

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

### FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

*У статті розкрито практичні аспекти розвитку ресторанного бізнесу в Україні в сучасних умовах функціонування. Визначено основні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. Розглянуто проблеми, що мали місце останнім часом на ринку ресторанних послуг, та висвітлено шляхи їх вирішення. Встановлено, що ресторанний бізнес нині перебуває у неочікуваних та несприятливих умовах. Визначено, що нестабільність економічної та політичної ситуації в Україні, пандемічні обмеження, військова агресія ворога негативно позначаються на динаміці розвитку та функціонування суб'єктів ресторанного бізнесу. З метою забезпечення розвитку та ефективного функціонування суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах сьогодення в державі запроваджуються програми та проекти підтримки цієї сфери економічної діяльності за сприянням міжнародних організацій. Виділено основні проблеми вітчизняного ресторанного бізнесу, досліджено перспективи його розвитку в умовах воєнного стану.*

**Ключові слова:** ресторанний бізнес, суб'єкт господарювання, пандемічні обмеження, воєнний стан.

*The article reveals the practical aspects of the development of the restaurant business in Ukraine in modern conditions. The main tendencies of restaurant business development in the conditions of martial law are determined. The problems that have occurred recently in the market of restaurant services are considered, and the ways of their solution are highlighted. It is established that the restaurant business is currently in unexpected and unfavorable conditions. It is determined that the instability of the economic and political situation in Ukraine, pandemic restrictions, military aggression of the enemy have a negative impact on the dynamics of development and functioning of the restaurant business. According to the results of the study, it is established that the restaurant business, in the past years and now, is in unexpected and unfavourable conditions. In the field of restaurant business there are constant changes that correspond to certain modern trends and affect the level of competitiveness in the market. Today, the restaurant business is experiencing perhaps the most critical period in the history of independence. The global deployment of the full-scale invasion of the enemy, has seriously affected this business, thus provoking its critical financial situation. The instability of the economic and political situation in Ukraine, pandemic restrictions, military aggression of the enemy have a negative impact on the dynamics of development and functioning of the hotel and restaurant industry. In order to ensure the development and effective functioning of the restaurant business in today's conditions, the state is implementing programs and projects to support this area of economic activity with the assistance of international organizations. The article defines that the current situation encourages the restaurant business to refocus on the format of doing business, adapted to existing conditions, focusing not only on the needs of the client and employee, current trends in hospitality, but also taking into account all threats and risks to escalate rapidly due to the war in Ukraine. The main problems of the domestic restaurant business are highlighted, the prospects of its development in martial law are studied.*

**Key words:** restaurant business, business entity, pandemic restrictions, martial law.

УДК 338.48.025

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct66-14>

**Роїк О.Р.**

к.е.н., асистент кафедри туризму  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Маліш В.**

студентка  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Roik Oksana**

Lviv Polytechnic National University

**Malish Victoriya**

Lviv Polytechnic National University

**Постановка проблеми.** Криза, пов'язана з розгортанням повномасштабної війни в Україні, стала найбільшим викликом, з яким стикався ресторанний бізнес за все своє існування, і призвела до масового банкрутства, закриття закладів та системних проблем працюючих підприємств, пов'язаних з утратою доступу до ринків. У цих умовах ресторани компанії України шукають і знаходять шляхи виходу.

Ресторанна сфера нині є однією з тих сфер національної економіки, що чи не найбільше зазнала негативного впливу розгортанню повномасштабної війни і продовжує досі знаходитися в умовах невизначеності та тотальної залежності від умов зовнішнього середовища. Ситуація, що склалася, спонукає ресторанний бізнес переорієнтуватися на формат ведення бізнесу, адаптований до існуючих умов, при цьому орієнтуючись не тільки на потреби клієнта та співробітника, актуальні тренди у сфері гостинності, а й урахувавши

всі загрози та ризики, що можуть стрімко загостритися через війну в Україні.

