
МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-202-210

УДК 338.4

JEL Classification: M11; L83

Наталія Алешугіна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри аграрних технологій та лісового господарства
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: aleshugina@ukr.net **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3042-8529>**ResearcherID:** [M-7470-2016](https://orcid.org/0000-0003-3042-8529)**Олена Зеленська**

кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри туризму
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: elena_zelenska_5@ukr.net **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1000-2427>**ResearcherID:** [H-1694-2014](https://orcid.org/0000-0002-1000-2427)**АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ**

Анотація. У статті узагальнено досвід практиків ресторанного бізнесу та запропоновані власні ідеї щодо антикризових заходів, які можуть застосовуватись в ресторанному бізнесі в умовах воєнного часу. Приділено увагу проблемі досягнення енергетичної незалежності закладів харчування в умовах аварійних та планових відключень електроенергії та загрози блекауту шляхом придбання необхідного обладнання, перегляду графіків організації технологічних процесів та меню. Запропоновано оптимізувати структуру персоналу, переглянути його посадові обов'язки та систему мотивації. Констатовано доцільність переходу на більш прості формати функціонування та спрощене меню, пристосоване до нинішніх реалій, але наголошено на необхідності бути гнучкими в ухваленні рішень щодо цього. Запропоновано до розгляду можливість застосування традиційних українських концепцій, удосконалення обслуговування різномірного контингенту, що має різні цілі відвідування закладів харчування. Наголошено на необхідності ухваленні комплексних і гнучких рішень з урахуванням ситуації, що може змінитися.

Ключові слова: ресторанний бізнес; воєнний стан; енергетична незалежність; обладнання; меню; персонал; концепція; сервіс; соціальна відповідальність.

Бібл.: 8.

Постановка проблеми. Вітчизняне ресторанне господарство останні 3 роки переживає не найлегші часи. Заборони та карантинні обмеження внаслідок пандемії COVID-19, робота в умовах війни, коли багато закладів опинилось у зоні бойових дій та окупації, порушення логістики, зміна обсягів потенційних ринків внаслідок масової міграції населення, його зубожіння [1], закриття закладів ресторанного господарства, їх фізичне знищення в зонах бойових дій, скорочення персоналу, комендантські години, повітряні тривоги [2] – усе це далеко

МЕНЕДЖМЕНТ

не повний перелік викликів, які постали перед галуззю останнім часом. Тим не менше, заклади ресторанного господарства продовжують працювати, і сам цей факт є своєрідним маркером, який характеризує ступінь критичності ситуації на прифронтових територіях та слугує однією з рис незламності українського народу. Адже всі ми добре пам'ятаємо про запитання ведучих телеканалів на початку війни: «Чи працюють кафе?» до місцевих кореспондентів, які перебували у прифронтових зонах. А приклади волонтерської діяльності, до якої доєдналися заклади ресторанного господарства, щоб допомогти українцям подолати голод, холод та темряву, вражають [3; 6; 7; 8].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові пошуки щодо розвитку ресторанного господарства в Україні під час війни та після її завершення ведуться, але через особливості процедури публікації досліджень, яка займає певний час, та реалії існування видавничої справи, оприлюднені джерела можна швидше знайти в мережі, і дуже часто це інтерв'ю із рестораторами [1; 6; 9], або результати експрес-розвідок, які публікуються на сайтах чи аналітичних платформах, орієнтованих на практиків ресторанного бізнесу [2; 3; 4; 7], або матеріали конференцій [5]. Переважно це зведення щодо сучасної ситуації в ресторанній справі, які розкривають нинішні реалії існування бізнесу.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Разом з тим, на наш погляд, цікавим було б приділити увагу конкретним заходам, які дозволяють закладам ресторанного господарства залишатись «на плаву» в цей складний час.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є узагальнення досвіду практиків ресторанного бізнесу та розробка власних ідей щодо антикризових заходів, що можуть застосовуватись у ресторанному бізнесі в умовах воєнного часу.

Виклад основного матеріалу. Які ж заходи з антикризового управління реалізуються українськими рестораторами в сучасних реаліях?

По-перше, пріоритетом закладів харчування стало досягнення енергетичної незалежності. В умовах екстрених та планових відключень електроенергії, пов'язаних із постійними атаками російських терористів на енергетичну інфраструктуру України, стало проблематично використовувати електричне обладнання (а це значний перелік і теплового, і холодильного устаткування) для

МЕНЕДЖМЕНТ

реалізації технологічних процесів з приготування кулінарних і кондитерських виробів та напівфабрикатів. Пом'якшують цю кризу в декілька способів.

