

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи бакалавра

на тему: «Аналіз закордонного досвіду поствоєнного відновлення
ресторанного господарства та його адаптація до українських умов»

Виконала: здобувач 4 курсу
групи ГРС 2022-1

спеціальності

241 – Готельно-ресторанна справа

Косих А.Д.

(прізвище та ініціали)

Керівник Свідло К. В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Сергушина А.С.

(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

Керівник роботи **проф. Свідло К.В.**
(підпис)

“16” червня 2026 року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу бакалавра
Кваліфікаційна робота бакалавра розглянута. Здобувач Косих А.Д.
допускається до захисту даної роботи в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТiГГ

(назва)

доц., к. е. н. Писарева І.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

« 16 » «червня» 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра туризму і готельного господарства
Освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Доц., к. е. н. Писарева І.В.

“ 1 ” червня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Косих Анні Дмитрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Аналіз закордонного досвіду поствоєнного відновлення ресторанного господарства та його адаптація до українських умов затверджені наказом вищого навчального закладу від “19” травня 2025 року № 428-03
2. Термін подання студентом проєкту (роботи) 19.06.2026
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) державні будівельні норми, санітарні правила, державні стандарти, нормативна література, правила, джерела Інтернету
4. Зміст кваліфікаційної випускної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи поствоєнного відновлення ресторанного господарства. 2. Аналіз закордонного досвіду і дослідження шляхів формування ресторанного господарства в Україні після війни. 3. Адаптація закордонного досвіду до українських умов.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Наочні матеріали до кваліфікаційної роботи бакалавра (заглавна сторінка); 1. Тема, мета, об'єкт, наукова новизна дослідження; 2. Структура процесу відновлення ресторанного підприємства після кризи. Порівняльна характеристика підходів до відновлення ресторанних підприємств після криз. Критичні фактори успішного відновлення; 3.

Порівняння кредитних інструментів. Інструменти підтримки. Основні характеристики грантового фінансування; 4. Основні кількісні показники оцінки політики відновлення ресторанного господарства. Ефекти інтеграції культурної спадщини у політику відновлення ресторанного господарства. Взаємозв'язок ресторанного господарства та туристичної дестинації; 5. Модель відновлення економіки після воєнного конфлікту. Порівняння ключових післявоєнних програм відновлення. Обсяги фінансової допомоги Балканським країнам у 1995–2006 рр.; 6. Основні інструменти відновлення ресторанного сектору в окремих країнах Азії. Модель інтеграції ресторанного сектору в систему постконфліктного відновлення економіки. Ключові фактори успішного відновлення ресторанного сектору в постконфліктних країнах; 7. Основні фінансові інструменти підтримки ресторанного сектору в постконфліктних країнах. Динаміка міжнародних туристичних потоків у країнах Близького Сходу. Маркетингово-організаційні стратегії відновлення ресторанного сектору; 8. Роль основних суб'єктів у відновленні ресторанного сектору. Функції держави у відновленні ресторанного сектору в постконфліктних країнах. Модель координаційної ролі держави у відновленні ресторанного сектору; 9. Податкові стимули у різних країнах на етапі економічного зростання. Переваги та обмеження інструментів підтримки; 10. Схема адаптивно-трансформаційної моделі відновлення МСР. Цифрові рішення для ресторанного бізнесу

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основна частина	Свідло К.В., д.т.н., проф.	19.05 	15.06 
Нормоконтроль	Давидов Є.О., ст. викл.	16.06	16.06

7. Дата видачі завдання 19.05.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір і обробка первинної інформації</i>	11.05. – 18.05	
2.	<i>Робота над теоретичною частиною</i>	19.05 – 23.05	
3.	<i>Робота над дослідницько-аналітичною</i>	01.06 – 04.06	
4.	<i>Робота над рекомендаційною частиною</i>	05.06 – 09.06	
5.	<i>Розробка і оформлення графічного матеріалу</i>	10.06 – 12.06	
6.	<i>Оформлення пояснювальної записки</i>	13.06 – 14.06	
7.	<i>Перевірка на плагіат. Передзахист</i>	15.06 – 20.06	

Здобувач  Косих А.Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи  Свідло К.В.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	8
1.1. Поняття та підходи до відновлення підприємств ресторанної індустрії після криз	8
1.2. Міжнародні моделі відновлення: характеристика інструментів формування державних програм, грантове та кредитне фінансування, підтримка малого та середнього бізнесу	14
1.3. Методи оцінки інструментів політики відновлення ресторанного господарства, взаємозв'язок з туризмом, культурною спадщиною та місцевою економікою	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ І ДОСЛІДЖЕННЯ ШЛЯХІВ ФОРМУВАННЯ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ ПІСЛЯ ВІЙНИ	29
2.1. Аналіз особливостей досвіду після воєнних та кризових ситуацій в країнах ЄС після Другої світової війни та після конфліктів	29
2.2. Аналіз відновлення ресторанного сектору після конфліктів на прикладі країн Азії та Близького Сходу	36
2.3. Аналіз ключових інструментів та стратегій фінансової підтримки, маркетингові та організаційні підходи, роль держави та інших організацій ...	41
РОЗДІЛ 3. АДАПТАЦІЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ ДО УКРАЇНСЬКИХ УМОВ	50
3.1. Пропозиції щодо підтримки: гранти, кредити, податкові пільги. Порівняння того, що працює, з тим що потребує адаптації.....	50
3.2. Моделі бізнес-відновлення для малих і середніх ресторанів. Основні виклики та ризики відновлення.....	56
3.3. Практичні рекомендації щодо маркетингу, менеджменту та цифровізації ресторанного бізнесу. Ризики та шляхи їх мінімізації.....	62
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність тематики зумовлена потребою формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо відновлення ресторанного господарства в Україні, враховуючи специфіку післявоєнного середовища, доступні ресурси, державні програми підтримки та міжнародний досвід. Результати роботи сприятимуть підвищенню ефективності управління МСР, мінімізації ризиків та забезпеченню сталого розвитку ресторанного сектору та локальних економік. Поствоєнне відновлення економіки України, зокрема ресторанного господарства, є одним із пріоритетних напрямів відбудови локальних економік, відновлення туристичної інфраструктури та забезпечення зайнятості населення. Малий та середній ресторанний бізнес (МСР) займає важливе місце в локальних економічних ланцюгах, виступаючи як джерело робочих місць, податкових надходжень та культурного розвитку громад. Водночас МСР є надзвичайно вразливим до кризових ситуацій, таких як війна, економічні шоки або пандемії, що підкреслює необхідність розробки ефективних стратегій його відновлення.

Мета – дослідження закордонного досвіду поствоєнного відновлення ресторанного господарства та його адаптація до українських умов.

Завдання роботи:

1. Розгляд підходів до відновлення підприємств ресторанної індустрії після криз, міжнародних моделей відновлення, характеристики інструментів формування державних програм, грантового та кредитного фінансування підтримки малого та середнього бізнесу, інструментів формування попиту і просування продукції закладів ресторанного господарства та методів оцінки інструментів політики просування продукції та послуг підприємств на ресторанний ринок.

2. Аналіз методів оцінки інструментів політики відновлення ресторанного господарства, взаємозв'язок з туризмом, культурною спадщиною та місцевою економікою.

3. Аналіз особливостей досвіду після воєнних та кризових ситуацій в країнах ЄС після Другої світової війни та після конфліктів та відновлення ресторанного сектору після конфліктів на прикладі країн Азії та Близького Сходу.

4. Аналіз ключових інструментів та стратегій фінансової підтримки, маркетингові та організаційні підходи, роль держави та інших організацій.

5. Визначення пропозицій щодо підтримки: гранти, кредити, податкові пільги. Порівняння того, що працює, з тим що потребує адаптації.

6. Визначення моделі бізнес-відновлення для малих і середніх ресторанів. Основні виклики та ризики відновлення. Формування практичних рекомендацій щодо маркетингу, менеджменту та цифровізації ресторанного бізнесу, аналіз ризиків та шляхів їх мінімізації.

Об'єкт дослідження – поствоєнне відновлення ресторанного господарства.

Предмет дослідження – моделі бізнес-відновлення для малих і середніх ресторанів, ключові інструменти та стратегії фінансової підтримки, маркетингові та організаційні підходи, роль держави та інших організацій.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Повний обсяг роботи – 94 сторінки, у тому числі основного тексту – 63 сторінка. Робота містить: 26 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел (41 найменування, викладених на 5 сторінках), 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Поняття та підходи до відновлення підприємств ресторанної індустрії після криз

Відновлення підприємств ресторанної індустрії після кризових подій являє собою комплексну систему заходів, спрямованих на повернення закладів до стабільної та ефективної діяльності, відновлення фінансової стійкості, оптимізацію операційних процесів, а також формування та підтримку довіри споживачів. У сучасних умовах ресторанний бізнес є надзвичайно чутливим до зовнішніх факторів, оскільки він безпосередньо залежить від стабільності економіки, поведінки споживачів та соціально-політичної ситуації в країні. Відповідно, будь-які кризові явища призводять до різкого зниження доходів підприємств, скорочення кількості відвідувачів та зменшення ліквідності, що потребує негайної реакції з боку менеджменту [1, 2].

Кризи можуть мати різну природу та проявлятися в різних формах. Економічні кризи включають рецесії, інфляційний тиск, девальвацію національної валюти, коливання цін на енергоносії та сировину, що безпосередньо впливає на собівартість продуктів і вартість обслуговування. Соціальні кризи охоплюють страйки, локальні обмеження роботи закладів, перебої у роботі персоналу, а також зміну структури споживчого попиту внаслідок соціальної нестабільності або зміни поведінки клієнтів [3]. Крім того, існують надзвичайні ситуації загальнодержавного масштабу, до яких можна віднести пандемії, такі як COVID-19, а також військові конфлікти, природні катастрофи та техногенні аварії. Ці події створюють умови, коли заклади змушені оперативно переглядати свої бізнес-моделі та стратегії управління, щоб вижити та залишатися конкурентоспроможними [4, 5].

Основною особливістю криз є раптовий та комплексний негативний вплив на ключові компоненти функціонування підприємства, зокрема на попит, грошові потоки, логістичні ланцюги постачання та кадрові ресурси. Зниження потоку клієнтів безпосередньо зменшує обсяг виручки, що обмежує можливості підприємства в покритті постійних витрат, таких як оренда приміщень, заробітна плата персоналу та закупівля продуктів. Кризи також впливають на ланцюги постачання, змушуючи менеджерів шукати альтернативні джерела постачання, оптимізувати запаси та впроваджувати нові форми логістики, щоб уникнути перебоїв у роботі [6].

Управлінські рішення в умовах кризи потребують переосмислення стратегій та оперативних моделей, що включає планування сценаріїв розвитку, адаптацію фінансових і маркетингових моделей, оптимізацію штатної структури та модернізацію технологічних процесів. Використання інтегрованих підходів до управління дозволяє підприємствам зменшити негативний вплив кризи, ефективно використовувати наявні ресурси та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це особливо важливо для ресторанної індустрії, де довіра споживачів та якість обслуговування безпосередньо впливають на стійкість бізнесу та його можливості до подальшого розвитку [7, 8].

Таким чином, відновлення підприємств ресторанної індустрії після кризових явищ є багаторівневим процесом, який поєднує оцінку негативних впливів, адаптацію бізнес-моделі, оптимізацію операцій та підтримку комунікації зі споживачами. Успішність відновлення значною мірою залежить від оперативності прийняття рішень, готовності до змін та застосування комплексних стратегій управління, що дозволяють підприємству не лише вижити у кризовий період, а й закласти підвалини для подальшого зростання та розвитку на конкурентному ринку [1, 5, 7].

У науковій літературі [1–5, 8] виділяють наступні ключові елементи процесу відновлення (рис. 1.1).

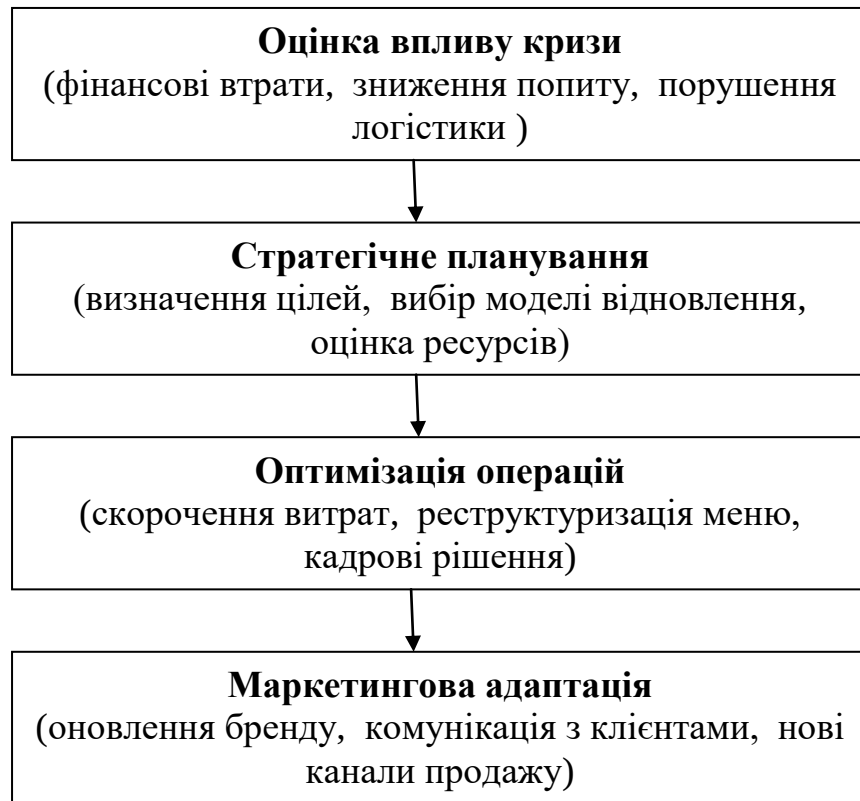


Рис.1.1. Структура процесу відновлення ресторанного підприємства після кризи

У практиці відновлення діяльності ресторанних підприємств застосовуються декілька підходів. В табл. 1.1 наведено узагальнення їхньої сутності. Серед сучасних практик відновлення ресторанних підприємств особливо ефективними вважаються комбінації декількох підходів, які утворюють так звану змішану або інтегровану стратегію. Використання лише одного підходу, наприклад, виключно операційного або тільки маркетингового, часто не дозволяє досягти стійкого результату, оскільки кризи зачіпають одразу кілька аспектів діяльності закладу – фінанси, персонал, попит та логістичні процеси.

Змішана стратегія передбачає одночасне застосування декількох методів відновлення, що дозволяє комплексно реагувати на негативні впливи та забезпечує більшу стійкість бізнесу в умовах нестабільності [1, 2]. Наприклад, паралельне впровадження операційних удосконалень і

маркетингових ініціатив дозволяє підприємству не лише стабілізувати поточну діяльність, а й підвищити конкурентні позиції на ринку.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика підходів до відновлення ресторанних підприємств після криз

Підхід	Основна ідея	Переваги	Недоліки
Операційний	Відновлення стабільних процесів, скорочення витрат	Швидке повернення до операційної діяльності	Може не вирішити стратегічних проблем
Стратегічний	Переосмислення моделі бізнесу, нові цільові ринки	Довгострокова стійкість	Потребує часу і ресурсів
Маркетинговий	Зосереджений на клієнтському досвіді та брендингу	Підвищує лояльність	Ефект може бути не миттєвим
Інноваційний	Впровадження нових сервісів, цифрових рішень	Покращує конкурентні позиції	Вимагає інвестицій

Операційні удосконалення включають оптимізацію внутрішніх процесів, скорочення зайвих витрат, автоматизацію обліку та логістики, удосконалення обслуговування клієнтів і реструктуризацію меню з урахуванням нових тенденцій споживання [3, 5].