Одним із пріоритетних напрямків розвитку ресторанного бізнесу є забезпечення того, щоб вони були орієнтовані на реалізацію поставлених цілей та знаходження механізмів їх досягнення. Важливими є ступінь техніко-економічного аналізу ресторанних послуг та відкритість сучасного ринку при розробці стратегічних планів, що суттєво впливає на діяльність окремих компаній та загальний розвиток галузі туризму в умовах воєнного стану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок щодо вивчення розвитку та особливостей ресторанного бізнесу зробили вітчизняні науковці та фахівці: О. Борисова, О. Бутенко, К. Гавриш, О. Головка, Н. Данько, Г. Круль, І. Мініч, Л. Нечаюк, Я. Остапенко, О. Шаповалова, О. Юрченко та ін. Зокрема, основні тенденції розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах висвітлено у праці Гапоненко Г. І.,

Євтушенко О. В., Шамари І. М. і Холодок В. Д. [1]. У статті Ковальчук Т. [2] розглянуто готельно-ресторанний бізнес як складник туристичної індустрії світової економіки, визначено основні тенденції його розвитку, звернено увагу на світові проблеми, що мали місце останнім часом на ринку готельно-ресторанних послуг, та висвітлено шляхи їх вирішення. Баженова С. Е., Пологовська Ю. Ю., Канцур І. Г. [3] у своїй праці визначають, що нестабільність економічної та політичної ситуації в Україні, пандемічні обмеження, військова агресія ворога негативно позначаються на динаміці розвитку та функціонування суб'єктів готельно-ресторанної індустрії, тому необхідно запроваджувати програми та проекти підтримки цієї сфери економічної діяльності за сприянням міжнародних організацій. Однак недостатньо розкритими залишаються питання розвитку ресторанного бізнесу в Україні в умовах кризової ситуації та з урахуванням воєнного стану в країні.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної роботи є аналіз сучасного стану ресторанного бізнесу в Україні та подальших перспектив в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Із початком повномасштабного вторгнення російських військ 24 лютого 2022 р. ресторанний бізнес був змушений припинити свою роботу. Рішення про запровадження воєнного стану у країні було очікуваним, проте підприємства ресторанної сфери абсолютно не були готові до роботи в нових умовах, навіть послуга доставки їжі додому, що була дозволена, не могла компенсувати всіх збитків, що понесли ресторани. Вже у перші тижні війни кількість працюючих підприємств ресторанного бізнесу скоротилася на 66%, а оборот зменшився на 79% [5]. Після поступового відновлення роботи рівень відвідування закладів не відновився навіть до карантинних показників, а значно знизився.

Українські кафе та ресторани відновлюють роботу попри воєнний стан, відносно перших днів війни частка відкритих закладів зросла з 14% до 38%.

Про це йдеться у дослідженні компанії з автоматизації закладів Poster, яке ґрунтується на даних понад 9 тисяч закладів. Так, наприкінці лютого у країні працювало лише 14% закладів у порівнянні з довоєнним показником 20 лютого [5].

Від початку березня тенденція закриттів змінюється: ресторатори поступово повертаються до роботи навіть попри воєнний стан. Наразі в країні працює 38% закладів і з кожним днем кількість кафе та ресторанів, що повертаються до роботи, зростає. Найбільша кількість відкритих закладів очікувано знаходиться у регіонах, де немає активних бойових дій. Так, у Закарпатській області сьогодні працюють 84% закладів, у Чернівецькій – 77%, у Тернопільській – 73%, у Хмельницькій – 75%,

в Івано-Франківській – 72%, у Львівській – 69% від довоєнної кількості. Для порівняння, у Київській області відкрито тільки 16% закладів, у Києві – 18%, у Чернігівській області – працює лише 1% від клієнтів Poster у порівнянні із довоєнним показником. Таким чином, кафе та ресторани намагалися оперативного переорієнтуватися на новий формат ведення бізнесу. Стратегія адаптації кожного закладу була унікальною, проте всі вони застосовували схожі методи для реорганізації своєї діяльності. Значна кількість закладів харчування – 66% (станом на березень 2022) відновили свою роботу та генерують 81% доходу від показників до 20 лютого, окрім тих областей де ведуться активні бойові дії або перебувають тимчасово під окупацією [5].

