

УДК 339.1

Братіцел Марина Леонідівна

*кандидат культурології, старший викладач
кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
Київський національний університет культури і мистецтв*

Bratitsel Maryna

*Candidate of Cultural Studies,
Senior Lecturer of the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business
Kyiv National University of Culture and Arts
ORCID: 0000-0001-9206-3479*

Даниленко Ольга Вікторівна

*кандидат мистецтвознавства, доцент,
професор кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
Київський національний університет культури і мистецтв*

Danylenko Olha

*Candidate of Art Studies, Associate Professor,
Professor of the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business
Kyiv National University of Culture and Arts
ORCID: 0000-0002-9245-2957*

Красовський Сергій Олександрович

*кандидат культурології, доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
Київський національний університет культури і мистецтв*

Krasovskyi Serhii

*Candidate of Cultural Studies, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business
Kyiv National University of Culture and Arts
ORCID: 0000-0001-9314-7594*

**ОПТИМІЗАЦІЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**
**OPTIMIZATION OF THE RESTAURANT BUSINESS UNDER THE
CONDITIONS OF MARITAL STATE: TRENDS AND PERSPECTIVES**

Анотація. Повномасштабне вторгнення російської федерації до України повністю переформатувало соціально-економічну реальність функціонування всіх галузей економіки. Нові умови діяльності стали серйозним викликом для ресторанного бізнесу: багато суб'єктів господарювання були змушені повністю припинити діяльність або змінити її формат. З огляду на це високої актуальності набувають питання визначення напрямків оптимізації ресторанного бізнесу в умовах воєнного часу, як основи для підвищення його стійкості.

У статті визначено роль індустрії гостинності для ефективного розвитку економіки країни, встановлено місце ресторанного бізнесу в цьому процесі. Проаналізовано обсяги реалізованих послуг, які надаються засобами тимчасового розміщення та закладами ресторанного господарства у 2018-2021 роках на основі даних Державної служби статистики України. Визначено вплив війни на поведінкові особливості відвідувачів закладів, порівняно із карантинним досвідом. Проаналізовано відсоток відвідуваності працюючих закладів ресторанного господарства у період з 14-20 лютого 2022 року по 13-19 лютого 2023 року, досліджено причинно-наслідкові зв'язки проілюстрованих показників. Виокремлено релокацію, як один із варіантів для збереження бізнесу та вивчено негативні сторони її використання саме для ресторанного бізнесу. Розкрито кадрову проблему, з якою стикаються власники закладів в умовах війни крізь призму дефіциту та надлишку кваліфікованого персоналу. Досліджено вплив рівня зміни доходів громадян на відвідування закладів ресторанного господарства. Проаналізовано практику відновлення ресторанного бізнесу в Києві та визначено основні принципи цього процесу.

Структуровано основні тенденції в ресторанній сфері, які виникли під впливом війни. Досліджено організацію доставляння їжі та онлайн продажі як інструмент оптимізації ресторанного бізнесу. Запропоновано напрямки перепрофілювання роботи закладів у напрямку до їх здешевлення, у тому числі шляхом перероблення меню на використання місцевих продуктів. Визначено місце цифрових технологій в оптимізації роботи ресторанного бізнесу. Узагальнено напрямки оптимізації роботи закладів ресторанного господарства на рисунку.

Ключові слова: *ресторанний бізнес, он-лайн продажі, доставлення, цифровізація, оптимізація, чат-боти, логістика, персонал, відновлення, відвідування.*

Summary. *The full-scale invasion of the Russian Federation into Ukraine completely reformatted the socio-economic reality of the functioning of all sectors of the economy. The new operating conditions became a serious challenge for the restaurant business: many business entities were forced to completely stop their activities or change their format. In view of this, the issue of determining directions for optimizing the restaurant business in wartime conditions, as a basis for increasing its sustainability, is becoming highly relevant.*

