273. DOI: https://doi.org/10.61093/bel.10(1).244-273.2026

11. Béné C. et al. (2024). Resilience – and collapse – of local food systems in conflict affected areas; reflections from Burkina Faso. *World Development.* vol. 176. DOI: https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2023.106521

12. Byrd K., Fan A., Her E., Liu Y., Leitch S. & Almanza B. (2021). Restaurant patronage during the covid-19 pandemic and the Protection Motivation Theory: Influence of consumers' socio-demographic, situational, and psychographic factors. *Journal of Foodservice Research, Business,* no. 26 (2), pp. 247–275. DOI: https://doi.org/10.1080/15378020.2021.2006036

13. Cost to Ukraine of Conflict with Russia. A Cebr report. London, (2022). Available at: https://cebr.com/wp-content/uploads/2022/02/Cost-to-Ukraine-of-Conflict-withRussia-a-Cebr-report-February-2022.pdf

14. Li B., Zhong Y.Y., Zhang T. & Hua N. (2021). Transcending the COVID-19 crisis: Business resilience and innovation of the restaurant industry in China. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, no. 49. pp. 44–53. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.08.024

15. Lock S. (2021). Food service industry: Global market size 2020–2027. Statista. Available at: https://statista.com/statistics/1095667/global-food-service-market-size/

16. Magaldi D. & Berler M,. (2020). Semi-structured Interviews. In: Zeigler-Hill V., Shackelford T.K. (Eds.) Encyclopedia of Personality and Individual Differences. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-24612-3_857

17. Neise T., Verfurth P. & Franz M.(2021). Rapid responding to the COVID-19 crisis: Assessing the resilience in the German restaurant and bar industry. *International Journal of Hospitality Management,* no. 96, 102960. DOI: https://doi.org/10.1016/j. ijhm.2021.102960

18. Patton M. Q. (2015). Qualitative research and evaluation methods (4rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.kh()h.

19. Poria Y., Reichel A. & Brandt Y. (2010). The flight experiences of people with disabil- ities: An exploratory study. *Journal of Travel Research,* no. 49(2), pp. 216–227. DOI: https://doi.org/10.1177/0047287509336477

20. Rudolfsen I., Bartusevičius H., Leeuwen F. & Østby G. (2024). War and food insecurity in Ukraine. *World Development.* Volume 180, August. DOI: https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106647

21. Walker J. & Cooper M. (2011). Genealogies of resilience. *Security Dialogue*. Vol. 42. No. 2. Pp. 143–160. DOI: https://doi.org/10.1177/0967010611399616

Tatyana Kostyshina, Nataliia Kyrnis, Nataliia Molchanova, Anna Kostyshina, Taras Kunpan, *Poltava University of Economics and Trade.* ***Resilience of Ukrainian restaurant business enterprises in the conditions of war.***

Annotation. *Restaurant business enterprises belong to the service sector that meets the physiological needs of a person for nutrition. It is known that this type of business is particularly sensitive to various types of crises: the COVID-19 pandemic, Russia's military aggression against Ukraine. That is why the issue of ensuring the resilience of restaurant business enterprises in wartime is relevant today.* ***The purpose*** *of the study is to examine the resilience of Ukrainian restaurant business enterprises in wartime and find ways to ensure it. This study used the method of interviewing restaurant managers. Respondents were selected through non-probability purposive sampling.* ***The results*** *of the study indicate that in order to ensure the resilience of restaurant business enterprises, it is necessary to take into account a list of components: financial, operational, technological, organizational, reputational and business models. The survey of restaurateurs revealed positive and negative factors that affect the resilience of enterprises in this area of activity; based on these factors and taking into account the literature review, the basic strategic objectives that should be taken into account when restoring and adapting an enterprise were formed. The state of recovery of restaurant business enterprises in the context of war was also studied. According to the survey, only 20% of enterprises were able to fully resume their operations and adapt. 10% of enterprises did not recover at all. 20% have serious problems with recovery and adaptation. 50% of enterprises have partially recovered and have some problems with adaptation and effective operation. The main characteristics and stages of the crisis in the context of war were identified.* ***Conclusions and discussion.*** *A model of ensuring the resilience of restaurant business enterprises has been formed, which contains the main components: resilience components, strategic objectives, stages and characteristics of the crisis, key aspects of ensuring resilience. The application of the developed model will facilitate the consideration of the proposed components in the development of an adaptation strategy and the choice of directions for the transformation of restaurant business enterprises, which will ensure effective recovery and functioning in a crisis. The value of the study lies in the possibility of applying methodological recommendations for ensuring resilience for owners of restaurant business enterprises in wartime.*

Keywords: *recovery, adaptation, crisis, shock, shocks, resilience.*

Дата надходження статті: 16.07.2026
Дата прийняття статті до публікації: 11.08.2026
Дата публікації статті: 10.09.2026