У таких умовах підприємства ресторанної сфери вимушені були оперативного змінювати формат роботи з гостями: із метою підвищення рівня відвідуваності закладу, збереження власного бренду і підприємства у цілому заклади запроваджували нові підходи до організації діяльності та безпеки клієнтів.

З перших днів війни в Україні ресторани, бари та кафе закрилися для відвідувачів із мирного життя, але відкрилися для нужденних та військових. Їжу там, як і раніше, готують, але для військових, лікарів, дітей та дорослих, які тимчасово втратили домівки, годують безкоштовно. В Українській ресторанній Асоціації розповіли, що заклади, які є членами Асоціації, почали готувати волонтерські обіди з другого дня війни, попит був просто значним: через те, що не працювали магазини та були порушені логістичні ланцюжки, багато українців виявилися голодними в буквальному розумінні. Наразі Асоціація співпрацює з 70 кухнями, яким допомагає доставляти упаковку, продукти, здійснювати логістику та координувати процеси приготування та доставки обідів. Щодня вдається приготувати близько 15 тисяч порцій. Одна з головних проблем, яку сьогодні доводиться вирішувати всіма видами бізнесу, – кадри. Через обстріл багатьом українцям довелося залишити українські міста, які опинилися під прицілом ворога, тому працювати в буквальному сенсі не було кому. Надходили сотні запитів від людей, які готові допомагати та щось робити. Вони не могли сидіти вдома та слухати звуки війни, бо це страшно. У перші два тижні війни дуже багато продуктів для готування постачали безкоштовно та у вигляді допомоги. Але потім в Асоціації зауважили, що активність донаторів та волонтерів спадає, і щоб продовжити годувати людей, у компанії стали шукати способи фінансування ззовні. Відразу ж Асоціацію підтримали кілька великих організацій, а також партнери з ЄС [6].

Наразі деякі ресторатори, що входять до Асоціації, вже намагаються відкритися для гостей

та почати заробляти, платити за рахунками та видавати зарплату співробітникам, які як і ресторани весь цей час працювали на волонтерських засадах. Але багатьом закладам, які намагаються стати на мирні рейки, через складнощі у постачанні продуктів, довелося урізати меню. Почасти через це знизився середній чек. Навіть у тих закладах, які до війни користувалися особливою популярністю. Проте українці все ж таки ходять до ресторанів – через те, що сумують за мирним життям.

Ринок ресторанних послуг є фрагментований, на ньому домінують незалежні гравці, тому побудова фінансово-стійкої бізнес-моделі для останніх часто є досить важким завданням, на відміну від мережевих операторів і великих ресторанних холдингів. Така «роздробленість» ринку не дозволяє його учасникам об'єднуватися для лобювання державної підтримки. Проблеми власників ресторанів в умовах війни залишаються в значній мірі невирішеними в рамках державних програм, спрямованих на допомогу малому бізнесу. Як наслідок – епіцентр руйнувань, перебуваючи в ресторанному бізнесі, «затягує» туди фермерів, виробників продуктів харчування і всіх партнерів ресторанного ринку в ланцюжку поставок, посилюючи економічний збиток у всіх комплементарних сферах і галузях.

Сьогодні важко точно передбачити, який вплив матиме війна на ресторанний ринок України, оскільки його розвиток досить непередбачувальний, але певні тенденції стають очевидними. Можливості «виживання» ресторану в цей період визначаються цілою низкою чинників [6]:

- Структура продажів. Гравці ринку, що мали в портфелі своїх послуг доставку, або зуміли швидко перейти на такий формат роботи відразу після закінчення воєнних дій отримали додатковий шанс на виживання.