Водночас маркетингові ініціативи орієнтовані на відновлення попиту та формування довіри споживачів. Це можуть бути програми лояльності, рекламні кампанії, активна присутність у соціальних мережах, організація тематичних заходів і гастрономічних подій, що підвищують впізнаваність бренду та стимулюють відвідуваність закладів [6–7]. Поєднання цих заходів дозволяє отримати синергійний ефект: оптимізовані процеси зменшують

витрати та підвищують якість обслуговування, а маркетингові дії залучають нових клієнтів і повертають старих, що підсилює фінансову стабільність підприємства. Крім того, змішана стратегія дозволяє адаптувати бізнес до довгострокових змін у ринку. Підприємство не просто відновлює діяльність у короткостроковому періоді, а будує механізми для стійкого розвитку та швидкого реагування на подальші кризи. Такий підхід передбачає постійний моніторинг ефективності заходів, гнучке коригування планів і активне використання аналітичних даних для прийняття рішень. В результаті підприємства, що застосовують інтегровані методи, демонструють вищу адаптивність, кращу фінансову результативність і підвищену лояльність клієнтів, ніж ті, що обмежуються лише одним підходом [2, 5, 8].

Таким чином, змішана стратегія відновлення ресторанних підприємств після криз є найбільш ефективною практикою сучасного управління, оскільки поєднує переваги операційного вдосконалення та маркетингової активності, забезпечуючи комплексну реакцію на виклики ринку, стабілізацію фінансових показників та довгострокову конкурентоспроможність.

Ключові фактори, що визначають успішність відновлення підприємств ресторанної індустрії після криз, наведено нижче у табл.1.2.

Таблиця 1.2

Критичні фактори успішного відновлення

Фактор	Опис
Аналіз ризиків	Системна оцінка впливу кризових явищ
Гнучкі фінансові моделі	Можливість адаптації бюджетів і грошових потоків
Цифрові рішення	Онлайн-замовлення, безконтактна оплата
Комунікація з клієнтами	Прозорий діалог, акції, нові формати взаємодії
Партнерські зв'язки	Співпраця з постачальниками, туристичними агенціями

Фінансова стійкість і адаптовані маркетингові рішення належать до найважливіших факторів успішного відновлення підприємств ресторанної індустрії після кризових явищ, що підтверджується численними дослідженнями та аналізом практики ринку [1, 2]. Стабільне фінансове становище дозволяє підприємству не лише покривати поточні витрати, а й інвестувати в модернізацію технологій, оптимізацію процесів та розвиток сервісу. Водночас адаптовані маркетингові стратегії сприяють підтримці та відновленню попиту, підвищують лояльність клієнтів і зміцнюють репутацію закладу в умовах високої конкуренції.

У період відновлення особливого значення набувають цифрові та організаційні інструменти, що дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку та створювати нові конкурентні переваги. До таких інструментів відносяться:

1. Цифрова трансформація – впровадження сучасних систем онлайн-замовлень, CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами, автоматизація обліку та контролю витрат, а також використання цифрових платформ для аналітики поведінки споживачів. Ці заходи дозволяють не лише підвищити ефективність роботи персоналу та оптимізувати ресурси, а й значно покращити клієнтський досвід [3, 5].

2. Моделі управління ризиками – застосування сценарного планування, гнучких контрактів із постачальниками, створення резервних ланцюгів постачання та фінансових буферів. Ці підходи дозволяють зменшити негативний вплив непередбачуваних подій, забезпечити безперервність діяльності та знизити ймовірність фінансових втрат у майбутньому [6].

3. Реструктуризація меню – адаптація асортименту під нові споживчі тенденції, включаючи здорове харчування, локальні та сезонні продукти, а також зміну форматів подачі. Така реструктуризація допомагає залучати нові категорії клієнтів, підвищує ефективність витрат на продукти і сприяє формуванню унікального гастрономічного бренду [6].

4. Маркетингові кампанії – впровадження комплексних комунікаційних стратегій, акцій, програм лояльності, активне використання соціальних мереж і цифрового маркетингу (SMM). Це дозволяє підтримувати контакт із клієнтами, підвищувати впізнаваність бренду та стимулювати повторні відвідування навіть у періоди економічної нестабільності [2, 8].

Комплексне використання цих інструментів дозволяє підприємствам не лише вижити у кризовий період, а й закласти основу для подальшого розвитку та побудови нових конкурентних переваг. Поєднання фінансової стабільності, сучасних технологій і гнучких маркетингових рішень забезпечує підприємству здатність швидко адаптуватися до змін у споживчій поведінці, ефективно використовувати ресурси та підвищувати свою стійкість до майбутніх кризових ситуацій [1, 3, 6].

1.2 Міжнародні моделі відновлення: характеристика інструментів формування державних програм, грантове та кредитне фінансування, підтримка малого та середнього бізнесу

В сучасних умовах глобальних криз – пандемії, військових конфліктів, економічних потрясінь – міжнародні моделі відновлення економіки та соціальної стабільності стають ключовим інструментом державної політики [1, 9, 12]. Ці моделі поєднують державне планування, міжнародне фінансування (гранти, кредити), підтримку МСБ (малі й середні бізнеси) та структурні реформи для довгострокового розвитку [9, 16]. Відомі приклади таких підходів включають: програми післявоєнного відновлення Європи (зокрема, План Маршалла як історичний прототип сучасних інструментів реконструкції); моделі підтримки МСБ у країнах Європейського Союзу через програму COSME та механізми Європейського інвестиційного банку; а також фінансування стійкості приватного сектору через міжнародні фінансові інституції, зокрема Світовий банк, ЄБРР та МВФ [10, 11, 13, 17]. Зазначені моделі мають спільні ключові елементи: фінансову підтримку, пільгові

кредити, грантові схеми, а також державні програми, що реалізуються у партнерстві з міжнародними організаціями [9, 12].

Основні державні механізми відновлення включають пільгове кредитування та державні гарантії, грантове фінансування, а також комбіновані програми (грант + кредит) [10, 16]. Пільгове кредитування та державні гарантії є інструментами, за допомогою яких держава частково або повністю компенсує відсоткові ставки за кредитами, надає гарантії за зобов'язаннями позичальників або здійснює часткове рефінансування для приватного сектору, що сприяє зниженню кредитних ризиків та розширенню доступу бізнесу до фінансових ресурсів (табл. 1.3) [10].

Таблиця 1.3

Порівняння кредитних інструментів

Інструмент	Мета	Переваги	Мінуси / ризики
Пільгові кредити	Знизити фінансове навантаження на бізнес	Швидке залучення капіталу	Можуть створювати «кредитну залежність»
Державні гарантії	Зменшити ризики для банків	Залучення приватних коштів	Складність гарантійного адміністрування
Факторинг	Підтримка ліквідності	Чистий оборот капіталу	Вимагає прозорого обліку оборотних коштів

У моделях післявоєнного та післякризового відновлення у багатьох країнах державне пільгове кредитування для МСБ становило значну частку валового внутрішнього продукту, зокрема на рівні 3–5 % ВВП щорічно в перші роки відновлення, що підтверджується аналітичними даними Міжнародного валютного фонду [9].

В Україні грантові механізми для МСБ реалізуються, зокрема, через міжнародні ініціативи на кшталт програми «Доступ до фінансування та підтримка стійкості мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП)», де грантова складова може становити до 20–30 % від загальної вартості проєкту для інвестиційної діяльності ММСП у поєднанні з кредитним фінансуванням [17, 20]. У багатьох міжнародних практиках грантове фінансування поєднується з кредитами, що дозволяє знизити фінансові ризики та стимулювати інвестиційну активність підприємств [12, 16]. Так, у програмах технічної допомоги GIZ гранти надаються одночасно з кредитами та консультаційною підтримкою менеджменту, що підвищує ефективність реалізації інвестиційних проєктів [16].

У Європейському Союзі діють програми COSME та ініціативи Європейського інвестиційного банку, які поєднують гарантійні схеми для МСБ, пільгове фінансування, а також менторську підтримку і навчальні програми для підприємців [11, 13]. У Німеччині державний банк розвитку KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) є класичним прикладом інституції, що після Другої світової війни забезпечила масштабну відбудову економіки шляхом кредитування, державних гарантій та цільової підтримки малого і середнього бізнесу [14].

У США функціонує Адміністрація малого бізнесу (SBA), яка реалізує програми державних гарантій за кредитами, підтримки експорту та комплексної консультаційної допомоги підприємцям. Основними інструментами SBA є гарантії кредитів для малого бізнесу, пряме фінансування у кризові періоди, а також технічна та бізнес-консультація [15].

Міжнародні банки розвитку часто виступають стратегічними партнерами держав у створенні систем підтримки економічного відновлення, забезпечуючи гранти для соціальних та інноваційних проєктів, пільгові кредити під державні гарантії, а також технічну допомогу у реформуванні інституцій [16, 17]. В Україні, за результатами співпраці Фонду розвитку підприємництва з міжнародними партнерами у 2025 році, було видано понад

31 900 пільгових кредитів на суму 106,8 млрд грн, а в межах міжнародних програм – 1 501 кредит та 447 грантів [18; 19].

Фонд розвитку підприємництва (ФРП) є центральним елементом державної підтримки МСБ в Україні. Він реалізує кредитні програми, зокрема «Доступні кредити 5–7–9 %», грантові проекти у партнерстві з ЄС, GIZ, Norad та іншими міжнародними організаціями, а також надає консультаційну підтримку підприємцям [18; 20]. Починаючи з 2026 року, запланована повна функціональна трансформація ФРП у Національну установу розвитку, з розширеним мандатом на підтримку МСБ у кризових та післякризових умовах [19].

Гранти, як форма фінансової підтримки, являють собою безповоротні кошти, що надаються державою або міжнародними партнерами для реалізації інноваційних, соціальних, експортно орієнтованих та інвестиційних проектів, і часто поєднуються з технічною допомогою у вигляді консультацій та тренінгів (табл. 1.4) [16; 20].

Таблиця 1.4

Основні характеристики грантового фінансування

Показник	Опис
Форми грантів	Прямі виплати, компенсації за проекти, часткова оплата інвестицій
Джерела	Міжнародні донори (ЄС, USAID, GIZ, Norad), державний бюджет
Сфери використання	Інновації, соціальні проекти, експорт, енергетична ефективність

Проведений аналіз міжнародних моделей відновлення свідчить, що найбільш результативними є комплексні підходи, які поєднують фінансові, інституційні та структурні інструменти державної політики [9, 12, 16]. Саме комбіновані інструменти «кредит + грант + консалтинг» створюють передумови для інноваційної діяльності, підвищення продуктивності та

конкурентоспроможності малого і середнього бізнесу, що є критично важливим для стійкого економічного відновлення України та її інтеграції у європейський і глобальний економічний простір [10, 17, 18].

Важливою перевагою таких грантово-кредитних механізмів є їх мультиплікативний ефект: обмежені за обсягом грантові кошти дозволяють залучити значно більші приватні інвестиції, активізувати банківське кредитування та підвищити загальний рівень фінансової стійкості мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП) [10, 12, 16]. Крім того, участь у міжнародних програмах підтримки часто супроводжується консультаційною та експертною допомогою, що сприяє підвищенню управлінських компетенцій підприємців, покращенню фінансового планування та зниженню ризиків реалізації інвестиційних проєктів [12, 17]. У сукупності це формує сприятливе середовище для відновлення та сталого розвитку малого і середнього бізнесу в Україні в умовах післякризової трансформації економіки (табл. 1.5) [9, 16].

Таблиця 1.5

Інструменти підтримки [10, 16, 17, 20]

Тип підтримки	Приклади механізмів	Ефекти
Кредитні програми	Доступні кредити 5-7-9%; програмні кредити з міжнародними партнерами	Зниження вартості капіталу
Грантові схеми	Програма GIZ для ММСП	Підвищення інвестиційної привабливості
Консалтинг	Підтримка менеджменту	Зміцнення управлінських компетенцій
Державні гарантії	Портфельні гарантії	Розширення кредитного портфеля банків

В Україні грантові механізми підтримки малого та середнього бізнесу реалізуються, зокрема, через міжнародні ініціативи фінансово-економічного

спрямування, серед яких важливе місце посідає програма «Доступ до фінансування та підтримка стійкості мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП)» [17, 20]. Зазначена програма орієнтована на стимулювання інвестиційної активності суб'єктів підприємництва в умовах підвищених економічних ризиків та обмеженого доступу до фінансових ресурсів, що є характерним для періоду післякризового та післявоєнного відновлення [9, 16]. Її ключовою особливістю є поєднання грантового та кредитного фінансування, яке дозволяє зменшити фінансове навантаження на підприємців і водночас підвищити ефективність використання залучених коштів [10, 12].

У межах цієї ініціативи грантова складова може становити до 20–30 % від загальної вартості інвестиційного проєкту, що є суттєвим стимулом для реалізації проєктів модернізації виробництва, впровадження інноваційних технологій, підвищення енергоефективності та розширення виробничих потужностей ММСП [16, 17]. Кредитна частина фінансування, як правило, надається на пільгових умовах у співпраці з уповноваженими банківськими установами, що забезпечує доступність фінансових ресурсів для підприємств різних секторів економіки та регіонів країни [10, 13].

1.3. Методи оцінки інструментів політики відновлення ресторанного господарства, взаємозв'язок з туризмом, культурною спадщиною та місцевою економікою

Ресторанне господарство посідає особливе місце у структурі сфери послуг, виступаючи не лише як сегмент споживчого ринку, а і як важливий елемент туристичної інфраструктури, місцевої економіки та системи збереження й популяризації культурної спадщини територій. Заклади ресторанного господарства забезпечують задоволення базових потреб населення і туристів, формують якість туристичного продукту, створюють робочі місця та сприяють розвитку суміжних галузей — сільського

господарства, харчової промисловості, логістики, креативних індустрій. Водночас через гастрономічні традиції, локальні рецепти та використання регіональних продуктів ресторанний бізнес відіграє важливу роль у збереженні нематеріальної культурної спадщини та формуванні унікальної ідентичності туристичних дестинацій.

У кризових та післякризових умовах – під час пандемій, воєнних конфліктів, масштабних економічних потрясінь – підприємства ресторанного господарства належать до найбільш уразливих суб'єктів господарювання. Обмеження мобільності населення, зниження туристичних потоків, падіння платоспроможного попиту та зростання витрат призводять до скорочення обсягів діяльності, закриття закладів і втрати робочих місць. Разом із тим саме ресторанне господарство є одним із ключових секторів, здатних швидко активізувати економічне відновлення, оскільки воно має відносно короткі інвестиційні цикли, високий рівень зайнятості та тісні зв'язки з локальними ринками. Відновлення діяльності закладів харчування сприяє пожвавленню ділової активності, поверненню туристів, зростанню доходів місцевих бюджетів і відновленню соціально-економічного життя громад [1, 6, 12].

У цих умовах особливого значення набуває державна та місцева політика відновлення ресторанного господарства, яка має бути комплексною та системною. Вона охоплює широкий спектр інструментів, серед яких фінансова підтримка у формі пільгового кредитування та грантів, податкові стимули і тимчасові податкові пільги, регуляторні послаблення, програми збереження зайнятості, а також заходи з розвитку людського капіталу та підвищення управлінських компетенцій підприємців. Важливою складовою такої політики є інтеграція гастрономічної спадщини у туристичні продукти, розвиток гастрономічного та подієвого туризму, підтримка локальних брендів і фермерських виробників, що забезпечує додаткові конкурентні переваги територій.

У зв'язку з цим зростає актуальність науково обґрунтованої оцінки ефективності інструментів політики відновлення ресторанного господарства.

Така оцінка має враховувати не лише прямі економічні результати — зростання оборотів, прибутковості чи зайнятості, — але й непрямі ефекти для суміжних галузей, зокрема туризму, культури та місцевої економіки загалом. Аналіз взаємозв'язків між ресторанним бізнесом і туристичною привабливістю, збереженням культурної спадщини та розвитком територій дозволяє визначити найбільш результативні підходи до управління відновлювальними процесами, сформуванню довгострокових стратегій сталого розвитку та забезпечити синергію між економічними, соціальними й культурними цілями державної політики [2, 4].