З одного боку, зріс попит на генератори. Це вирішує проблему забезпечення електроенергією під час відключень, приваблює споживачів можливістю не тільки втамувати голод, але й перебути час відключення в теплі, підзарядити гаджети, продовжити дистанційну роботу тощо. Але й актуалізує проблеми витрат на пальне, збільшення кількості вихлопних газів, шуму, пожежної безпеки, що безпосередньо впливає на комфорт і безпеку перебування, та кваліфікованого інженерного персоналу.

З іншого боку, актуалізувалось використання термообладнання, яке дозволяє зберігати високу температуру їжі та напоїв. Однак це не вирішує проблеми використання теплового електрообладнання для приготування страв у разі екстрених відключень або кількадевного блекауту.

Переглядаються технологічні процеси та сировинна база роботи закладів. У періоди наявності електроенергії, під час застосування графіків планових відключень електроенергії, робляться заготовки та напівфабрикати високого ступеня готовності, які вимагають лише незначних зусиль для перетворення їх на готову страву. Зріс попит на закупівлю продуктів категорій ready to eat (продукти, готові до споживання) та ready to cook (продукти підготовлені до приготування), що зменшує час та енергію на їх підготовку до подачі кінцевому споживачу, спрощує планування, забезпечує стабільну роботу закладу. Але це перекладає проблеми безперебійного забезпечення енергоносіями на заготівельні підприємства ресторанного господарства, продукція яких нині у тренді.

Зрештою, пропонується перегляд меню та обґрунтовується доцільність в умовах відключень пропонувати його скорочений варіант, основою якого стали б холодні закуски, десерти, гарячі страви нескладного приготування та гарячі напої (для цього теж необхідно придбати додаткове обладнання наприклад, термопоти, плиту на газовому балоні).

На хвилі інтересу до усього українського, енергетичної незалежності, варто задуматись і над використанням традиційної української печі в ресторанних закладах. Це і концепція, і смачне автентичне меню, і можливість підтримування температури страв

МЕНЕДЖМЕНТ

впродовж тривалого часу, що лише поліпшує смакові характеристики, і тепло у приміщенні. Щоправда, через особливості експлуатації та великі габарити цього «обладнання», значні площі для зберігання палива до нього використовувати піч можна далеко не в усіх закладах. На жаль, вже є проблема і з кадровим забезпеченням, оскільки традиції втрачаються, а професійна підготовка цього взагалі не передбачає.

По-друге, антикризові заходи стосуються оптимізації структури персоналу та перегляду його посадових обов'язків, системи мотивації праці. У зв'язку з цим скорочуються адміністративні посади, операційна діяльність яких не пов'язана безпосередньо із зароблянням грошей [4]. Такий крок практики ресторанного бізнесу пропонують здійснювати в невеликих закладах та закладах, що входять до складу мереж, і це стосується, насамперед, посад управляючого рестораном та шеф-кухаря. Але це досвідчені управлінці і такі вимушені кроки, нині принісши скорочення витрат, у майбутньому можуть обернутися проблемами у стратегічному управлінні. Цінні кадри виїжджатимуть з України в пошуках кращого заробітку, а поповнити їх нестачу вдасться нескоро. Залишається апелювати до почуття патріотизму і відповідальності топменеджерів та схилити їх до згоди на розширення посадових обов'язків у бік збільшення операційного навантаження, або встановлення рівня операційного прибутку, при досягненні якого управлінці отримуватимуть винагороду за досягнені результати.

Дуже корисний і в мирні часи захід, особливо актуальний зараз у контексті збереження HR – орієнтація команди на налаштування бізнес-процесів за рахунок постійного та коректного зворотного зв'язку [4]. Кожен має знати та розуміти свої роль та функції в команді та відчувати залученість керівника у процес організації обслуговування, який може на рівні з іншим персоналом виходити на сервіс, їхати на закупівлі чи займатися волонтерською діяльністю. Таким чином, роль лідерства в сучасних реаліях ще більше зростає.