- Орієнтація на пікові години роботи. Непропорційно сильно постраждали ресторани, які в основному орієнтували свій бізнес на сніданки або бізнес-ланчі.

- Рівень урбаністичності. У різних областях країни помітна диференціація в зниженні відвідуваності ресторанів.

- Цифрова зрілість. Життєво важливими для ресторанного ринку під час пандемії стали цифрові програми лояльності, надійні системи CRM і ступінь присутності в сфері онлайн-замовлень. Причиною цього стало різке зростання рівня цифрової взаємодії серед клієнтів. І велика ймовірність, що тренд на залучення споживачів в цифрове життя збережеться і після війни.

Таким чином, незалежно від характеру структурної трансформації українського ресторанного ринку, одне можна сказати напевно – ринок не повернеться до того стану, в якому він був до війни.

Об'єктивного перегляду в умовах кризи потребує продуктивний портфель ресторану. Причому пріоритетності набувають такі концептпродукти, як доставка (раніше сприймалась як додатковий сервіс) і продаж на виніс (take away). Відповідно меню ресторану має бути актуалізоване з урахуванням таких критеріїв: термін приготування страв; забезпечення транспортабельності замовлення (зручна тара та упаковка); гнучка й конкурентна ціна (ринок кейтерингових послуг поповнився більшою кількістю економічних агентів: суб'єкти ритейлу, кейтерингові компанії, служби доставки, ресторани, ресторани-магазини, кухні супермаркетів тощо); оптимізація структури меню, що дасть змогу відмовитись від страв, на які є низький попит, швидко готувати замовлення й оперативно організувати реалізацію (доставку, продаж на виніс і забезпечення умов для споживання страв у торговельних залах); вибір способів доставки (самостійно чи через служби доставки) [7].

Технологічні рішення ресторану мають бути переглянуті з огляду на виклики сьогодення. Зокрема нижче перелічено особливості роботи провідних ресторанних компаній в умовах війни в Україні:

- Співзасновники Kyiv Food Market та «Молодості» Алекс Купер («Люди Купера») і Михайло Бейлін (La Famiglia) об'єдналися із засновником компанії «Верес» Андрієм Родіонцевим і з перших днів реорганізували заклади на роботу волонтерських кухонь. Зараз команда щодоби готує близько 20 000 порцій для українських військових і тероборони, а також лікарень. Ще 4000–6000 порцій щодня безкоштовно роздають в тимчасових соціальних ресторанах для пенсіонерів «Паляниця», які відкрили протягом березня. Окрім того, Odesa Food Market Купер передав для потреб одеського гуманітарного штабу.

- Компанія goodwine під час війни втратила склад у Стоянці під Києвом, збитки оцінюють в 15 мільйонів євро. З 24 лютого майже на 100% компанія займається гуманітарною допомогою: доставляє вантажі від постачальників з усіх країн світу, готує та надсилає готову їжу в лікарні, пункти тероборони та ЗСУ, доставляємо продукти та необхідне тим, хто цього потребує. Магазин та інші проекти власників продовжують роботу.

- Окремо можна підтримати пекарню Bakehouse та благодійний проект шеф-кухаря Lucky Володимира Ярославського. Також ресторан Mirali запускає серію благодійних гастрономічних вечер у Німеччині.

- 7 волонтерських кухонь в компанії Дмитра Борисова («Білий налив», «Капана», Охота на Ovets) працюють з перших днів війни. Готують для ЗСУ, територіальної оборони, ДСНС, клініки Амосова та «Охматдиту», для літніх людей та

дітей, які цього потребують. Також для дорожньої служби, команда якої щодня варить протитанкові їжаки та розчищає дороги. Окрім того, щодня кілька сотень обідів відвозять у пологовий будинок на лівому березі Києва.