Оцінка інструментів політики відновлення ґрунтується на поєднанні економічних, соціальних та інституційних підходів. У міжнародній практиці найбільш поширеними є такі концепції: підхід стійкості (*resilience approach*) — аналіз здатності підприємств адаптуватися до криз та відновлювати діяльність; економіко-результативний підхід — оцінка співвідношення витрат і досягнутих результатів; територіальний підхід — врахування впливу ресторанного господарства на розвиток місцевих громад; інтеграційний підхід — оцінка взаємозв'язків з туризмом і культурною спадщиною [2, 4, 6].

У контексті ресторанного бізнесу підходи оцінки ефективності політики відновлення дозволяють аналізувати не лише фінансові показники діяльності закладів, але й соціально-культурний ефект, який вони створюють для регіонів. Соціально-культурний ефект включає такі аспекти, як підтримка локальної гастрономічної ідентичності, збереження традиційних рецептів та кулінарної спадщини, формування гастрономічної привабливості регіону для туристів, створення додаткових культурних подій (фестивалі, дегустації, гастротури) та підвищення загальної якості туристичного продукту. Це дозволяє комплексно оцінювати не лише економічні вигоди, але й внесок ресторанного господарства у розвиток культури, туризму та соціальної згуртованості громади [2, 5, 8].

Кількісні методи оцінки ефективності політики відновлення ресторанного бізнесу базуються на систематичному аналізі статистичних та

фінансових показників діяльності підприємств до та після впровадження державних або місцевих інструментів підтримки, таких як грантові програми, пільгове кредитування, податкові стимули або консультаційна підтримка. Вони дозволяють вимірювати прямий економічний ефект, визначати тенденції розвитку сектору та оцінювати ступінь відновлення після кризових ситуацій. Такі методи є особливо важливими для побудови об'єктивних моделей прогнозування та планування подальшого розвитку ресторанного господарства у взаємозв'язку з туристичною інфраструктурою [9, 10, 12].

До основних кількісних методів належать:

1. Аналіз динаміки доходів і прибутковості підприємств. Цей метод передбачає порівняння фінансових результатів закладів ресторанного господарства до впровадження підтримки та після її реалізації. Динаміка доходів відображає економічну стабільність та ефективність політики відновлення, а рівень прибутковості дозволяє оцінити, наскільки підтримка сприяє довгостроковій фінансовій стійкості підприємств [10, 13].

2. Оцінка рівня зайнятості. Кількість робочих місць, створених або збережених у ресторанному бізнесі, є важливим соціально-економічним показником. Він дозволяє оцінити вплив політики підтримки на локальну зайнятість, рівень соціальної стабільності та мультиплікативний ефект у суміжних секторах економіки, таких як постачання продуктів харчування, логістика, обслуговування подій [6, 9].

3. Аналіз кількості діючих підприємств ресторанного сектору. Порівняння кількості зареєстрованих та активних закладів до та після реалізації підтримки дозволяє визначити, наскільки ефективними є заходи з відновлення бізнес-середовища, а також виявити тенденції консолідації або розширення ринку [2, 4].

4. Оцінка податкових надходжень до місцевих бюджетів. Фінансові показники податкових надходжень від ресторанного бізнесу відображають вплив відновлення сектору на місцеву економіку. Зростання податкових надходжень свідчить про відновлення платоспроможності підприємств та їх

економічної інтеграції у місцеву спільноту, а також дозволяє оцінити додаткові ресурси для розвитку громад [9, 17].

Крім того, кількісні методи можуть включати аналіз обороту товарів і послуг, середнього чека, відсотка заповненості закладів, сезонних коливань та туристичних потоків, що дозволяє комплексно оцінювати ефективність відновлювальних заходів та взаємозв'язок ресторанного бізнесу з туризмом і культурною спадщиною (табл. 1.6). За допомогою багатфакторних статистичних моделей можна визначати коефіцієнти впливу окремих інструментів підтримки на фінансові та соціально-культурні показники, що дозволяє планувати подальші стратегічні заходи для підвищення стійкості та конкурентоспроможності сектору [12, 16].

Таблиця 1.6

Основні кількісні показники оцінки політики відновлення ресторанного господарства

Показник	Характеристика	Джерело даних
Оборот підприємств	Відображає економічну активність	Держстат, місцеві органи
Рівень зайнятості	Соціальний ефект політики	Статистичні звіти
Кількість закладів	Стійкість бізнес-середовища	Реєстри бізнесу
Податкові надходження	Вплив на місцеву економіку	Бюджетна звітність
Середній чек та оборот на туриста	Визначає туристичну привабливість	Фінансові та туристичні дані
Частка локальної продукції у меню	Показник інтеграції культурної спадщини	Аналітика бізнесу, опитування туристів

Кількісні методи дозволяють створити об'єктивну картину ефективності політики відновлення ресторанного господарства, визначити

ключові фактори успіху, а також інтегрувати соціально-культурні аспекти у процес планування і реалізації підтримки сектору. У поєднанні з якісними методами (експертні оцінки, опитування, кейс-стаді) вони забезпечують комплексну оцінку впливу політики на економіку, туризм і культурну спадщину [2, 5, 12].

Якісні методи оцінки ефективності політики відновлення ресторанного господарства дозволяють досліджувати непрямі ефекти, які важко відобразити за допомогою суто фінансових або статистичних показників. До таких ефектів належать зміни в поведінці підприємців, клієнтів та туристів, формування нових споживчих звичок, підвищення рівня сервісу та залучення громадськості до підтримки локальної культури. На відміну від кількісних методів, які дають числове відображення економічних результатів, якісні підходи дозволяють оцінити соціально-культурну цінність заходів підтримки, рівень довіри до інституцій, а також сприйняття локальних ініціатив у сфері гастрономії та туризму [6, 7].

Найпоширенішими інструментами якісної оцінки є:

1. Експертні опитування – залучення фахівців із ресторанного бізнесу, туризму, економіки та культури для оцінки ефективності політики підтримки. Експерти можуть виявити проблемні точки, оцінити доцільність використання грантів і кредитів, а також визначити ключові ризики та бар'єри розвитку сектора. Цей метод дозволяє отримати глибоке розуміння процесів, що відбуваються у бізнес-середовищі, та врахувати досвід міжнародних практик [6].

2. Анкетування власників закладів та менеджерів – збір первинної інформації безпосередньо від учасників ринку. Анкетування дозволяє досліджувати такі аспекти, як вплив державної підтримки на фінансову стабільність підприємств, зміни в кадровій політиці, застосування нових технологій та підвищення якості обслуговування клієнтів. Крім того, цей метод дає можливість оцінити потреби бізнесу у навчанні, консалтинговій допомозі та інноваційних рішеннях [7].

3. Кейс-стаді (case study) – докладний аналіз окремих підприємств або груп закладів, що пройшли програми підтримки. Цей метод дозволяє виявити як позитивні результати, так і проблеми у реалізації політики відновлення на практиці, показати конкретні приклади успіху чи невдачі та сформулювати рекомендації для масштабування найкращих практик. Наприклад, кейс-стаді можуть демонструвати, як поєднання грантового фінансування та консультаційної підтримки сприяє підвищенню конкурентоспроможності та залученню туристів [6–7].

4. Аналіз задоволеності клієнтів і туристів – оцінка сприйняття якості послуг, гастрономічної пропозиції та туристичного досвіду. Цей метод дозволяє виявити ефекти політики відновлення на рівень задоволеності споживачів, сформулювати рекомендації щодо покращення сервісу, оптимізації меню, впровадження локальних продуктів та організації культурно-гастрономічних подій. Аналіз може здійснюватися через опитування, онлайн-огляди, фокус-групи або інтерактивні платформи зворотного зв'язку [6–7].

Застосування цих методів у комплексі дозволяє отримати більш повну картину ефективності політики відновлення, оскільки вони враховують як прямий економічний ефект, так і вплив на соціально-культурну сферу. Наприклад, у рамках програм підтримки гастрономічного туризму оцінка лише фінансових показників не відобразить ефект формування гастрономічної ідентичності регіону, популяризації локальної кулінарної спадщини або підвищення туристичної привабливості. Комплексне застосування якісних методів дозволяє поєднувати економічну, соціальну та культурну оцінку, що сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень і плануванню довгострокових стратегій розвитку ресторанного бізнесу та суміжних галузей [5, 7, 12].

Якісні методи є незамінними для оцінки програм відновлення, пов'язаних із гастрономічним туризмом та культурною спадщиною, оскільки вони дають можливість зрозуміти поведінкові та культурні трансформації, які неможливо кількісно виміряти, а також визначити ефективність

поєднання фінансової підтримки з нефінансовими заходами, такими як навчання, консультації та менторство.

У сучасних дослідженнях дедалі частіше застосовуються комплексні методи, що поєднують кількісні та якісні показники, зокрема: багатокритеріальний аналіз; індексні методи оцінки стійкості; логіко-структурний аналіз програм [12, 16].

Ресторанне господарство є ключовим елементом туристичного продукту, формуючи загальне враження туристів від дестинації. За даними OECD та UNWTO, витрати туристів на харчування становлять від 25 до 35 % загальних туристичних витрат [1, 4]. Політика відновлення ресторанного господарства безпосередньо впливає на: конкурентоспроможність туристичних дестинацій; сезонність туристичних потоків; тривалість перебування туристів (рис. 1.2) [3, 8].



Рис.1.2. Взаємозв'язок ресторанного господарства та туристичної дестинації [3, 8]

Гастрономія є важливою складовою нематеріальної культурної спадщини (табл.1.7). Підтримка закладів, що використовують локальні продукти та традиційні рецепти, сприяє збереженню культурної ідентичності регіонів і водночас стимулює туристичний попит [5, 8].

Відновлення ресторанного бізнесу має мультиплікативний ефект для місцевої економіки: створення робочих місць, зростання попиту на локальну продукцію, збільшення бюджетних надходжень [9, 17]. За оцінками Світового банку, кожне робоче місце у сфері ресторанного господарства генерує до 1,5–2 робочих місць у суміжних галузях [10].

Таблиця 1.7

Ефекти інтеграції культурної спадщини у політику відновлення
ресторанного господарства

Напрямок	Очікуваний ефект
Використання локальних продуктів	Підтримка місцевих виробників
Традиційна кухня	Підвищення туристичної привабливості
Гастрономічні фестивалі	Розвиток подієвого туризму

Аналіз методів оцінки інструментів політики відновлення ресторанного господарства свідчить, що найбільш результативними є комплексні підходи, які одночасно враховують економічні, соціальні та культурні ефекти діяльності сектору. Такий підхід дозволяє оцінювати не лише прямий вплив підтримки на фінансову стабільність і прибутковість закладів, а й непрямі результати, зокрема збереження гастрономічної спадщини, формування локальної культурної ідентичності, підвищення туристичної привабливості територій та покращення якості життя місцевого населення [2, 5, 7].

Взаємозв'язок ресторанного господарства з туризмом, культурною спадщиною та місцевою економікою зумовлює необхідність інтегрованої політики відновлення, яка поєднує фінансову підтримку підприємств із заходами розвитку туристичної інфраструктури, популяризації локальної кухні, організації гастрономічних подій та культурних фестивалів. Така політика сприяє створенню синергійного ефекту, коли покращення діяльності ресторанного бізнесу стимулює туристичні потоки, підвищує зайнятість у суміжних секторах і забезпечує додаткові надходження до

місцевих бюджетів, що, у свою чергу, дозволяє реалізовувати нові культурні та соціальні проєкти [6, 8, 12].

Для України особливо актуальним є поєднання фінансових інструментів з програмами розвитку гастрономічного туризму та підтримки локальної культурної ідентичності. Це означає, що грантове та кредитне фінансування ресторанного бізнесу повинно супроводжуватися заходами з навчання та консалтингу, популяризації локальної кухні серед туристів та громадськості, а також інтеграції гастрономічних продуктів у туристичні маршрути. Наприклад, фінансова підтримка окремих закладів може поєднуватися з організацією гастрономічних фестивалів, створенням кулінарних шкіл, екскурсійних програм та маркетингових кампаній, що підвищують туристичну привабливість регіону [5, 9, 13].

Інтегрований підхід дозволяє не лише відновлювати економічну активність ресторанного бізнесу після кризових ситуацій, але й формувати стійкі територіальні економічні системи, де локальні підприємства взаємодіють з туристичною та культурною інфраструктурою, посилюючи конкурентоспроможність регіонів на національному та міжнародному рівні. Такий підхід забезпечує довгострокові ефекти, включаючи підвищення інвестиційної привабливості, розвиток людського капіталу, зростання зайнятості та стимулювання підприємницької активності серед молоді та локальних громад [6, 10, 12].

Комплексні та інтегровані підходи до відновлення ресторанного господарства є не лише економічною необхідністю, але й стратегічним інструментом підтримки туризму, збереження культурної спадщини та розвитку місцевих громад, що дозволяє формувати збалансовану, стійку та конкурентоспроможну економіку територій навіть в умовах післякризових трансформацій [2, 5, 7, 12].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ І ДОСЛІДЖЕННЯ ШЛЯХІВ ФОРМУВАННЯ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ ПІСЛЯ ВІЙНИ

2.1. Аналіз особливостей досвіду після воєнних та кризових ситуацій в країнах ЄС після Другої світової війни та після конфліктів

Відновлення економіки після воєнних конфліктів та криз є критичною задачею для стабілізації соціально-економічної системи країни та регіону. У Європі такі процеси проходили як післявоєнне відновлення після Другої світової війни, так і після конфліктів на Балканах у 1990-х роках. Сучасні кризи, зокрема пандемії та економічні потрясіння, вимагають використання уроків минулого та інтегрованого підходу до фінансової та інституційної відбудови [1, 2, 3].

Основною метою цього дослідження є аналіз моделей відновлення країн ЄС, оцінка ролі міжнародних фінансових інституцій (IMF, EBRD, WBIF, ЄС) та визначення уроків, які можуть бути застосовані для сучасної відбудови економіки України [27].

Модель відображає поетапний процес відновлення економіки після збройного конфлікту (рис. 2.1). Початковим етапом є подолання наслідків руйнувань та надання гуманітарної допомоги населенню. Наступним кроком виступає відбудова критичної та соціальної інфраструктури, що створює передумови для стабілізації економічної діяльності. Реалізація системних економічних реформ забезпечує модернізацію економіки, підвищення її конкурентоспроможності та стійкості. Завершальним етапом є інтеграція в Європейський Союз, яка сприяє довгостроковому економічному зростанню, інституційному розвитку та залученню інвестицій.

Післявоєнне та післякризове відновлення економік є багатограним і комплексним процесом, що охоплює економічну, соціальну та інституційну реконструкцію. В Європі ці процеси пройшли через кілька ключових етапів – від післявоєнної відбудови після Другої світової війни до постконфліктного відновлення у колишній Югославії в 1990-х роках, і до сучасних процесів стабілізації та реінтеграції. Цей досвід містить важливі уроки щодо ролі міжнародної допомоги, фінансових інструментів, структурних реформ, а також співпраці з міжнародними організаціями.

Після Другої світової війни Європа зіштовхнулася з руйнівними економічними, соціальними та інфраструктурними наслідками.

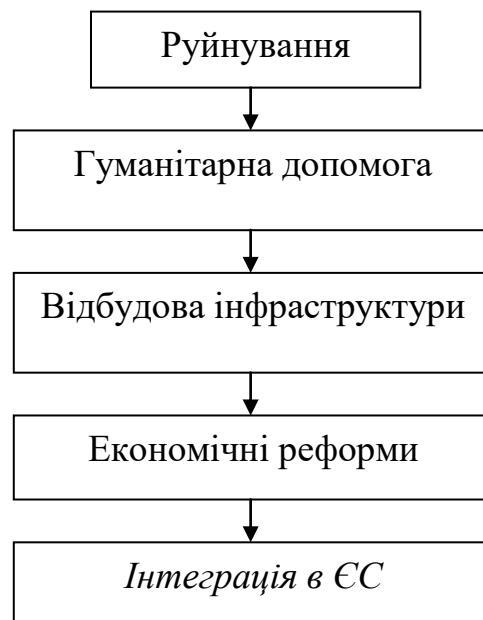


Рис. 2.1. Модель відновлення економіки після воєнного конфлікту

Запроваджений у 1947 році План Маршалла із загальним обсягом фінансової допомоги понад 13 млрд доларів США став ключовим фактором стабілізації та прискореного економічного зростання західноєвропейських держав у повоєнний період, сприяючи модернізації промисловості, розвитку торгівлі і політичної співпраці між державами регіону. Економіки низки країн, включно з Німеччиною та Італією, у короткий термін перевищили довоєнні рівні виробництва, що було важливим етапом на шляху до інтеграції та створення Європейського співтовариства.