По-третє, нинішній час спонукає до спрощення формату ресторанного закладу [6; 8]. Ці виклики розпочались ще під час пандемії, і ресторанна галузь зреагувала на них збільшенням кав'ярень, фастфудів, пекарень, фудтраків, стріт-фудів, закладів, які готують на винос або на вулиці з використанням тандирів, мангалів

МЕНЕДЖМЕНТ

і т. ін. Таким чином, у цих нішах збільшується конкуренція. З поверненням внутрішньо переміщених осіб до місць свого постійного проживання або їх виїздом закордон вона може різко зрости в західних регіонах України, чим припинить існування чималої кількості подібних малих проектів ресторанного бізнесу. Водночас після подолання кризи воєнного часу та повоєнної відбудови повернеться попит на більш складні концепції.

Варто спростити і меню на тлі зростання цін на імпортні продукти (особливо це стосується риби та морепродуктів), здорожчання перевезень, зменшення доходів споживачів та збільшення попиту на просту, домашню їжу [3]. Практики пропонують розробляти комбо-пропозиції, поєднуючи низько- та високомаржинальні страви в одній [6].

Зрештою, слід удосконалювати сервіс у закладах ресторанного господарства, які в нинішніх реаліях працюють і як заклади харчування, і коворкінги, і магазини кулінарії, за рахунок зонування внутрішнього простору великих торговельних залів, розведення у ньому контингенту з різними потребами, що зробить ефективнішою і роботу обслуговуючого персоналу і створює сприятливі умови для роботи й відпочинку гостей. Останні хоч і з розумінням ставляться до незручностей та змін, але продовжують надавати перевагу звичному рівню комфорту.

У важкий для країни час ресторатори не стоять осторонь і беруть участь навіть у політичній боротьбі. Так, зокрема їхніми стараннями гастроід компанії «Мішлен» припинив співробітництво із ресторанами країни-агресора, Росію також виключили із рейтингу «50 найкращих ресторанів та барів світу» та позбавили членства у Всесвітній асоціації кулінарних союзів. Українські ресторатори агітують за припинення використання в ресторанній справі програмного забезпечення та АСУ, розроблених у Росії: iiko, 1С:бухгалтерія, bitrix24 [6].

Комерційні пріоритети багатьох вітчизняних закладів змінилися іншими, соціально значущими. Незважаючи на труднощі, вони продовжують виконувати свої функції, пов'язані із забезпеченням харчуванням та комфортом своїх гостей, допомагати захисникам України, брати участь у волонтерській та благодійницькій діяльності. Це чи не єдиний позитивний момент для стратегічного розвитку, бо допомагає формувати позитивний імідж та добре ім'я, хоча і пов'язаний зі значними витратами.

МЕНЕДЖМЕНТ

Форми волонтерства та допомоги військовим і біженцям у ресторанному господарстві відрізняються різноманітністю. Насамперед пов'язані з його безпосередньою функцією: виготовлення і реалізація продуктів харчування та організація харчування. А це і безкоштовні або недорогі обіди, і виготовлення сублімованого харчування, і безкоштовна кава/чай для військових і інші благодійні акції. Проте цим не обмежуються. Є соціальний проект HoReCaAngels, який займається пошуком вакансій у готельно-ресторанній сфері та сприянням у працевлаштуванні людям, що тікали від війни не лише у західні регіони України, але і за кордон [6]. Крім того, що люди отримують засоби для існування, вони не втрачають своєї професійної майстерності, якщо у мирному житті були пов'язані з готельно-ресторанною сферою, або набувають нових умінь і навичок, що має позитивно відбитися на якості трудових ресурсів в подальшому. Існують проекти зі сприяння працевлаштуванню та навчанню ресторанній справі ветеранів. Кошти, зібрані від продажу окремих пропозицій у меню, спрямовуються на закупівлю медикаментів та інших речей, необхідних військовим. Були випадки, коли частину своєї заробітної платні працівники із західних регіонів перераховували своїм колегам, що працюють на територіях, близьких до фронту [3].

Благодійність потребує фінансового забезпечення. Тож джерелами надходжень можуть бути не лише пожертви, але й домовленості з постачальниками, які ризикують втратити свою продукцію внаслідок воєнних дій, і бартер, і спонсорська допомога, і фінансування державою та волонтерськими фондами [7].