– Львівський холдинг !FEST – що розвиває, зокрема формати «Реберня», «П'яна вишня» та «Дуже висока кухня» – готує десятки тисяч порцій на день для тимчасово переселених осіб зі східних регіонів України, а також для місцевої тероборони та ЗСУ. Також компанія співпрацює з міжнародною благодійною організацією World Central Kitchen.

– Норвезька компанія розвиває мережу магазинів і ресторанів Egersund Seafood в Україні, під час війни волонтерські кухні у Києві та Львові готують понад 5000 порцій їжі. Не публікували рахунків для допомоги, але періодично викладають на Facebook запити з окремих видів продуктів.

– Ресторанна компанія First Line Group працює в Києві («Любимый дядя», «Жизнь замечательных людей», Eastman) та Харкові («Наша дача», «GorSAFE 1654»), в обох містах від початку війни запустили волонтерські кухні. Окрім підготовки обідів для військових і лікарів, збирають продуктові набори для літніх людей та евакуйованих сімей з передмість Києва, надсилають гуманітарну допомогу в Чернігів і вантажі гуманітарної дитячої допомоги.

– Засновники мережі Mafia та ресторанів NAM, ВАО та Georgia Тарас та Оксана Середюки під час війни перебудували команду на «гуманітарний ресторан». Доставляють їжу для військових, медиків і людей у бомбосховищах – у Києві, Харкові, Дніпрі та Миколаєві. Окрім того, годують працівників залізниць, міської інфраструктури та фармацевтичних підприємств. Також співпрацюють з World Central Kitchen.

– Одеський ресторатор Савелій Лібкін розвиває, зокрема, заклади «Стейкхаус», «Дача» і «Компот». З другого дня війни компанія почала волонтерити та допомагати, як вміємо. Щодня готує для лікарів швидкої допомоги та для захисників України. Також нещодавно запустили «Компот» біля Театру музкомедії у м. Одесі.

– Ресторатор Валерій Созановський (The Cake 2085) відкрив під час війни штаб із допомоги. Допомагають із забезпеченням ЗСУ та поліції, харчуванням, ліками тощо.

– Restaron (Mons Pius, «Пара Джанов і портвейн», Babo Gardens) – ресторанна компанія Вардкеса Арзуманяна, яка працює у Львові з 1995 року. Засновник розповідає, що на початку березня вийшли на показник у 100 тисяч обідів, також на роботу взяли людей, які вимушено переїхали з Києва, Бучі, Маріуполя та Харкова.

– Ресторанна компанія Rest Emotion («Тісто, сир і тітка Белла», Naprosecco, Charles Baker) годує захисників. Окрім того, запустили ініціативу

«Піца майбутнього»: «Замовляєте на сайті зараз, їсте після перемоги. Завдяки цьому ми зможемо продовжувати допомагати, оплатити комунальні і знову відчиняти двері для всіх».

– Ресторанна компанія Tarantino Family (Murakami, «Буффаліно», «Хачапури і вино») розповідає, що щодня готує близько 8000 людей. Зокрема, мережа Market Plaza співпрацює із World Central Kitchen: засновник Хосе Андрес назвав її «одним із найбільших партнерів у Києві».

– «Мережа ресторанів Файного міста» – ресторанна компанія у Тернополі. Заклади від початку війни безкоштовно годують бійців на блокпостах, територіальну оборону та інші спецпідрозділи. Всього було зроблено близько 12 тисяч порцій на суму 600 тисяч гривень. Також із кожного чеку 10 гривень витрачаються на закупівлю обладнання, одягу та спецавтотранспорту для ЗСУ.