У Франції, наприклад, реалізовувався власний післявоєнний План модернізації та переоснащення (План Монне), що поєднував державне стратегічне планування з іноземною допомогою та інвестиціями у ключові галузі економіки. Такий інституційний підхід забезпечив структурну перебудову промисловості і модернізацію економіки, що заклало основу подальшого зростання та соціального розвитку. Таблиця 2.1 нижче узагальнює основні характеристики цих програм.

Таблиця 2.1

Порівняння ключових післявоєнних програм відновлення

Програма	Країни-отримувачі	Основні механізми	Економічний ефект	Соціально-культурний вплив
План Маршалла	Багато держав Західної Європи	Гранти, кредити, технічна допомога	Зростання ВВП, модернізація промисловості	Сприяння європейській співпраці
План Монне	Франція	Інвестиції у галузі, державні програми	Структурні реформи, розвиток інфраструктури	Відновлення промислової культури

У післявоєнний період у 1990-х роках Балканські країни, зокрема Боснія і Герцеговина, зазнали масштабних руйнувань соціальної, економічної та інституційної інфраструктури. Після підписання Дейтонської угоди у 1995 р. розпочалася довготривала фаза «post-conflict reconstruction», що поєднувала гуманітарну підтримку, відбудову інфраструктури, і реформи для ринкової трансформації. У цьому процесі Світовий банк виступив ключовим партнером, надаючи ресурси, консультації та підтримку комплексних програм відновлення практично у всіх сферах економіки й інфраструктури [21–23].

Водночас Європейський Союз реалізував програми на кшталт Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilisation (CARDS) – одного з головних фінансових інструментів для відновлення та стабілізації Західних Балкан у 2000–2006 рр. із бюджетом понад €5,13 млрд, спрямованим на реконструкцію, розвиток інституцій, демократизацію та соціально-економічне відновлення країн регіону [23].

Успішні приклади післяконфліктного відновлення економіки та суспільства включають реконструкцію Старого мосту та історичного центру міста Мостар (Mostar) у Боснії і Герцеговині, що стало не лише інфраструктурним проєктом, а й потужним символом відродження культурної спадщини, соціального примирення та зростання туристичної привабливості регіону. Відновлення Мостару сприяло пожвавленню місцевої економіки, розвитку малого й середнього бізнесу, зокрема у сфері туризму та гостинності, що відповідає підходам до підвищення стійкості туристичних дестинацій після криз і конфліктів, описаних у працях OECD, UNWTO та сучасних дослідженнях з кризового менеджменту в туризмі [1, 4, 7].

Після розпаду Югославії Балканські країни зазнали масштабних руйнувань транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури, а також глибокої деградації економічних зв'язків і інституцій. Особливо складною була ситуація в Боснії і Герцеговині, де воєнні дії призвели до суттєвого скорочення виробництва, зайнятості та інвестиційної активності. Після підписання Дейтонської мирної угоди (1995 р.) розпочався системний процес відновлення країни за активної підтримки міжнародних фінансових організацій і донорів, зокрема Світового банку, Європейського Союзу, МВФ та програм ЄС із реконструкції та стабілізації [9, 11, 23, 24].

Основними інструментами відновлення стали грантове фінансування, пільгові кредити, технічна та консультативна допомога, а також програми макроекономічної стабілізації й інституційного розвитку, спрямовані на відбудову інфраструктури, реформування державного управління та підтримку приватного сектору. Значну роль відіграли проєкти, орієнтовані на

відновлення малого та середнього бізнесу, який розглядався як ключовий драйвер економічної стабілізації та зайнятості населення [10; 13; 17]. Досвід Боснії і Герцеговини підтверджує, що поєднання фізичної реконструкції з економічними реформами та інтеграційними процесами створює основу для довгострокового розвитку та поступового наближення до стандартів Європейського Союзу [12; 21; 26].

Таким чином, балканський досвід післяконфліктного відновлення демонструє важливість комплексного підходу, який поєднує відбудову інфраструктури, підтримку підприємництва, розвиток туризму та ефективну координацію міжнародної допомоги, що є надзвичайно актуальним і для сучасних стратегій відновлення економіки України [25; 27; 28].

Основними інструментами були гранти, кредити, технічна допомога, а також програми стабілізації (табл. 2.2)[6, 7].

Таблиця 2.2

Обсяги фінансової допомоги Балканським країнам у 1995–2006 рр.

Країна	Обсяг допомоги, млн €	Основні програми	Основні цілі
Боснія і Герцеговина	2 100	CARDS, World Bank Projects	Відновлення інфраструктури, інституцій
Хорватія	1 300	CARDS, EBRD	Економічна стабілізація, реформи
Косово	1 050	EU, IMF, World Bank	Соціальна стабілізація, розвиток бізнесу

Програма CARDS (Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilisation) забезпечила понад 5,1 млрд € на відбудову та розвиток інституцій, демократизацію та соціально-економічну стабілізацію [7]. Міжнародні фінансові інституції, зокрема Міжнародний валютний фонд (IMF), Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD), Інвестиційна рамка для Західних Балкан (WBIF) та Європейський Союз, відіграють

ключову роль у процесах відновлення економік після глибоких криз і збройних конфліктів. Їхня діяльність спрямована на стабілізацію макроекономічної ситуації, відбудову зруйнованої інфраструктури, підтримку приватного сектору та формування інституційних передумов для довгострокового економічного зростання. Практика післяконфліктного відновлення в країнах Європи та Балкан підтверджує, що участь міжнародних фінансових інституцій є вирішальним чинником успішної реконструкції та подальшої економічної інтеграції [9, 11, 23].

Основними інструментами підтримки з боку міжнародних фінансових інституцій виступають пільгові кредити та гранти, спрямовані на відновлення транспортної, енергетичної, комунальної та соціальної інфраструктури, а також на стимулювання економічної активності в постраждалих регіонах. Окремий акцент робиться на фінансуванні малих і середніх підприємств, які розглядаються як ключовий драйвер створення робочих місць, розвитку місцевих економік і підвищення їхньої стійкості до кризових шоків [10, 13, 17]. Крім фінансової підтримки, важливу роль відіграє технічна допомога та консультативний супровід реформ, що охоплює питання державного управління, бюджетної політики, фінансового сектору та регуляторного середовища [16, 28].

Комплексне поєднання фінансових ресурсів, експертної підтримки та інституційних реформ, яке забезпечується міжнародними фінансовими інституціями, створює основу для стійкого економічного відновлення, підвищення інвестиційної привабливості та поступової інтеграції країн, що постраждали від криз і конфліктів, у європейський та глобальний економічний простір [12, 21, 25].

Ці інструменти допомагають стабілізувати фінансову систему, підвищити інвестиційну привабливість та підтримати соціально-економічну інтеграцію.

Україна після війни та кризових явищ 2022–2025 рр. запровадила комплексні програми відновлення за підтримки ЄС, IMF, WB, EBRD (табл.

2.3). Основні елементи: грантово-кредитне фінансування для МСБ; відновлення інфраструктури та енергетичних об'єктів; програми соціальної стабілізації; державні гарантії кредитів; технічна підтримка реформ [11, 12].

Таблиця 2.3

Основні показники відновлення України (2023–2025)

Показник	Роки		
	2023	2024	2025
Обсяг міжнародної допомоги, млрд \$	12	15	18
ВВП, млрд \$	155	165	178
Рівень безробіття, %	10,5	9,8	9,2
Кількість МСБ, що отримали підтримку	25 000	31 000	38 500

Найбільш результативними є комплексні програми відновлення, що поєднують фінансові інструменти, структурні реформи та соціально-культурні заходи.

Міжнародні фінансові інституції відіграють ключову роль у післякризовому та післяконфліктному відновленні економік, забезпечуючи критично важливу фінансову й інституційну підтримку через надання грантів, пільгових і довгострокових кредитів, а також технічної та консультаційної допомоги. Такі інструменти дозволяють країнам, що постраждали від війни або глибоких криз, відновлювати базову інфраструктуру, стабілізувати державні фінанси, підтримувати підприємницьку активність і впроваджувати структурні реформи. Досвід Світового банку, МВФ, ЄБРР та Європейського інвестиційного банку свідчить, що поєднання фінансових ресурсів із експертною підтримкою значно підвищує ефективність відновлювальних процесів [9, 10, 13, 17].

Практика Європейського Союзу та країн Балканського регіону переконливо демонструє, що поєднання внутрішніх державних ресурсів із міжнародною допомогою створює синергійний ефект, який сприяє не лише фізичній відбудові, а й економічній стабілізації та інституційному розвитку. Реалізація програм ЄС, зокрема у межах механізмів відновлення та стійкості,

дозволила країнам Західних Балкан перейти від етапу післяконфліктної реконструкції до поступової інтеграції у європейський економічний простір [11, 23, 24]. Такий підхід відповідає концепції «build back better», яка передбачає формування більш стійкої, конкурентоспроможної та інклюзивної економіки [12].

Для України в умовах повоєнного відновлення особливо пріоритетними є розвиток грантово-кредитних механізмів підтримки малого та середнього бізнесу, масштабна відбудова критичної та соціальної інфраструктури, підвищення інституційної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також системна інтеграція міжнародного досвіду у національну політику відновлення. Значну роль у цьому процесі відіграють програми міжнародних фінансових організацій, державні ініціативи та цифрові платформи підтримки бізнесу, що сприяють підвищенню прозорості, ефективності та доступності фінансування [18, 19, 20, 25]. Комплексне використання цих інструментів створює основу для довгострокового економічного зростання та успішної європейської інтеграції України [21, 27, 28].

2.2. Аналіз відновлення ресторанного сектору після конфліктів на прикладі країн Азії та Близького Сходу

Ресторанний сектор є складовою індустрії гостинності та туризму, яка особливо чутливо реагує на збройні конфлікти, політичну нестабільність та кризові явища. Дослідження ОЕСР, UNWTO та науковців свідчать, що відновлення цього сектору залежить не лише від макроекономічної стабілізації, а й від рівня інституційної спроможності, доступу до фінансування, безпечового середовища та довіри споживачів [1, 4, 6].

Згідно з концепцією кризового менеджменту у туризмі, запропонованою Б. Рітчі, постконфліктне відновлення проходить кілька етапів: реагування, стабілізація, відновлення та розвиток [3]. На кожному з

них ресторанний бізнес виконує різні функції – від забезпечення базових потреб населення до формування позитивного іміджу території.

С. Іванов підкреслює роль резильєнтності (стійкості) підприємств гостинності, яка визначається їх здатністю адаптувати бізнес-моделі, впроваджувати інновації та співпрацювати з державою [2]. У цьому контексті ресторани в постконфліктних країнах Азії та Близького Сходу часто виступають як малі та середні підприємства (МСП), що потребують цільової підтримки [9, 10, 16].

Дослідження ОЕСР, UNWTO та науковців свідчать, що відновлення цього сектору залежить не лише від макроекономічної стабілізації, а й від рівня інституційної спроможності, доступу до фінансування, безпекового середовища та довіри споживачів [1, 4, 6].

Згідно з концепцією кризового менеджменту у туризмі, запропонованою Б. Рітчі, постконфліктне відновлення проходить кілька етапів: реагування, стабілізація, відновлення та розвиток [3]. На кожному з них ресторанний бізнес виконує різні функції – від забезпечення базових потреб населення до формування позитивного іміджу території.

С. Іванов підкреслює роль резильєнтності (стійкості) підприємств гостинності, яка визначається їх здатністю адаптувати бізнес-моделі, впроваджувати інновації та співпрацювати з державою [2]. У цьому контексті ресторани в постконфліктних країнах Азії та Близького Сходу часто виступають як малі та середні підприємства (МСП), що потребують цільової підтримки [9, 10, 16].

Азійські країни мають різноманітний і багатовимірний досвід постконфліктного відновлення, який сформувався під впливом історичних, соціально-економічних та інституційних чинників (табл. 2.4). Зокрема, приклади В'єтнаму, Шрі-Ланки та Іраку демонструють, що ресторанний сектор здатний виступати одним із ключових драйверів економічного пожвавлення у післяконфліктний період. Його розвиток відбувається насамперед за рахунок активізації внутрішнього туризму, зростання

споживчого попиту та цільової підтримки малого і середнього підприємництва (МСП), яке становить основу індустрії гостинності [1, 2].

Таблиця 2.4

Основні інструменти відновлення ресторанного сектору в окремих країнах Азії [1, 6, 35]

Країна	Тип конфлікту	Основні інструменти підтримки	Результат для ресторанного сектору
В'єтнам	Збройний конфлікт (історичний)	Державні інвестиції, підтримка МСП	Зростання внутрішнього попиту
Ірак	Збройний конфлікт	Міжнародна допомога, гранти	Повільне, але стабільне відновлення
Шрі-Ланка	Громадянський конфлікт	Податкові пільги, туризм	Відновлення малого бізнесу

У В'єтнамі після завершення воєнних дій ресторанний бізнес став важливим елементом відновлення міської економіки та туристичної привабливості. Державна політика була спрямована на стимулювання внутрішнього туризму, розвиток локальних гастрономічних брендів і залучення інвестицій у туристичну інфраструктуру. Подібні підходи застосовувалися й у Шрі-Ланці після завершення громадянського конфлікту, де ресторани відігравали роль не лише економічних суб'єктів, а й соціальних просторів, що сприяли відновленню довіри та міжкультурної взаємодії [6, 7].

За даними Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і Азійського банку розвитку, ключовими інструментами відновлення ресторанного сектору в азійських країнах стали пільгове кредитування, податкові канікули, субсидії для МСП, а також масштабні інвестиції в туристичну та міську інфраструктуру [1, 35]. Ці заходи дозволили зменшити

фінансове навантаження на підприємців і створити умови для швидкого відновлення операційної діяльності ресторанів.

Досвід країн Азії та Близького Сходу переконливо демонструє, що ресторанний сектор може виступати одним із ключових елементів постконфліктного економічного відновлення, оскільки він поєднує економічну, соціальну та культурну функції. У період після завершення активної фази конфлікту ресторани забезпечують створення робочих місць, стимулюють внутрішній попит, підтримують розвиток суміжних галузей (сільське господарство, логістика, туризм) та сприяють відновленню соціальної взаємодії в міському просторі [1, 4].

Аналіз практик країн Азії (В'єтнам, Шрі-Ланка, Ірак) свідчить, що ефективне відновлення ресторанного бізнесу ґрунтується на активній ролі держави у формуванні сприятливого інституційного середовища (рис. 2.2). Йдеться про запровадження податкових стимулів, програм пільгового кредитування, грантової підтримки МСП та інвестицій у туристичну інфраструктуру. За оцінками ОЕСР та Світового банку, саме комплексність таких заходів дозволяє скоротити період відновлення та підвищити стійкість бізнесу до повторних криз [1, 9, 10].

У країнах Близького Сходу (Ліван, Йорданія, Ізраїль) ресторанний сектор відіграє додаткову роль у формуванні позитивного міжнародного іміджу та відновленні туристичних потоків.

Дослідження UNWTO та Henderson підкреслюють, що навіть в умовах тривалої нестабільності ресторани можуть функціонувати як «якорі відновлення», залучаючи приватні інвестиції, кошти діаспори та міжнародну технічну допомогу [4, 7, 16]. Важливим чинником успіху є гнучкість бізнес-моделей та впровадження інноваційних рішень, зокрема цифрових сервісів, доставки та безконтактного обслуговування, що відповідає концепції smart tourism [5, 6]. Отримані узагальнення мають важливе прикладне значення для формування стратегій відновлення сфери гостинності в інших постконфліктних країнах, зокрема в Україні. Рекомендації ОЕСР, Світового

банку та UNDP акцентують на необхідності інтеграції підтримки ресторанного сектору в ширші програми економічної реконструкції, розвитку МСП та місцевого самоврядування [1, 10, 16, 25].