Неабиякою моральною проблемою стає експлуатація теми війни у маркетингу продукції та послуг. Заклади ресторанного господарства тут не виняток. Чимало з них ввели в меню страви з назвами, що увійшли в наш активний лексикон із настанням війни, а то й зробили цю тему частиною концепції. У одних споживачів це викликає щире захоплення та беззаперечне сприйняття, у інших – осуд та відторгнення. На наше глибоке переконання, право на такі нововведення мають лише ті ресторани, які включені у волонтерську діяльність, та за діяльністю яких є реальні історії. Інакше, це хоч і викликає у споживачах почуття причетності, але знецінює, нівелює в їх очах героїчні вчинки, жертви і страждання, пов'язані з війною, відверто експлуатує цю тематику, викликаючи відразу й обурення в безпосередніх учасників воєнних дій.

МЕНЕДЖМЕНТ

Висновки і пропозиції. Таким чином, ми бачимо, що нинішні антикризові рішення спрямовані на забезпечення елементарного виживання ресторанного бізнесу. Причому нинішні проблеми не вирішуються шляхом запровадження якогось одного заходу: їх необхідно розв'язувати комплексно. Чимало із перерахованих кроків, виправданих у нинішніх реаліях, можуть обернутися проблемами в майбутньому, і це треба усвідомлювати вже зараз, надаючи перевагу гнучким рішенням, зокрема, це стосується управління персоналом та збереження людських ресурсів, концепції та формату закладу.

Список використаних джерел

1. Симоненко К. Нагодувати й вижити: як ресторанний бізнес змінився під час війни [Електронний ресурс] / К. Симоненко. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/restorannij-biznes-chas-vijni>.
2. Бізнес-район. Як український ресторанний бізнес адаптується до викликів війни: дослідження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrainskiy-restoranniy-biznes-adaptuetsya-do-viklikiv-viyini-doslidzhennya>.
3. Білас М. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi>.
4. Птаховська Д. Як змінилась галузь гостинності в сьогоднішніх реаліях: виклики та тенденції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://smachnonews.24tv.ua/yak-zminilas-galuz-gostinnosti-sogodnishnih-realiyah-vikliki_n2225699.
5. Гревцева Н. Стан та перспективи розвитку ресторанного бізнесу в Україні у 2022 році / Н. Гревцева, Ю. Верешко // Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. м. Чернівці, 5 травня 2022 р. – Чернівці : Технодрук, 2022. – С.194-199.
6. Сайт Київського національного університету культури і мистецтв. Ресторанні тренди світу і України 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://knukim.edu.ua/restoranni-trendy-svitu-i-ukrayiny-2022>.
7. Будуй своє. Кулінарний батальйон: як ресторани годують військових ЗСУ й територіальної оборони [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://buduysvoe.com/publications/kulinarnyy-batalyon-yak-restorany-goduyut-viyskovyh-zsu-y-terytorialnoyi-oborony>.
8. Журнал «Ресторатор». Робота закладів західної частини України в умовах війни: що змінилося [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.restorator.ua/post/west-ukrainian-restaurants-during-war>.

References

1. Symonenko, K. (2022, May 5). *Nahoduvaty y vyzhyty: yak restorannyy biznes zminyvsya pid chas viyny [Feed and Survive: How the Restaurant Business Changed During the War]*. <https://rau.ua/novyni/restorannij-biznes-chas-vijni>.

МЕНЕДЖМЕНТ

2. Biznes-rayon (2022, October 17). Yak ukrayins'kyy restorannyi biznes adaptuyet'sya do vyklykiv viyny: doslidzhennya [How the Ukrainian Restaurant Business Adapts to the Challenges of War: a Study]. <https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrainskiy-restoranniy-biznes-adaptuetsya-do-viklykiv-viyni-doslidzhennya>.

3. Bilas, M. (2022, August 29) Rynok HoReCa pid chas viyny: potochnyy stan ta klyuchovi tendentsiyi [The HoReCa Market During the War: Current State and Key Trends]. <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stan-ta-klyuchovi-tendentsiyi>.

4. Ptakhovska, D. (2022, December 28). Yak zminylas' haluz' hostynnosti v s'ohodnishnikh realiyakh: vyklyky ta tendentsiyi [How the Hospitality Industry has Changed in Today's Realities: Challenges and Trends]. https://smachnonews.24tv.ua/yak-zminilas-galuz-gostinnosti-sogodnishnih-realiyah-vikliki_n2225699.