Також Міністерство цифрової трансформації України запустило платформу для допомоги у релокації бізнесу. Ініціатива була створена для перезапуску економіки у воєнний час. В уряді повідомили, що за місяць із зони бойових дій евакуювали 216 підприємств і 97 з них уже відновили роботу на новому місці. Програма допоможе іншим підприємствам продовжити свою роботу в безпечному місці. Платформа призначена для бізнесу, який подав заявки на релокацію, компаній, які бажають допомогти підприємствам з релокацією, та представників Міністерства економіки, військових адміністрацій, компаній, які допомагають з обробкою заявок, логістикою, процесом переїзду, пошуком нових виробничих приміщень та розселенням працівників. Подавати заявки можуть як підприємства, що потребують переміщення, так і компанії, які готові надати для цього приміщення або інші активи. Кабмін допомагатиме бізнесу, який приймає на роботу внутрішньо переміщених осіб. Підприємці можуть отримати дотацію за такого кожного працівника [8].

Федерація роботодавців України зобов'язується: координує процес у міжвідомчій робочій групі та відстоює ваші інтереси при евакуації підприємства; забезпечує комунікацію з органами влади, територіальними об'єднаннями бізнесу західних регіонів у цьому процесі; допомагає знайти нову локацію для розміщення вашого бізнесу.

Уряд у свою чергу забезпечує повну підтримку Укрзалізниці; забезпечує максимальне сприяння органів місцевої влади з питань розміщення виробничих потужностей, перевезення та розселення персоналу, а також пошуку нових працівників; розглядається можливість задіяння фур Укрпошти, а також приватного автопарку, де є можливість його надати.

В умовах воєнного стану в Україні пріоритетним завданням має стати встановлення партнерських



взаємовідносин між державою та бізнес-структурами, зокрема на соціальному рівні. Відповідно до своїх обов'язків держава намагається регламентувати та обмежувати інтереси підприємницького товариства і таким чином узгодити зацікавленість всіх сторін, але водночас надмірне втручання в справи бізнесу також може негативно позначатися на інтересах суспільства. Такою реакцією бізнесу стане зниження ділової активності, відхід у тінь, вивіз капіталу за кордон, що призведе до падіння темпів економічного розвитку. Але не дивлячись на такі жорсткі рамки, що встановлює держава, бізнесу вигідно налагоджувати співпрацю з державою у соціальній сфері, оскільки він матиме такі переваги як: зняття напруженості у взаєминах і формування більшої довіри до бізнес-структури з боку держави і суспільства; створення передумови для підвищення якості життя людей, що формує потенціал для зниження конфліктності у суспільстві під час війни; пільгове оподаткування та зменшення адміністративного тиску місцевих органів влади; збільшення фінансової ефективності роботи бізнесу; покращення іміджу бренду та репутації підприємства; підвищення продуктивності праці та якості продукції; спрощення доступу до капіталу; можливості залучення висококваліфікованої робочої сили.

**Висновки.** Ресторанна сфера внаслідок ескалації російсько-української війни у 2022р. зазнала колосального удару, при цьому значна частина закладів змогла адаптуватися або релокалізувати бізнес в умовах, що склалися. У роботі проаналізовано сучасний стан підприємств ресторанного бізнесу на ринку, розроблено практичні рекомендації щодо реорганізації бізнес-процесів у ресторанній сфері в умовах війни. У подальшому бізнесу слід зосередитися на сучасних стратегіях розвитку ресторану в напрямках роботи з персоналом, маркетингу та покращенні санітарних та безпекових умов у закладах.

Адаптація до складних умов ведення бізнесу та перепроектування бізнес-процесів допоможуть оптимізувати роботу в посткризовий період. Перспективними у цьому напрямі є подальші дослідження тактик ресторанного бізнесу в регіональному аспекті та за різних форматів ресторанів.