Таблиця 2.5

Ключові фактори успішного відновлення ресторанного сектору в
постконфліктних країнах [1, 4, 6, 9, 16]

Фактор	Прояв у країнах Азії	Прояв у країнах Близького Сходу
Державна політика	Податкові пільги, кредити МСП	Регуляторна підтримка, туризм
Міжнародна допомога	Банки розвитку, донори	Гранти, технічна допомога
Інновації	Цифровізація, delivery	Маркетинг, сервісні інновації
Соціальний ефект	Зайнятість, внутрішній попит	Соціальна стабілізація



Рис. 2.2. Модель інтеграції ресторанного сектору в систему
постконфліктного відновлення економіки [3, 12, 16]

Ресторанний сектор у постконфліктних економіках слід розглядати не лише як сферу споживання, а як стратегічний інструмент соціально-економічної стабілізації та довгострокового розвитку. Застосування адаптованого досвіду країн Азії та Близького Сходу з урахуванням національних особливостей може суттєво підвищити ефективність політики відновлення в Україні та інших державах, що проходять етап післявоєнної трансформації [1, 4, 16].

2.3. Аналіз ключових інструментів та стратегій фінансової підтримки, маркетингові та організаційні підходи, роль держави та інших організацій

Постконфліктне відновлення ресторанного сектору в країнах Азії та Близького Сходу значною мірою залежить від доступу підприємств до фінансових ресурсів (табл. 2.6). Ресторани, як переважно малі та середні підприємства (МСП), є вразливими до руйнування інфраструктури, втрати персоналу та різкого падіння платоспроможного попиту. Тому ключовими інструментами фінансової підтримки стають державні та міжнародні програми пільгового фінансування, гранти й податкові стимули [1, 9, 10].

Досвід країн Азії свідчить, що провідну роль у фінансуванні відновлення відіграють банки розвитку та державні фінансові інститути. Зокрема, Азійський банк розвитку (ADB) реалізовував програми кредитної підтримки МСП у постконфліктних економіках, спрямовані на відновлення сфери послуг і туризму [35]. Подібні підходи описані в аналітичних звітах ОЕСР, де наголошується на важливості поєднання кредитних і грантових інструментів для зниження ризиків бізнесу на початкових етапах відновлення [1, 12]. У країнах Близького Сходу фінансова модель є більш диверсифікованою. Поряд із державними програмами підтримки, суттєву роль відіграють міжнародні фінансові організації (Світовий банк, UNDP, IMF) та приватні інвестори, включно з діаспорою. Це особливо характерно

для Лівану, де ресторанний сектор значною мірою відновлювався за рахунок приватного капіталу в умовах обмежених бюджетних можливостей держави [9, 16].

Таблиця 2.6

Основні фінансові інструменти підтримки ресторанного сектору в
постконфліктних країнах [1, 9, 10, 16, 35]

Інструмент	Країни Азії	Країни Близького Сходу	Основний ефект
Пільгові кредити	ADB, держбанки	Світовий банк, IMF	Відновлення оборотного капіталу
Гранти	Донорські програми	UNDP, донори	Запуск діяльності
Податкові пільги	Державні програми	Обмежено	Зниження витрат
Приватні інвестиції	Помірні	Високі	Модернізація бізнесу

Поряд із фінансовими інструментами важливу роль у відновленні ресторанного сектору відіграють маркетингові та організаційні стратегії, спрямовані на повернення споживчої довіри та адаптацію до нових умов ринку. Як зазначає М. Sigala, кризові періоди стимулюють підприємства гостинності до впровадження інноваційних бізнес-моделей і цифрових сервісів [6].

У країнах Азії ресторани активно використовували стратегії орієнтації на внутрішній ринок, розвиток локальної гастрономії та культурної ідентичності. Ці підходи поєднувалися з цифровим маркетингом, онлайн-замовленнями та сервісами доставки, що відповідає концепції «smart tourism» [5]. На Близькому Сході маркетингові стратегії часто були спрямовані на залучення міжнародних туристів і діаспори, а також на формування іміджу

міст як безпечних і привабливих для відвідування. Ресторани відігравали роль культурних «якорів», сприяючи відновленню міського простору та соціальної активності (табл. 2.7–2.8) [4, 7].

Таблиця 2.7

Динаміка міжнародних туристичних потоків у країнах Близького Сходу

Країна / Місто	Рік	Кількість міжнародних туристів (млн)	Коментарі
Саудівська Аравія	2024	~20,0	Зростання привабливості через маркетинг та новий контент
ОАЕ (зокрема Дубай)	2024	25,0	Лідер за прибуттями у регіоні за 2024 рік
Єгипет (включно з туристами в Каїрі)	2025	~19,0	Стратегія культурних об'єктів як туристичних точок
Близький Схід (усього регіон)	2025	96,6	Загальне зростання туристичних прибуттів

Таблиця 2.8

Споживчі витрати туристів та економічний внесок туризму

Рік	Кількість міжнародних відвідувачів (млн)	Витрати туристів (млрд USD)
2022	14,36	~32,0 (117,6 млрд AED)
2023	17,15	~49,2 (180,6 млрд AED)
2024	18,72	~48,9 (179,8 млрд AED)

Відповідно до рекомендацій ОЕСР і Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), ефективне відновлення ресторанного сектору можливе лише за умови узгоджених дій державних органів, місцевої влади, бізнесу та міжнародних партнерів. Такий підхід передбачає перехід від фрагментарних заходів підтримки до комплексних програм, що поєднують фінансування, інституційні реформи, розвиток людського капіталу та маркетингове просування туристичних дестинацій [1, 4, 12].



Рис. 2.3. Маркетингово-організаційні стратегії відновлення ресторанного сектору [5, 6, 7]

Держава відіграє ключову координаційну та системоутворюючу роль у процесі постконфліктного відновлення ресторанного сектору, оскільки саме вона визначає стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку, формує нормативно-правове середовище та забезпечує узгодженість дій між різними суб'єктами відновлення. У постконфліктний період ресторанний бізнес функціонує в умовах підвищених ризиків, обмежених фінансових ресурсів, порушених логістичних ланцюгів і зниженого платоспроможного попиту, що зумовлює необхідність активного державного втручання та цілеспрямованої підтримки.

Важливим аспектом державної ролі є розроблення та реалізація комплексної політики відновлення, яка охоплює фінансово-економічні, інституційні та соціальні інструменти впливу. До таких інструментів належать податкові пільги, програми пільгового кредитування, субсидії на відновлення матеріально-технічної бази, а також державні гарантії для інвесторів. Крім того, держава забезпечує стабільність і передбачуваність регуляторного середовища, що є критично важливим чинником для прийняття інвестиційних рішень суб'єктами ресторанного бізнесу в умовах післяконфліктної економіки. Окрему увагу слід приділити координації взаємодії між центральними та місцевими органами влади, бізнес-

структурами, громадськими організаціями й міжнародними донорами. Саме держава виступає ключовим посередником у процесі узгодження інтересів цих стейкхолдерів, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів та мінімізацію дублювання зусиль.

На локальному рівні важливим є залучення органів місцевого самоврядування до формування програм підтримки ресторанного сектору з урахуванням регіональних особливостей, рівня руйнувань та соціально-економічних потреб територій.

Державна участь у постконфліктному відновленні ресторанного сектору має системний характер і спрямована не лише на короткострокову стабілізацію діяльності підприємств, але й на формування передумов для їх сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції в загальну стратегію економічного відновлення країни (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Роль основних суб'єктів у відновленні ресторанного сектору

Суб'єкт	Основні функції
Держава	Політика, регулювання, фінансування
МФО	Кредити, гранти, технічна допомога
Бізнес	Інновації, зайнятість, сервіс
Громади	Соціальна стабільність

Через інструменти економічної політики держава створює умови для відновлення підприємницької активності, зниження ризиків для бізнесу та поступового повернення споживчої довіри (рис. 2.4)[3, 4].

У постконфліктний період ці інструменти набувають особливої ваги, оскільки економічне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, обмеженим доступом до фінансових ресурсів та зниженням інвестиційної привабливості окремих галузей, зокрема сфери гостинності.



Рис. 2.4. Модель координаційної ролі держави у відновленні ресторанного сектору [3, 4, 9, 16]

Саме тому державна економічна політика має бути спрямована на формування сприятливих умов для функціонування та розвитку підприємств ресторанного бізнесу як важливого сегмента малого та середнього підприємництва.

Ключову роль у цьому процесі відіграють фіскальні та монетарні інструменти, зокрема податкові стимули, пільгове кредитування, програми компенсації відсоткових ставок, а також механізми державних гарантій за кредитами. Застосування зазначених заходів дозволяє зменшити фінансове навантаження на суб'єктів господарювання, підвищити їхню платоспроможність і забезпечити поступове відновлення операційної діяльності. Водночас держава має забезпечувати прозорість і стабільність регуляторного середовища, що сприяє зниженню підприємницьких ризиків та формуванню довгострокових очікувань бізнесу.

Важливим аспектом державної економічної політики є інтеграція сфери гостинності, зокрема ресторанного бізнесу, у національні стратегії економічного відновлення, зайнятості та розвитку туризму. Ресторанний сектор виконує мультиплікативну функцію в економіці, стимулюючи розвиток суміжних галузей, таких як сільське господарство, харчова промисловість, логістика та сфера послуг. Крім того, він відіграє значну роль у створенні робочих місць, особливо для молоді та внутрішньо переміщених осіб, що є важливим соціально-економічним чинником у післяконфліктний період.

Інтеграція ресторанного бізнесу в туристичні та регіональні програми розвитку сприяє підвищенню привабливості територій, формуванню позитивного іміджу країни та відновленню внутрішнього й в'їзного туризму. У сукупності це забезпечує поступове зростання споживчої довіри, активізацію попиту та створення передумов для сталого розвитку сфери гостинності в довгостроковій перспективі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Функції держави у відновленні ресторанного сектору в
постконфліктних країнах [1, 4, 9, 12, 16]

Напрямок	Країни Азії	Країни Близького Сходу
Регуляторна політика	Активні реформи	Базове регулювання
Фінансова підтримка	Субсидії, кредити	Спільно з МФО
Інфраструктура	Державні інвестиції	Донорські проєкти
Координація	Центральна роль держави	Спільна з донорами

У постконфліктних країнах Азії держава, як правило, виступає активним ініціатором і координатором програм підтримки малого і середнього підприємництва (МСП), до якого належить більшість ресторанних закладів.

Така роль держави зумовлена високою вразливістю МСП до наслідків збройних конфліктів, зокрема втрати виробничих потужностей, обмеженого доступу до фінансових ресурсів, руйнування ринкової інфраструктури та скорочення споживчого попиту. У зв'язку з цим державні інституції беруть на себе відповідальність за формування сприятливого середовища для відновлення підприємницької діяльності у сфері гостинності.

Державна підтримка МСП у ресторанному секторі в постконфліктних країнах Азії реалізується через комплекс фінансових, інституційних та регуляторних заходів. Серед них провідне місце займають програми пільгового кредитування, грантові механізми для відновлення матеріально-технічної бази, а також податкові стимули, спрямовані на зниження фіскального навантаження на підприємців у період економічної нестабільності. Важливу роль відіграють також державні та квазідержавні фонди розвитку, які забезпечують доступ МСП до довгострокового фінансування та консультаційної підтримки.

Окремим напрямом державної політики є інституційне зміцнення підприємницького середовища, що передбачає спрощення процедур реєстрації бізнесу, дерегуляцію господарської діяльності та підвищення ефективності механізмів захисту прав власності. У країнах Азії з постконфліктною економікою держава також активно сприяє розвитку людського капіталу в ресторанному бізнесі шляхом реалізації програм професійної підготовки, перекваліфікації та підвищення кваліфікації кадрів, у тому числі за участю міжнародних організацій.

Такі програми включають субсидії на відновлення діяльності, податкові канікули, пільгове кредитування через державні банки розвитку, а також масштабні інвестиції в транспортну, туристичну та міську інфраструктуру. За оцінками ОЕСР, саме поєднання фінансових стимулів і інституційних реформ дозволяє країнам Азії прискорити відновлення сфери послуг і забезпечити її довгострокову стійкість [1, 12]. У країнах Близького Сходу роль держави у відновленні ресторанного сектору часто має інший

характер і доповнюється активною участю міжнародних організацій. З огляду на обмежені фінансові можливості або тривалу політичну нестабільність, уряди цих країн значною мірою покладаються на фінансову, експертну та технічну допомогу міжнародних фінансових інституцій, таких як Світовий банк, Міжнародний валютний фонд і Програма розвитку ООН (UNDP) [9, 16]. У таких умовах держава зосереджується на створенні базових регуляторних рамок і координації донорських програм, тоді як безпосереднє фінансування часто забезпечується зовнішніми джерелами.

Досвід країн Азії та Близького Сходу свідчить, що успішне відновлення ресторанного сектору після конфліктів базується на поєднанні фінансової підтримки, ефективних маркетингових стратегій і активної ролі держави та міжнародних організацій. Ресторанний бізнес у постконфліктних умовах виступає не лише економічним, а й соціальним інструментом стабілізації та відновлення, що підтверджує доцільність його інтеграції в ширші програми економічної реконструкції [1, 4, 6, 16].

Координаційна роль держави проявляється і в інтеграції програм підтримки ресторанного бізнесу до ширших стратегій економічного відновлення, зайнятості та розвитку туризму. Ресторанний сектор розглядається як важливий інструмент соціально-економічної стабілізації, оскільки він сприяє створенню робочих місць, активізації внутрішнього попиту та відновленню соціальної взаємодії в громадах. Таким чином, державна участь у підтримці МСП у сфері гостинності в постконфліктних країнах Азії має системний характер і спрямована на забезпечення довгострокової економічної стійкості та сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3

АДАПТАЦІЯ ЗАКОРДОННОГО ДОСВІДУ ДО УКРАЇНСЬКИХ УМОВ

3.1. Пропозиції щодо підтримки: гранти, кредити, податкові пільги. Порівняння того, що працює, з тим що потребує адаптації

Післявоєнне та постконфліктне відновлення економіки потребує застосування комплексу фінансово-економічних інструментів державної підтримки, серед яких ключове місце посідають гранти, пільгове кредитування та податкові стимули. Зазначені інструменти виконують різні функції в системі державного регулювання та мають бути скоординовані в межах єдиної стратегії економічного відновлення, орієнтованої на поєднання короткострокових стабілізаційних заходів і довгострокових цілей сталого розвитку. У післяконфліктних умовах держава відіграє визначальну роль у мобілізації фінансових ресурсів, перерозподілі ризиків між публічним і приватним секторами та створенні передумов для відновлення підприємницької активності.