5. Hrevtseva, N., & Vereshko, Yu. (2022). Stan ta perspektyvy rozvytku restorannoho biznesu v Ukraini u 2022 rotsi [The State and Prospects for the Development of the Restaurant Business in Ukraine in 2022]. *Upravlinnya rozvytkom sfery hostynnosti: rehionalnyi aspekt: Materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. m. Chernivtsi, 5 travnya 2022 r. - Management of the development of the hospitality sector: regional aspect: Materials of International science and practice conf.* (pp. 194-199).

6. Sayt Kyivskoho natsionalnogo universytetu kultury i mystetstv [Site of the Kyiv National University of Culture and Arts]. (2022, May 25). Restoranni trendy svitu i Ukrayiny 2022 [Restaurant Trends of the World and Ukraine 2022]. <http://knukim.edu.ua/restoranni-trendy-svitu-i-ukrayiny-2022>.

7. Buduy svoje [Build your own]. (2022). Kulinarany batal'yon: yak restorany hoduyut' viys'kovykh ZSU y terytorial'noyi oborony [Culinary battalion: How Restaurants Feed the Soldiers of the Armed Forces of Ukraine and Territorial Defense]. <https://buduysvoe.com/publications/kulinarany-batalyon-yak-restorany-goduyut-viyskovykh-zsu-y-terytorialnoyi-oborony>.

8. Zhurnal «Restorator» [«Restorator» magazine]. (2022, June 8). Robota zakladiv zakhidnoyi chastyny Ukrayiny v umovakh viyny: shcho zminylosya [The Work of Institutions in the Western Part of Ukraine During the War: What has Changed]. <https://www.restorator.ua/post/west-ukrainian-restaurants-during-war>.

Отримано 09.03.2023

UDC 338.4

JEL Classification: M11; L83

Nataliia Aleshugina

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Agricultural Technologies and Forestry
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: aleshugina@ukr.net **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3042-8529>

ResearcherID: [M-7470-2016](https://orcid.org/0000-0003-3042-8529)

МЕНЕДЖМЕНТ

Olena Zelenska

PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Tourism
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: elena_zelenska_5@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1000-2427>

ResearcherID: [H-1694-2014](https://orcid.org/H-1694-2014)

**ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE RESTAURANT INDUSTRY
IN THE CONTEXT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR**

The Ukrainian restaurant industry is currently operating in a challenging environment. Many restaurants have found themselves in the war zone and occupation, logistics have been disrupted, and the volume of potential markets has changed due to mass migration and impoverishment. Many establishments in the war zones were physically destroyed, staff was reduced, and operating hours changed due to curfews and air raids.

The main purpose of this article is to summarise the experience of restaurant business practitioners and to develop our own ideas on anti-crisis measures that can be applied in the restaurant business in wartime.

Achieving energy independence has become a priority for catering establishments. In the context of emergency and planned power outages, the demand for generators has increased, the use of thermal equipment has become more relevant, and technological processes, raw materials and menus are being revised.

The anti-crisis measures also include optimising the staff structure and reviewing their job responsibilities and the incentive system.

Today's times call for a simplification of the restaurant format. These challenges began during the pandemic, and the restaurant industry responded by increasing the number of coffee shops, fast food outlets, bakeries, food trucks, street food and other casual dining establishments. This is still relevant today. Thus, competition in these niches is increasing.

Against the backdrop of rising prices for imported products, higher transportation costs, lower consumer incomes, and increased demand for simple, home-cooked food, it is worth simplifying the menu.

Finally, the service in restaurants, which in the current environment operate as catering establishments, coworking spaces, and shops, should be improved.

Despite the difficulties, restaurant businesses continue to perform their functions related to providing food and comfort to their guests, helping the defenders of Ukraine, and participating in volunteer and charitable activities. This is perhaps the only positive aspect for strategic development, as it helps to build a positive image and goodwill, although it involves significant costs.

Thus, we see that current anti-crisis solutions are aimed at ensuring the basic survival of the restaurant business. Moreover, the problems need to be addressed comprehensively. Many of these steps, which are justified in the current reality, may turn into problems in the future, and we need to be aware of this now.

Keywords: restaurant business, martial law, energy independence, equipment, menu, staff, concept, service, social responsibility.

References: 8.

Бібліографічний опис для цитування:

Алешугіна Н., Зеленська О. Антикризисний менеджмент в закладах ресторанного господарства в умовах російсько-української війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 202-210.