Формування поведінки менеджерів ресторанів й реалізація тактичних підходів і прийомів щодо проектування та контролю бізнеспроцесів ресторану дасть можливість підтримувати конкурентоспроможність і клієнтоорієнтованість, а використання інноваційних управлінських технологій та цифрових рішень забезпечить реалізацію стратегічних можливостей, ефективне управління операційною діяльністю та забезпечить дистрибуцію ресторанних послуг.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М., Холодок В. Д. Основні тенденції розвитку ресторанного господарства України в сучасних умовах. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. Вип. 14, грудень 2021. С. 132–141.
2. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23 (1). С. 126–130.
3. Баженова С. Е., Пологовська Ю. Ю., Канцур І. Г. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280/1234> (дата звернення: 24.05.2022).
4. Poster. URL: <https://joinposter.com/post/vtoroylo-ckdaun-dlya-restoranov> (дата звернення: 24.05.2022).
5. Національна ресторанна асоціація України URL: <https://nraua.org/news/kruhlyy-stil> (дата звернення: 24.05.2022).
6. Investory news. URL: <https://investory.news/i-korona-ne-zavadi-t-yak-svitovi-restoranishvidkogo-har-chuvannya-vizhivayut-v-umovaxpandemii> (дата звернення: 25.05.2022).
7. Малюга Л., Загороднюк О. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). DOI: 10.32782/easterneurope.25-35.
8. В Україні запустили безоплатну платформу для допомоги в релокації бізнесу. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/v-ukrayini-zapustili-bezoplatnu-platfomu-dlya-dopomogi-v-relokaciyi-biznesu> (дата звернення: 24.05.2022).

#### REFERENCES:

1. Haponenko, H., Yevtushenko, O., Shamara, I., & Kholodok, V. (2021). Osnovni tendentsiyi rozvytku restorannoho hospodarstva Ukrayiny v suchasnykh umovakh [Main Trends of Development of the Restaurant Industry of Ukraine in Modern Conditions]. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, no. 14, pp. 132–141. (in Ukrainian)
2. Kovalchuk, T. G. (2019). Perspektyvy rozvytku hotel'no-restorannoho biznesu v Ukrayini v umovakh hlobalizatsiyi svitovoho hospodarstva [Prospects for the development of hotel and restaurant business in Ukraine in the context of globalization of the world economy]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, vol. 23 (1), pp. 126–130. (in Ukrainian)
3. Bazhenova, S. E., Pologovskaya, Yu. Yu., & Kantsur, I.G. (2022). Rozvytok hotel'no-restorannoho biznesu v umovakh s'ohodennyya. [Development of hotel and restaurant business in today's conditions]. *Economy and Society*, vol. 38. Available at: <https://economyand>

society.in.ua/index.php/journal/article/view/1280/1234 (accessed 24 May 2022). (in Ukrainian)

4. Poster (2022). URL: <https://joinposter.com/post/vtoroylockdaun-dlya-restoranov> (accessed 24 May 2022).

5. Natsionalna restoranna asotsiatsiya Ukrainy (2022). [National Restaurant Association of Ukraine]. Available at: <https://nraua.org/news/kruhlyy-stil> (accessed 24 May 2022).

6. Investory news. Available at: [https://investory.news/i-korona-ne-zavadit-yak-svitovi-restoranishvidkogo-](https://investory.news/i-korona-ne-zavadit-yak-svitovi-restoranishvidkogo-xarchuvannya-vizhivayut-v-umovaxpandemii)

[xarchuvannya-vizhivayut-v-umovaxpandemii](https://investory.news/i-korona-ne-zavadit-yak-svitovi-restoranishvidkogo-xarchuvannya-vizhivayut-v-umovaxpandemii) (accessed 25 May 2022).

7. Malyuga, L., & Zagorodniuk, O. (2020). Competitiveness of restaurant business. *Eastern Europe: Economics, Business and Management*, vol. 2 (25), pp. 25–35.

8. V Ukraini zapustyly bezoplatnu platformu dlya dopomohy v relokatsiyi biznesu (2022). [A free platform has been launched in Ukraine to help relocate businesses]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/v-ukrayini-zapustili-bezoplatnu-platformu-dlya-dopomogi-v-relokaciyi-biznesu> (accessed 24 May 2022).