Міжнародний досвід, зокрема країн Балканського регіону, демонструє, що ефективність застосування інструментів державної підтримки значною мірою залежить від стадії післявоєнного відновлення та рівня інституційної спроможності держави. На початкових етапах домінують грантові механізми, які дозволяють оперативно відновити зруйновані виробничі потужності, запустити діяльність малого і середнього бізнесу та зменшити соціально-економічну напруженість. У подальшому, із поступовою макроекономічною стабілізацією, зростає роль пільгового кредитування як інструменту стимулювання інвестиційної активності та розширення економічної бази [23, 26]. Сучасні підходи до відновлення України також підтверджують доцільність диференційованого використання фінансово-економічних інструментів залежно від галузевих і регіональних особливостей, а також спроможності органів державної влади забезпечувати ефективне

адміністрування програм підтримки. Податкові стимули також виконують функцію структурного регулювання економіки, спрямовуючи ресурси у стратегічно важливі галузі та регіони (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Податкові стимули у різних країнах на етапі економічного зростання

Країна	Тип податкового стимулу	Галузь / сектор	Ефект
Боснія і Герцеговина	Тимчасове зниження податку на прибуток, відстрочка сплати податків	МСП, харчова промисловість, ресторани	Підвищення реінвестиційного потенціалу, створення нових робочих місць [23, 26]
ЄС (CARDS Programme)	Пільгові режими ПДВ для малих підприємств	Сфера гостинності, харчова промисловість	Відновлення бізнес-активності, стимулювання локальної економіки [24]
Єгипет	Податкові канікули (0% податку на прибуток перші 2–3 роки)	Туризм, ресторани, готелі	Залучення іноземних інвестицій, відновлення туристичних потоків [OECD, 2019]
ОАЕ (Дубай)	Нульовий корпоративний податок на стартапи перші 5 років	Гастрономія, ресторани, кафе	Активізація відкриття нових закладів, підвищення зайнятості [OECD, 2019]

Податкові стимули, зокрема тимчасові податкові пільги та спрощені режими оподаткування, можуть відігравати важливу роль на етапі економічного зростання в післявоєнний період, оскільки вони сприяють зменшенню фіскального навантаження на суб'єктів господарювання та створюють додаткові стимули для реінвестування прибутків, модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності. На цьому етапі бізнес,

який уже подолав фазу первинної стабілізації, потребує сприятливого податкового середовища для масштабування діяльності, залучення додаткових інвестицій та розвитку інноваційних напрямів. Міжнародний досвід свідчить про різні моделі ефективного застосування податкових стимулів. Так, у Боснії і Герцеговині після завершення активної фази відновлення уряд запровадив тимчасові пільги для малого і середнього бізнесу, які включали зниження ставки податку на прибуток та відстрочку сплати податкових зобов'язань. Це дозволило підприємствам реінвестувати прибуток у модернізацію виробництва та збільшити кількість робочих місць [23, 26]. У рамках програми CARDS (Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilisation) ЄС додатково впроваджувалися пільгові податкові режими для підприємств у секторах гостинності та харчової промисловості, що сприяло відновленню малого бізнесу та локальної економіки [24].

Аналогічний підхід застосовувався в Єгипті після політичної та соціальної нестабільності 2011–2013 рр. Там уряд надав податкові канікули для нових підприємств у туристичному та ресторанному секторі, що дозволило залучити іноземних інвесторів і відновити туристичні потоки [OECD, 2019]. В ОАЕ, зокрема в Дубаї, введення нульового корпоративного податку на перші 5 років діяльності для стартапів у сфері гастрономії та гостинності стимулювало запуск великої кількості ресторанів та кафе після локальних економічних потрясінь.

В Україні податкові стимули на етапі економічного зростання теж застосовуються як тимчасові пільги для малого та середнього бізнесу, включно з ресторанним сектором, а також спрощені режими оподаткування, що дозволяють суб'єктам господарювання відновлювати діяльність без надмірного фіскального тиску [30, 38]. У поєднанні з грантами та пільговим кредитуванням такий комплексний підхід підвищує результативність державної політики, забезпечує адаптацію економіки до умов

постконфліктного розвитку та сприяє створенню сталих моделей розвитку бізнесу [27].

Гранти є найбільш ефективним інструментом на ранніх етапах відновлення, оскільки не створюють боргового навантаження для бізнесу та дозволяють швидко відновити підприємницьку активність. У Боснії і Герцеговині в період 1996–2002 рр. понад 60 % підтримки МСП здійснювалося саме у формі грантів у межах програм Світового банку та ЄС (CARDS) (табл. 3.2) [23, 24, 26]. Аналогічний підхід застосовується і в Україні, де значна частина міжнародної допомоги у 2022–2024 рр. надавалася у формі грантового фінансування [29, 36].

Таблиця 3.2

Переваги та обмеження інструментів підтримки [23, 26, 29, 36]

Країна / Інструмент	Що працює ефективно	Що потребує адаптації
Боснія і Герцеговина (1996–2002)		
Гранти	Швидке відновлення МСП, мінімальні ризики	Підвищення прозорості відбору
Кредити	Масштабування бізнесу, залучення інвестицій	Зниження вимог до застави
Податкові пільги	Зменшення навантаження на бізнес	Запобігання втратам бюджету

На середньостроковому етапі післявоєнного відновлення пріоритетного значення набуває пільгове кредитування, яке виступає ключовим інструментом переходу від фази стабілізації до фази економічного зростання. Саме на цьому етапі бізнес поступово відновлює операційну спроможність, зростає потреба у фінансових ресурсах для модернізації, розширення виробничих потужностей та впровадження інноваційних рішень. Пільгові кредити сприяють масштабуванню підприємницької діяльності, активізації

інвестиційних процесів та залученню приватного капіталу, що є необхідною умовою формування самопідтримуваної економічної динаміки.

Досвід Боснії і Герцеговини переконливо свідчить про ефективність цього інструменту за умов макроекономічної стабілізації та функціонування базових фінансових інститутів. Після завершення первинного етапу відновлення та нормалізації грошово-кредитної політики частка кредитних інструментів у загальному обсязі підтримки малого і середнього підприємництва зросла до 35–40 %, що супроводжувалося зростанням інвестиційної активності та поступовим зменшенням залежності бізнесу від грантового фінансування [26]. Важливою передумовою такого переходу стала участь міжнародних фінансових організацій, які забезпечували часткове покриття ризиків та підвищували довіру до національної банківської системи.

В Україні розвиток пільгового кредитування на середньостроковому етапі відновлення пов'язується насамперед із реалізацією державної програми «5–7–9 %», а також із залученням ресурсів міжнародних фінансових організацій і донорів [25, 35]. Зазначена програма спрямована на забезпечення доступу малого і середнього бізнесу до фінансових ресурсів на прийнятних умовах, що дозволяє компенсувати високий рівень ризиків у післявоєнний період. Водночас ефективність пільгового кредитування значною мірою залежить від удосконалення механізмів державних гарантій, спрощення процедур кредитування та адаптації фінансових продуктів до галузевих особливостей підприємств. У сукупності це створює передумови для формування стійкої моделі економічного зростання та поступової інтеграції України у міжнародний інвестиційний простір.

Податкові стимули є відносно дешевим для бюджету інструментом, однак потребують високого рівня адміністрування. У країнах Балканського регіону вони продемонстрували помірну ефективність через обмежену податкову базу та тінізацію економіки [27]. В Україні податкові пільги відіграють допоміжну роль і мають бути тимчасовими та цільовими [30, 38].

На початковому етапі домінують гранти, на етапі стабілізації – пільгові кредити, у довгостроковій перспективі – податкові стимули та інвестиційні механізми (рис. 3.1).

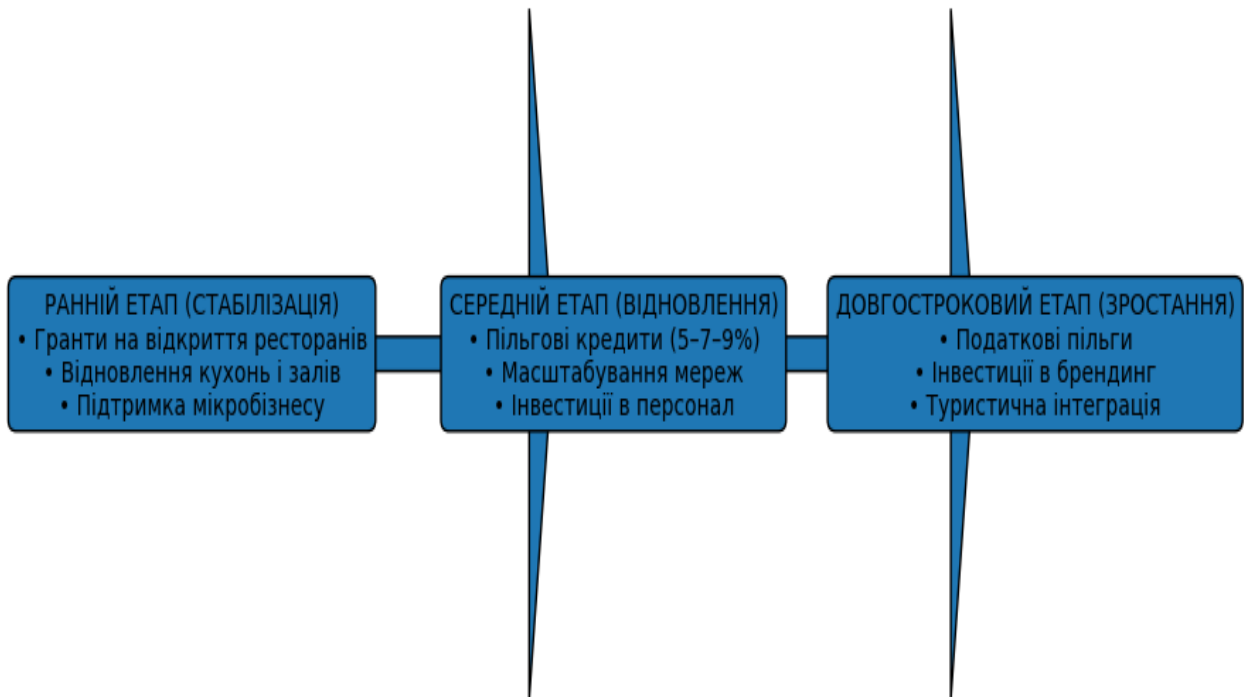


Рис. 3.1. Оптимальна модель еволюції інструментів підтримки у післявоєнний період [23, 25, 26, 29, 30, 41]

Рисунок 3.1 ілюструє зміну ролі основних інструментів державної підтримки залежно від етапу післявоєнного відновлення. На ранньому етапі домінують гранти, які забезпечують швидку стабілізацію та запуск підприємницької діяльності без боргового навантаження. На середньому етапі зростає значення пільгового кредитування, що сприяє масштабуванню бізнесу та залученню інвестицій. У довгостроковій перспективі ключову роль відіграють податкові пільги, які стимулюють сталий розвиток, підвищення конкурентоспроможності та розширення податкової бази.

Міжнародний досвід підтверджує, що гранти є найбільш ефективними на ранніх етапах, кредити – на етапі економічного зростання, тоді як податкові пільги потребують адаптації до інституційних умов України. Поєднання цих інструментів у межах державної стратегії відновлення

дозволяє забезпечити як короткострокову стабілізацію, так і довгостроковий сталий розвиток економіки [25, 41].

3.2. Моделі бізнес-відновлення для малих і середніх ресторанів. Основні виклики та ризики відновлення

Малі й середні ресторани є невід’ємною складовою туристично-гостинного сектору та водночас важливим елементом локальних і регіональних економік. Вони виконують не лише економічну, а й соціальну функцію, забезпечуючи зайнятість населення, підтримку місцевих виробників і формування туристичної привабливості територій. Саме тому ресторани малого й середнього масштабу особливо чутливо реагують на кризові явища різної природи – епідеміологічні, воєнні, фінансові, інституційні та логістичні. Обмежений доступ до фінансових ресурсів, низький рівень капіталізації, висока залежність від поточного попиту та фізичної присутності споживачів значно підвищують рівень їх уразливості порівняно з великими мережевими структурами.

За підходами Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) і Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), відновлення бізнесу в умовах системних криз не може зводитися виключно до повернення до докризових показників діяльності. Навпаки, відновлення розглядається як комплексний і багатоетапний процес формування більш стійких, адаптивних та диверсифікованих бізнес-моделей, здатних ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності та повторюваних шоків [1, 4, 12]. Такий підхід передбачає перегляд стратегічних цілей, операційних процесів, фінансової структури та взаємодії з клієнтами й партнерами.

У сучасній науковій літературі з проблем управління кризами та відновлення туристично-гостинного сектору виокремлюють три ключові концепти, які формують теоретичну основу моделей бізнес-відновлення. Першим із них є *resilience* (стійкість), що трактується як здатність бізнесу

зберігати базову функціональність і безперервність діяльності в умовах кризового шоку, зокрема шляхом наявності фінансових резервів, гнучких організаційних структур і налагоджених ланцюгів постачання. Для малих і середніх ресторанів стійкість часто означає виживання в короткостроковій перспективі та уникнення повного припинення діяльності [2].

Другим концептом є *adaptation* (адаптація), яка передбачає активну зміну операційних, маркетингових і фінансових моделей відповідно до нових умов ринку. У ресторанному бізнесі це може проявлятися через скорочення або трансформацію меню, впровадження нових форматів обслуговування (доставка, *take-away*, *dark kitchen*), переорієнтацію на локальних споживачів, а також зміну цінової політики. Адаптація дозволяє підприємствам не лише реагувати на кризу, а й частково компенсувати втрати за рахунок нових каналів створення доходів [6–7].

Третім, найбільш глибинним концептом є *transformation* (трансформація), що означає перехід до принципово нових форматів створення споживчої цінності та бізнес-логіки. Трансформація включає цифровізацію процесів, використання інноваційних технологій, інтеграцію соціальних і екологічних компонентів у бізнес-модель, а також формування довгострокових стратегій сталого розвитку. Для малих і середніх ресторанів трансформаційний підхід відкриває можливості не лише відновлення після кризи, а й підвищення конкурентоспроможності в післякризовий період [2, 6]. Поєднання концептів стійкості, адаптації та трансформації формує цілісну методологічну основу для розроблення моделей бізнес-відновлення малих і середніх ресторанів, особливо в умовах багаторівневих криз, характерних для сучасного етапу розвитку туристично-гостинного сектору.

Для МСР в Україні ці процеси посилюються чинниками воєнних руйнувань, дефіциту капіталу та нестабільного попиту, що потребує спеціалізованих моделей відновлення з урахуванням державної та міжнародної підтримки [18, 19, 21].

На основі узагальнення підходів OECD, UNWTO, Sigala, Ivanov та практик післякризового відновлення (Європа, Балкани, Україна) можна виділити чотири базові моделі бізнес-відновлення МСР (табл. 3.3). Для України найбільш перспективною є адаптивно-трансформаційна модель відновлення, яка поєднує інструменти короткострокового відновлення ліквідності бізнесу з довгостроковою структурною перебудовою ресторанних підприємств. Такий підхід є особливо актуальним в умовах воєнної та післявоєнної економіки, коли малі й середні ресторани одночасно стикаються з гострим дефіцитом фінансових ресурсів і необхідністю радикального перегляду традиційних моделей господарювання.

Таблиця 3.3

Моделі бізнес-відновлення малих і середніх ресторанів [1–2, 4–8, 10, 12, 25, 31,37]

Модель	Характеристика	Інструменти реалізації
Модель виживання	Мінімізація витрат і збереження операцій	Скорочення меню, оптимізація персоналу, оренди
Адаптивна модель	Пристосування до змін попиту	Доставка, dark kitchen, локальні постачальники
Цифрово-орієнтована модель	Використання smart-технологій	Онлайн-замовлення, CRM, big data
Трансформаційна модель	Зміна бізнес-концепції	Коворкінг-кафе, соціальне підприємництво

У короткостроковій перспективі адаптивно-трансформаційна модель передбачає заходи фінансової стабілізації, спрямовані на забезпечення платоспроможності та безперервності операційної діяльності. До них належать залучення грантових і кредитних ресурсів для малого і середнього бізнесу, використання державних програм підтримки, податкових пільг, а

також реструктуризація зобов'язань. Саме ці інструменти дозволяють ресторанам зберегти персонал, відновити постачання, покрити поточні витрати та уникнути повного припинення діяльності в кризовий період.

Водночас у довгостроковій перспективі адаптивно-трансформаційна модель орієнтована на глибоку структурну перебудову бізнесу, що включає зміну операційних процесів, форматів обслуговування та підходів до створення споживчої цінності. Йдеться про перехід до більш гнучких організаційних структур, впровадження цифрових рішень, диверсифікацію каналів збуту, розвиток нових форматів (delivery, dark kitchen, мультифункціональні простори), а також посилення орієнтації на локальні ринки й споживачів. Така трансформація сприяє підвищенню конкурентоспроможності ресторанів та їх здатності адаптуватися до тривалих змін зовнішнього середовища.

Таким чином, адаптивно-трансформаційна модель виступає інтегрованим підходом, що дозволяє поєднати тактичні заходи швидкого реагування на кризу зі стратегічними рішеннями сталого розвитку. Її логіку та основні етапи узагальнено на рис. 3.2, який відображає послідовний перехід від кризового шоку та фінансової стабілізації до операційної адаптації, цифровізації та подальшого масштабування бізнесу. Ця модель передбачає активне використання: державних і міжнародних програм підтримки МСП (ЄБРР, ЄІБ, USAID, Дія.Бізнес); пільгового кредитування та грантів; цифрових платформ для взаємодії з клієнтами [13, 17, 20, 36].

Процес відновлення малих і середніх ресторанів супроводжується комплексом взаємопов'язаних викликів, які мають як внутрішній, так і зовнішній характер та суттєво впливають на темпи і результати відновлення бізнесу (табл. 3.4). Ці виклики формуються під впливом макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків, інституційних обмежень, а також внутрішніх особливостей функціонування ресторанних підприємств, зокрема їх фінансового стану, організаційної структури та рівня управлінської спроможності.



Рис. 3.2. Схема адаптивно-трансформаційної моделі відновлення МСР
[1, 4, 6, 12, 18]

До зовнішніх викликів належать передусім нестабільність економічного середовища, коливання споживчого попиту, інфляційні процеси та обмежений доступ до фінансових ресурсів. В умовах воєнного та післявоєнного періоду ці чинники посилюються безпековими загрозами, логістичними перебоями, руйнуванням інфраструктури та змінами в регуляторному середовищі. Для малих і середніх ресторанів такі виклики ускладнюють планування діяльності, підвищують операційні витрати та збільшують рівень фінансових ризиків, що негативно позначається на стійкості бізнесу.

Внутрішні виклики пов'язані з обмеженою фінансовою подушкою безпеки, дефіцитом обігового капіталу, нестачею кваліфікованого персоналу та низьким рівнем цифрової зрілості багатьох підприємств ресторанного сектору. Крім того, значна частина малих і середніх ресторанів характеризується високою залежністю від фізичного формату обслуговування, що знижує їх здатність швидко адаптуватися до змін ринкових умов. Недостатній рівень стратегічного планування та управління ризиками також ускладнює процес відновлення та переходу до більш стійких бізнес-моделей.

Особливістю сучасного етапу відновлення є те, що внутрішні та зовнішні виклики тісно взаємодіють між собою, посилюючи загальний негативний ефект. Наприклад, зовнішні фінансові обмеження поєднуються з внутрішніми управлінськими проблемами, що знижує ефективність використання доступних інструментів підтримки. Саме тому систематизація ключових викликів, наведена в таблиці 3.4, є важливою передумовою для формування адекватних моделей бізнес-відновлення та розроблення практичних механізмів мінімізації ризиків.

Таблиця 3.4

Ключові виклики бізнес-відновлення МСР [1, 4, 9, 18, 29, 41]

Група викликів	Зміст
Фінансові	Дефіцит обігового капіталу, обмежений доступ до кредитів
Операційні	Руйнування інфраструктури, нестача персоналу
Ринкові	Нестабільний попит, зниження платоспроможності
Інституційні	Бюрократичні бар'єри, податкові ризики
Безпекові	Воєнні загрози, логістичні перебої

Ризики відновлення МСР мають системний характер і потребують інтегрованого управління (табл. 3.5). Моделі бізнес-відновлення малих і

середніх ресторанів мають базуватися на принципах стійкості, адаптивності та трансформації.

Таблиця 3.5

Ризики та інструменти їх нейтралізації [7, 14, 16, 32, 33]

Ризик	Прояв	Механізми зниження
Фінансовий	Неплатоспроможність	Гранти, реструктуризація боргів
Операційний	Переривання діяльності	Диверсифікація постачальників
Репутаційний	Втрата довіри клієнтів	Прозора комунікація
Інвестиційний	Низька привабливість	ДПП, гарантії МФО

Для України критично важливим є поєднання внутрішніх зусиль бізнесу з державними та міжнародними фінансовими механізмами, що підтверджується досвідом післякризового відновлення Європи та постконфліктних економік [21, 22, 23, 25].

3.3. Практичні рекомендації щодо маркетингу, менеджменту та цифровізації ресторанного бізнесу. Ризики та шляхи їх мінімізації

В умовах кризового та післявоєнного відновлення маркетинг ресторанного бізнесу має бути спрямований не лише на короткострокове стимулювання продажів, а насамперед на стабілізацію попиту, утримання наявної клієнтської бази та поступове формування нових ринкових ніш. Для малих і середніх ресторанів це означає необхідність глибшого розуміння змін у споживчій поведінці, зокрема зниження платоспроможності населення, підвищення чутливості до цін та зростання попиту на зручні й безпечні формати обслуговування.

Згідно з підходами Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) і Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), маркетинг

у період відновлення має ґрунтуватися на принципах гнучкості, клієнтоорієнтованості та активного використання цифрових каналів комунікації [1; 4; 12]. Гнучкість передбачає швидку адаптацію маркетингових стратегій до змін зовнішнього середовища, коригування асортименту, форматів обслуговування та цінової політики відповідно до актуального попиту. Клієнтоорієнтованість означає фокус на побудові довгострокових відносин зі споживачами, підвищенні рівня їх лояльності та довіри, що є критично важливим у періоди нестабільності. Особливе значення в процесі відновлення набуває використання цифрових каналів маркетингової комунікації, таких як соціальні мережі, месенджери, онлайн-платформи замовлень і доставки. Ці інструменти дозволяють ресторанам підтримувати постійний контакт із клієнтами, оперативно інформувати їх про зміни в роботі, спеціальні пропозиції та нові формати сервісу. Крім того, цифровий маркетинг сприяє зниженню витрат на просування, підвищенню адресності комунікацій та більш точному вимірюванню ефективності маркетингових заходів, що є важливою умовою стійкого відновлення ресторанного бізнесу в післявоєнний період.

Для малих і середніх ресторанів доцільним є зміщення акценту з масового маркетингу на локально орієнтовані стратегії, що враховують особливості територіальних громад, платоспроможний попит і соціальні очікування населення (табл. 3.6). Важливу роль відіграє репутаційний маркетинг, заснований на довірі, соціальній відповідальності та прозорій комунікації з клієнтами [6–7]. Ефективний менеджмент є ключовою передумовою успішного відновлення ресторанного бізнесу, особливо в умовах тривалої економічної нестабільності, воєнних ризиків та післявоєнної реконструкції. Саме якість управлінських рішень визначає здатність ресторанних підприємств оперативно реагувати на кризові виклики, раціонально використовувати обмежені ресурси та забезпечувати безперервність господарської діяльності. Для малих і середніх ресторанів ефективний менеджмент набуває критичного значення, оскільки вони мають

менші фінансові резерви та обмежені можливості для компенсації управлінських помилок.

Таблиця 3.6

Ключові виклики бізнес-відновлення МСР [1, 6, 20]

Напрямок	Інструменти	Очікуваний ефект
Локальний маркетинг	Співпраця з місцевими виробниками, локальні бренди	Підвищення довіри споживачів
Цифрові канали	Соціальні мережі, платформи доставки	Розширення клієнтської бази
Програми лояльності	Знижки, бонуси, персоналізація	Утримання постійних клієнтів
Соціальний маркетинг	Благодійні ініціативи, підтримка громад	Посилення репутації

За результатами досліджень Ivanov та Henderson, підприємства сфери гостинності, які впроваджують антикризове та адаптивне управління, демонструють вищий рівень стійкості та здатності до відновлення у періоди нестабільності [2; 7]. Антикризове управління передбачає системне виявлення ризиків, розроблення сценаріїв реагування, контроль витрат і концентрацію ресурсів на ключових напрямках діяльності. Водночас адаптивне управління орієнтоване на гнучкість організаційних структур, швидке коригування операційних процесів та прийняття управлінських рішень на основі змін у зовнішньому середовищі.

Особливо важливим у процесі відновлення є поєднання стратегічного та операційного рівнів менеджменту. Стратегічне управління дозволяє визначити довгострокові пріоритети розвитку ресторанного бізнесу, тоді як операційне управління забезпечує їх практичну реалізацію через оптимізацію процесів, управління персоналом і фінансами. Такий комплексний підхід сприяє підвищенню стійкості ресторанних підприємств, зниженню рівня

управлінських ризиків і створенню передумов для стабільного розвитку в післякризовий період.

Для українських малих і середніх ресторанів доцільним є впровадження гнучких організаційних структур, що передбачає здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечувати ефективну комунікацію між відділами. Такі структури дозволяють зменшити бюрократичні бар'єри, прискорити прийняття управлінських рішень та підвищити оперативну спроможність підприємства. Одночасно важливим є скорочення постійних витрат, що включає оптимізацію орендних платежів, витрат на енергоносії, логістику та непрофільні послуги. Зменшення постійних витрат дозволяє забезпечити фінансову гнучкість та збільшити резерви для інвестицій у ключові напрями розвитку.

Ще одним критично важливим аспектом є підвищення багатофункціональності персоналу, яке передбачає навчання працівників виконанню кількох ролей, інтеграцію обов'язків і розвиток компетенцій у різних напрямках обслуговування та управління. Це дозволяє забезпечити безперервність роботи ресторану навіть у разі відсутності частини персоналу, підвищити продуктивність та ефективність використання трудових ресурсів, а також сприяє формуванню більш гнучкої та адаптивної організаційної культури (рис. 3.3).

У сфері фінансового менеджменту пріоритетом є відновлення ліквідності підприємства, що включає управління грошовими потоками, контроль дебіторської та кредиторської заборгованості, а також ефективне планування бюджету на коротко- і середньостроковий період. Важливо також активне використання програм державної та міжнародної підтримки для малого й середнього бізнесу, включаючи гранти, пільгові кредити, гарантії та субсидії [9; 17; 18]. Це дозволяє підприємствам не лише зберегти операційну стійкість, а й підвищити можливості для подальшого розвитку та інновацій.



Рис. 3.3. Модель управління рестораном в умовах відновлення [2; 7; 16]

Крім того, цифровізація розглядається як один із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу в період відновлення. Вона забезпечує більш ефективне управління операційними процесами, автоматизацію обліку замовлень, контроль запасів та інтеграцію каналів продажу. За дослідженнями Buhalis та Sigala, цифрові технології сприяють підвищенню операційної ефективності, персоналізації сервісу та кращому управлінню попитом, що дозволяє ресторанам швидко адаптуватися

до змін у поведінці споживачів, оптимізувати витрати та підвищити рівень задоволеності клієнтів [5; 6]. У контексті українського післявоєнного відновлення цифровізація також відкриває можливості для участі в онлайн-платформах, інтеграції з сервісами доставки та розширення присутності ресторану на локальному та регіональному ринку.

Для малих і середніх ресторанів рекомендовано поетапне впровадження цифрових рішень, зокрема онлайн-замовлень, електронних меню, CRM-систем та аналітичних інструментів (табл. 3.7). Особливого значення набуває використання державних і приватних цифрових платформ підтримки бізнесу, таких як Дія.Бізнес [20].

Таблиця 3.7

Цифрові рішення для ресторанного бізнесу [5; 6; 31]

Технологія	Функціональне призначення	Переваги
CRM-системи	Управління клієнтами	Персоналізація сервісу
Онлайн-меню	Оптимізація замовлень	Зменшення витрат
Аналітика даних	Прогнозування попиту	Підвищення рентабельності
Платформи доставки	Розширення каналів збуту	Зростання доходів

Реалізація маркетингових, управлінських і цифрових рекомендацій у ресторанному бізнесі супроводжується низкою потенційних ризиків, що можуть істотно впливати на ефективність процесу відновлення та довгострокову стійкість підприємства. До таких ризиків належать фінансові, операційні, технологічні та репутаційні загрози, кожна з яких вимагає системного та послідовного управління, а також проактивного планування заходів щодо їх мінімізації. Фінансові ризики виникають через обмежені ресурси, зростання витрат на впровадження інновацій, кредитні зобов'язання та можливі коливання доходів унаслідок нестабільного попиту. Операційні ризики пов'язані з перебоями в логістиці, нестачею кваліфікованого

персоналу, а також труднощами в адаптації внутрішніх процесів під нові формати обслуговування, такі як доставка або онлайн-замовлення.

Технологічні ризики, особливо ті, що пов'язані з цифровізацією, включають можливість кіберзагроз, збоїв у роботі інформаційних систем, недостатній рівень цифрових компетенцій персоналу та високі витрати на впровадження сучасних ІТ-рішень. Репутаційні ризики виникають у разі невиконання обіцянок перед клієнтами, порушення стандартів якості або ненадійного сервісу, що може призвести до втрати довіри та скорочення клієнтської бази. За підходами Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) та Міжнародного валютного фонду (IMF), ігнорування цих ризиків значно знижує ефективність відновлення бізнесу, обмежує можливості адаптації до нових умов і може призвести до повторних кризових ситуацій [4; 9]. Саме тому важливо впроваджувати комплексну систему управління ризиками, що включає ідентифікацію загроз, оцінку їхнього потенційного впливу, пріоритизацію та розробку заходів з мінімізації негативних наслідків. До таких заходів відносяться диверсифікація постачальників і каналів збуту, планування фінансових резервів, навчання персоналу, забезпечення кібербезпеки та прозора комунікація зі споживачами.

Табл. 3.8 ілюструє основні групи ризиків, їх прояви та ефективні стратегії мінімізації, що дозволяє сформувати цілісний підхід до управління відновленням ресторанного бізнесу в умовах кризи та післявоєнного відновлення.

Таблиця 3.8

Ризики та інструменти їх мінімізації [4; 9; 16; 18]

Група ризиків	Прояв	Шляхи мінімізації
Фінансові	Дефіцит ресурсів	Гранти, пільгові кредити
Операційні	Перебої в роботі	Диверсифікація постачання
Технологічні	Кіберзагрози	Захист даних, навчання
Репутаційні	Втрата довіри	Прозора комунікація

Таким чином, практичні рекомендації щодо маркетингу, менеджменту та цифровізації ресторанного бізнесу мають впроваджуватися комплексно та системно, із урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків, що впливають на діяльність малих і середніх підприємств. Це означає, що під час реалізації стратегій відновлення необхідно враховувати фінансові обмеження, кадрові ресурси, технологічну готовність, а також зміни у поведінці споживачів, коливання попиту та нестабільність ринкового середовища, характерну для післявоєнного періоду.

Поєднання адаптивного управління, яке забезпечує здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, коригувати операційні процеси та оперативно приймати управлінські рішення в умовах нестабільності, з клієнтоорієнтованим маркетингом, що спрямований на підтримку існуючих клієнтів, формування довгострокової лояльності та залучення нових споживачів через персоналізовані пропозиції та цифрові комунікації, а також із впровадженням цифрових інновацій, що оптимізують внутрішні операційні процеси, автоматизують облік замовлень, підвищують ефективність управління запасами і дозволяють аналізувати поведінку клієнтів у режимі реального часу, формує комплексну систему стійкого розвитку ресторанного бізнесу.

Такий інтегрований підхід забезпечує не лише повернення до докризового рівня показників, але й створює умови для формування нових, стратегічно важливих конкурентних переваг. До них належать: більш ефективна комунікація зі споживачами через багатоканальні цифрові платформи, диверсифікація каналів доходів завдяки розвитку доставки, кейтерингу, онлайн-замовлень та партнерських проєктів, автоматизація управлінських процесів, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, а також підвищення прозорості фінансових потоків через системи аналітики та контролю витрат.

Крім того, така синергія адаптивного управління, маркетингових стратегій та цифрових інновацій дозволяє підприємствам реагувати на

непередбачувані ризики, підвищувати стійкість до зовнішніх і внутрішніх криз, швидше відновлювати операційну діяльність після шоків, а також закладати основу для довгострокового масштабування бізнесу. У результаті ресторани отримують можливість не лише стабілізувати поточну діяльність, а й розвивати стійку конкурентну позицію на локальному та регіональному ринках, адаптуватися до нових споживчих трендів і зміцнювати економічну спроможність у довгостроковій перспективі.

Особливо важливим є стратегічне поєднання короткострокових та довгострокових заходів. Короткострокові дії, такі як стабілізація ліквідності, впровадження онлайн-замовлень і оптимізація витрат, забезпечують виживання підприємства в умовах негайних кризових загроз. Довгострокові заходи – трансформація бізнес-моделі, розвиток цифрових сервісів, формування гнучкої організаційної структури та антикризового управління – створюють передумови для сталого розвитку і масштабування бізнесу, підвищення його конкурентоспроможності на локальному та регіональному рівні.

Отже, інтеграція адаптивного управління, персоналізованого маркетингу та цифрових рішень є необхідною передумовою не лише відновлення, а й посилення стійкості та життєздатності ресторанного бізнесу в Україні, дозволяючи малим і середнім підприємствам ефективно адаптуватися до постійно змінюваного економічного та соціального середовища. Цей комплексний підхід формує основу для формування бізнес-моделей, здатних протистояти кризам майбутнього та забезпечувати стабільний економічний розвиток локальних громад.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає підстави сформулювати наступні висновки.

У першому розділі, що присвячений теоретичним основам поствоєнного відновлення ресторанного господарства, визначено, що процес відновлення слід розглядати не лише як повернення до докризового стану, а як комплексне формування стійких, адаптивних та трансформаційних бізнес-моделей. Основними концептами є *resilience* (стійкість) – здатність функціонувати в умовах шоку, *adaptation* (адаптація) – зміна операційних і фінансових моделей, та *transformation* (трансформація) – перехід до нових форматів створення цінності. Для малих і середніх ресторанів це передбачає пріоритетне управління ліквідністю, адаптацію меню та каналів збуту, а також інтеграцію інноваційних технологій.

Аналіз міжнародних моделей відновлення показав, що ефективні програми державної підтримки поєднують грантове та кредитне фінансування, податкові стимули, консультаційні послуги та інструменти підтримки малого та середнього бізнесу (МСП). Досвід ЄС, OECD, IMF та інших міжнародних організацій демонструє, що успішне відновлення ресторанного господарства базується на інтегрованому підході: фінансова стабілізація підприємств, гнучке управління та розвиток цифрових і операційних інновацій. Крім того, міжнародні програми акцентують увагу на цільовій підтримці регіонів та локальних економік, що особливо актуально для післявоєнного контексту України.

Методи оцінки ефективності інструментів політики відновлення ресторанного господарства повинні враховувати не лише фінансові показники, а й взаємозв'язок із туризмом, культурною спадщиною та місцевою економікою. Використання аналітичних підходів дозволяє визначити, які державні програми та інвестиції забезпечують максимальний мультиплікативний ефект, підтримують розвиток туристичних потоків та відновлюють соціально-економічну структуру громад. Такий комплексний

підхід сприяє формуванню більш стійкого ресторанного сектору, здатного протистояти майбутнім кризам та забезпечувати сталий розвиток локальної економіки. Доведено, що поствоєнне відновлення ресторанного господарства потребує системного поєднання фінансових, організаційних та цифрових інструментів. Комплексне застосування міжнародного досвіду та адаптація його до українських умов дозволяє створювати ефективні стратегії відновлення, підвищувати стійкість МСП та інтегрувати ресторанний бізнес у розвиток туристичної інфраструктури й локальних економік.

У другому розділі «Аналіз закордонного досвіду і дослідження шляхів формування ресторанного господарства в Україні після війни» обґрунтовано, що досвід післявоєнного відновлення в країнах Європейського Союзу після Другої світової війни та інших конфліктів показує успішне відновлення ресторанного та готельного сектору залежно від комплексного державного втручання, яке поєднує грантове та кредитне фінансування, податкові пільги, відновлення інфраструктури та підтримку малого та середнього бізнесу. Дослідження свідчать, що швидке відновлення економічної активності та стабілізація локальних ринків були можливі завдяки координації держави, місцевих громад і міжнародних організацій

Досвід країн Азії та Близького Сходу після конфліктів підтверджує важливість гнучких, адаптивних підходів до управління ресторанним бізнесом, інтеграції технологій і цифровізації, а також диверсифікації джерел доходів через кейтеринг, доставку та онлайн-платформи. Відновлення було більш ефективним у тих країнах, де державна політика підтримувала підприємців через спеціальні програми кредитування, гранти та навчальні ініціативи, що підвищували кваліфікацію власників і персоналу. Це дозволяло підприємствам швидше відновлювати операційну діяльність і створювати нові конкурентні переваги. Ключовими інструментами та стратегіями фінансової підтримки закордонного досвіду були: грантове фінансування та пільгові кредити для малого та середнього бізнесу; податкові та інвестиційні стимули для відновлення інфраструктури та

модернізації ресторанів; державна координація з міжнародними фінансовими організаціями, що забезпечувала синергію між фінансовими, маркетинговими та організаційними заходами. При цьому маркетингові та організаційні підходи акцентували увагу на підтримці локальної економіки, залученні клієнтів через цифрові канали, адаптації меню та сервісних форматів, а також на формуванні довіри та лояльності споживачів.

Узагальнення міжнародного досвіду показує, що поєднання фінансової підтримки, маркетингової активності та організаційних інновацій є ключовою передумовою відновлення ресторанного господарства в Україні. Використання міжнародних практик дозволяє адаптувати ефективні інструменти до українських умов, враховуючи наслідки війни, відновлення інфраструктури, цифровізацію та потреби локальних громад. На основі аналізу можна зробити висновок, що успішне післявоєнне відновлення ресторанного сектору в Україні потребує комплексного, поетапного підходу, який передбачає: короткострокову стабілізацію ліквідності підприємств, середньострокову адаптацію операційних процесів і довгострокову трансформацію бізнес-моделей з урахуванням сучасних технологій, маркетингових стратегій та інтеграції у туристично-економічні ланцюги.

У третьому розділі «Адаптація закордонного досвіду до українських умов» було обґрунтовано, що міжнародні практики фінансової підтримки малого та середнього ресторанного бізнесу дозволяють визначити ключові інструменти, які можуть бути ефективно адаптовані для українських умов. До них належать гранти, пільгові кредити та податкові пільги, спрямовані на відновлення ліквідності, модернізацію підприємств та стимулювання розвитку нових бізнес-моделей. Разом із тим, деякі інструменти потребують адаптації з урахуванням українського контексту, зокрема процедури надання фінансової допомоги, регуляторних вимог та особливостей локального ринку. Впровадження адаптованих програм підтримки може забезпечити більш ефективне використання державних і міжнародних ресурсів для відновлення ресторанного сектору. Формування моделей бізнес-відновлення

для малих і середніх ресторанів в Україні потребує комплексного підходу, що поєднує короткострокові заходи з ліквідності та фінансового контролю і довгострокові стратегії структурної трансформації. Основними викликами є нестабільність попиту, логістичні проблеми, кадрові дефіцити, високі витрати на цифровізацію та модернізацію, а також ризики фінансових втрат і репутаційні загрози. Системне управління цими ризиками, диверсифікація джерел доходів та інтеграція міжнародних практик дозволяють створювати більш стійкі та адаптивні бізнес-моделі.

Практичні рекомендації щодо маркетингу, менеджменту та цифровізації ресторанного бізнесу підтверджують, що комплексне впровадження адаптивного управління, клієнтоорієнтованих маркетингових стратегій та цифрових інновацій є ключовим чинником ефективного відновлення. Маркетинг має орієнтуватися на утримання клієнтів, розвиток локальних ринків та інтеграцію цифрових каналів. Менеджмент потребує гнучких організаційних структур, багатофункціональності персоналу та фінансової дисципліни. Цифровізація забезпечує автоматизацію процесів, ефективне управління запасами та аналітику попиту. При цьому необхідно системно управляти ризиками: фінансовими, операційними, технологічними та репутаційними, використовуючи державні та міжнародні програми підтримки.

Успішне відновлення ресторанного господарства в Україні потребує інтеграції закордонного досвіду з адаптованими локальними інструментами, комплексного управління ризиками та поетапного впровадження фінансових, маркетингових і технологічних рішень. Такий підхід дозволяє створити стійкі, конкурентоспроможні та інноваційно орієнтовані підприємства, здатні ефективно функціонувати в умовах післявоєнного економічного відновлення та зміцнювати локальні економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. OECD. Tourism and COVID-19: Recovery Strategies and Resilience. OECD Publishing. 2021. URL: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-and-covid-19-recovery-strategies-and-resilience-5f2f0e6b/> (дата звернення 01.02.2026).
2. Ivanov, S. *Resilience of the Tourism and Hospitality Industry*. Journal of Hospitality and Tourism Management, 2020, Vol. 45, pp. 1–10. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1447677020300418> (дата звернення 01.02.2026).
3. Ritchie, B. W. *Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry*. Tourism Management, 2008, Vol. 29, pp. 1093–1103. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517708000243> (дата звернення 01.02.2026).
4. UNWTO. *Tourism Risk and Resilience Report*. Madrid: UNWTO, 2022. URL: <https://www.unwto.org/tourism-risk-resilience> (дата звернення 01.02.2026).
5. Buhalis, D., & Sinarta, Y. *Real-time Co-creation and Smart Tourism*. Tourism Management, 2019, Vol. 68, pp. 1–12. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517718304975> (дата звернення 01.02.2026).
6. Sigala, M. *Tourism and COVID-19: Impacts and Recovery Strategies*. Current Issues in Tourism, 2020, Vol. 23, pp. 1–15. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13683500.2020.1755773> (дата звернення 01.02.2026).
7. Henderson, J. *Managing Tourism Crises: Lessons from Past Events*. Journal of Travel Research, 2007, Vol. 45, pp. 110–121. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0047287507304030> (дата звернення 01.02.2026).

8. Novelli, M., Burgess, L., Jones, A., & Ritchie, B. *'No Ebola... still doomed' – The Ebola-induced tourism crisis*. Annals of Tourism Research, 2018, Vol. 70, pp. 76–87. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738318300453> (дата звернення 01.02.2026).
9. International Monetary Fund. Fiscal Policies for Recovery and Reconstruction. Washington, DC : IMF, 2023. URL: <https://www.imf.org/en/Publications> (дата звернення 01.02.2026).
10. World Bank Group. Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. Washington, DC: World Bank, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance> (дата звернення 01.02.2026).
11. European Commission. EU Recovery and Resilience Facility. Brussels, 2024. URL: https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility_en (дата звернення 01.02.2026).
12. Organisation for Economic Co-operation and Development. Building Back Better: A Sustainable, Resilient Recovery after COVID-19. Paris : OECD Publishing, 2021. 170 p.
13. European Investment Bank. EIB Group Support for SMEs. Luxembourg, 2024. URL: <https://www.eib.org/en/products/mandates-partnerships/sme> (дата звернення 01.02.2026).
14. Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). History of Reconstruction Finance in Germany. Frankfurt am Main, 2022. URL: <https://www.kfw.de/About-KfW/History/> (дата звернення 01.02.2026).
15. Small Business Administration. Small Business Development Programs. Washington, DC, 2024. URL: <https://www.sba.gov> (дата звернення 01.02.2026).
16. United Nations Development Programme. Financing the Recovery: Development Finance in Crisis Contexts. New York : UNDP, 2023. 98 p.

17. Європейський банк реконструкції та розвитку. Підтримка малого та середнього бізнесу. Лондон, 2024. URL: <https://www.ebrd.com/work-with-us/small-businesses.html> (дата звернення 01.02.2026).
18. Фонд розвитку підприємництва. Візія ФРП 2.0: підтримка МСП в умовах відновлення. Київ, 2025. URL: <https://bdf.gov.ua> (дата звернення 01.02.2026).
19. Міністерство фінансів України. Державні програми відновлення економіки та співпраця з МФО. Київ, 2025. URL: <https://www.mof.gov.ua> (дата звернення 01.02.2026).
20. Дія.Бізнес. Грантові та кредитні програми для малого і середнього бізнесу. Київ, 2025. URL: <https://business.diia.gov.ua> (дата звернення 01.02.2026).
21. Підоричева І. Післявоєнне відновлення Європи: досвід та уроки для України. *Журнал європейської економіки*, вип. 21, вип. 2, Листопад 2022, с. 190-07. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1592>.
22. Вовченко, О., & Петренко, Н. (2023). КОНСЕНСУСНИЙ ПІДХІД ДО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ ЄВРОПИ ПІСЛЯ ДРУГОЇ СВІТОВОЇ ВІЙНИ. *Київський економічний науковий журнал*, (3), 30-35. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-5>
23. World Bank. Bosnia and Herzegovina: From post-conflict reconstruction to EU integration. URL: <https://www.worldbank.org/en/results/2012/04/19/from-post-conflict-to-eu-integration-in-bosnia-and-herzegovina> (дата звернення 01.02.2026).
24. CARDS Programme (EU). Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilisation. URL: https://foodforthepeople.org/our-work/problems-we-solve/community-development/?utm_source (дата звернення 01.02.2026).
25. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/rebuilding-ukraine-by->

reinforcing-regional-and-municipal-governance_63a6b479-en.html (дата звернення 01.02.2026).

26. World Bank case studies on Bosnia post-conflict reconstruction. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/208781468225619930> (дата звернення 01.02.2026).

27. Власюк О., Богдан Т. Державне управління в умовах післявоєнного відновлення. Львів: Світ, 2019. 180 с.

28. Федосов В. М., Опарін В. М., Осипчук Л. Л. Фінансові механізми відновлення економіки в умовах кризи. Київ: Вид-во КНЕУ, 2020. 250 с.

29. Kyiv School of Economics. Assessment of Damages and Recovery Needs in Ukraine: KSE, 2023. URL: https://rp.gov.ua/uploadfiles/IntCooperation/EUROSaiWGAFADC/AFADCE/VIII_Meeting/5.pdf (дата звернення 01.02.2026).

30. Чугунов І. Я., Павелко А. В. Оптимізація бюджетних видатків у післявоєнний період. Київ: Фінанси України, 2021. 150 с.

31. Blockchain for Ukraine. Blockchain Solutions for Post-War Recovery. Kyiv: Blockchain for Ukraine, 2023. URL: <https://blockchainukraine.org/>. (дата звернення: 02.05.2026).

32. BlackRock. Investment Opportunities in Post-War Ukraine. New York: BlackRock, 2023. URL: <https://www.blackrock.com/institutions/enus/insights/investing-in-ukraine>. (Дата звернення: 10.05.2026).

33. Vanguard. Rebuilding Ukraine: A Strategic Investment Perspective . Valley Forge: Vanguard, 2023. URL: <https://corporate.vanguard.com/content/corporatesite/us/en/corp/articles/investmenteconomic-outlook-march-2025.html>. (Дата звернення: 07.05.2026).

34. Тищенко О. М., Біла О. В. Приватизація в умовах післявоєнного відновлення. Київ: Фінанси України, 2022. 120 с.

35. Asian Development Bank. Financing Infrastructure in Post-Conflict Zones: Ukraine Case Study. Manila: ADB, 2023. URL: <https://www.adb.org/publications/therussian-invasion-of-ukraine-and-its-impact->

on-digitalized-small-firms-in-central-andwest-asia-evidence-from-rapid-surveys.
(дата звернення: 08.05.2026).

36. USAID. Grant Funding for Ukraine's Reconstruction . Washington, DC: USAID, 2023. URL: <https://oig.usaid.gov/sites/default/files/2024-03/D-121-23-002-Arev.pdf>. (дата звернення: 30.03.2026).

37. Microsoft. Corporate Social Responsibility in Post-War Ukraine . Redmond: Microsoft, 2023. URL: <https://blogs.microsoft.com/on-the-issues/2022/11/03/our-techsupport-ukraine/> (дата звернення: 07.04.2026).

38. Міністерство фінансів України. Огляд стану державних фінансів у 2023 році . Київ: Мінфін, 2023. URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_2023-582. (Дата звернення: 01.04.2025).

39. Державна служба статистики України. Основні макроекономічні показники України . Київ: Держстат, 2023. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/mp.htm. (Дата звернення: 17.04.2025)

40. Джерела фінансування державного бюджету України з початку повномасштабної війни URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/Financing_en_v03042025%20\(1\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Financing_en_v03042025%20(1).pdf). (Дата звернення: 15.04.2025).

41. Державна стратегія відновлення економіки України . Кабінет Міністрів України. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/krainy-chleny-ies-pohodylynadannia-ukraini-42-mlrd-za-vykonannia-indykatoriv-druhoho-kvartalu-2024-roku-vramkakh-ukraine-facility>. (Дата звернення: 12.04.2025).