The article defines the role of the hospitality industry for the effective development of the country's economy, and establishes the place of the restaurant business in this process. The volume of implemented services provided by temporary accommodation facilities and catering establishments in 2018-2021 was analyzed based on the data of the State Statistics Service of Ukraine. The impact of the war on the behavioral characteristics of visitors to institutions compared to the experience of quarantine was determined. The percentage of attendance at working catering establishments in the period from February 14-20, 2022 to February 13-19, 2023 was analyzed, and the cause-and-effect relationships of the illustrated indicators were investigated. Relocation is singled out as one of the options for business preservation and the negative aspects of its use specifically

for the restaurant business are studied. The personnel problem faced by the owners of establishments in the conditions of war is revealed through the prism of shortage and surplus of qualified personnel. The impact of changes in the level of income of citizens on visits to public catering establishments was studied. The practice of restoring the restaurant business in Kyiv was analyzed and the main principles of this process were determined. The main trends in the restaurant sector, which arose under the influence of the war, are structured. The organization of food delivery and online sales as a tool for restaurant business optimization has been studied. Directions for repurposing the work of establishments in the direction of making them cheaper, including by reworking the menu to use local products, are proposed. The place of digital technologies in the optimization of the restaurant business is determined. Directions for optimizing the work of public catering establishments are summarized in the figure.

Key words: *restaurant business, online sales, delivery, digitalization, optimization, chatbots, logistics, staff, recovery, visits*

Постановка проблеми. Революція гідності, тривала антитерористична операція на сході України, пандемія корона вірусної інфекції COVID-19, а зараз повномасштабне вторгнення російської федерації повністю змінили правила функціонування на ринку у всіх економічних сферах. Однією зі сфер, у яких війна зумовила катастрофічні втрати є галузь туризму та готельно-ресторанного бізнесу, зокрема у східних, центральних та південних регіонах України. Безліч об'єктів готельного та ресторанного бізнесу на цих територіях втрачені, зруйновані або пошкоджені, а отже вимагають відновлення, ремонту та реконструювання. Оскільки війна продовжується, щоденні ракетні обстріли України не припиняються, прорахувати масштаби втрат від неї вкрай важко. На додаток важливо брати до уваги й загальну стагнацію ринку зовнішнього та внутрішнього туризму, числове вираження якої також здійснити

неможливо через окупацію великої частини території країни. Окрім того, війна зумовила не лише масштабну міграцію громадян за кордон, а й багатомільйонне внутрішнє переміщення жителів з постраждалих регіонів.

Враховуючи той факт, що готельно-ресторанний бізнес, будучи складовим елементом індустрії гостинності, є одним із найбільш перспективних напрямків розвитку економіки, то закономірно, що багато зусиль будуть спрямовуватись на його розвиток. Так, саме індустрія гостинності нині виступає ваговою складовою міжнародної сфери послуг, і являє собою високодохідну галузь, яка розвиваючись створює нові види та форми підприємств. Відтак, ключовим завданням для підприємств вітчизняного готельно-ресторанного бізнесу, які розміщені на тилкових територіях, є виживання та пошук перспектив розвитку, всебічна підтримка економіки України та формування планів її відновлення у післявоєнний період. З урахуваннями вищенаведеного, закономірно впливає необхідність розроблення напрямків оптимізації ресторанного бізнесу, як вагової частини індустрії гостинності, в умовах воєнного стану, що зумовлює високу актуальність проведення дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми діяльності ресторанного бізнесу в умовах воєнного часу через вагому його роль в економічному розвитку, підіймаються у працях багатьох науковців. Зокрема, найбільш вагомий вклад у розкриття тематики дослідження був здійснений Левицькою І. та Климчук А., котрі розглядали стратегії виживання готельного та ресторанного бізнесу в умовах війни [15]; Паски М., яка вивчала діяльність ресторанного бізнесу в сучасних умовах [10]; Нечепуренка К., який вивчав розвиток готельного та ресторанного бізнесу в умовах війни [8]; Давидова О., Богачова Д. в контексті сучасних тенденцій розвитку ресторанного бізнесу [1], а також Бондаренко В. [12], Вдовіченого А. [17], Гринасюка А. [3], Громко Л. [3], Єрко І. [3], Мізюка Б. [7], Полотай Б. [7], Сак Т. [11], Салімон О. [12], Сидоренко Т. [12] та інших. Не применшуючи вклад зазначених авторів, вважаємо, що необхідність

визначення напрямків оптимізації ресторанного бізнесу в умовах затяжної війни залишається відкритим питанням.

Постановка завдання. На основі вищенаведеного, метою дослідження виступає визначення тенденцій функціонування ресторанного бізнесу в сучасних умовах, а також окреслення перспектив його оптимізації у майбутньому.

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування індустрії гостинності у докарантинний період показувало високі темпи розвитку галузі по всьому світу. Не виключенням була й Україна. Згідно з даними Державної служби статистики України, у період з 2018 по 2021 роки обсяги реалізованих послуг, які надаються засобами тимчасового розміщення та закладами ресторанного господарства виглядали наступним чином:

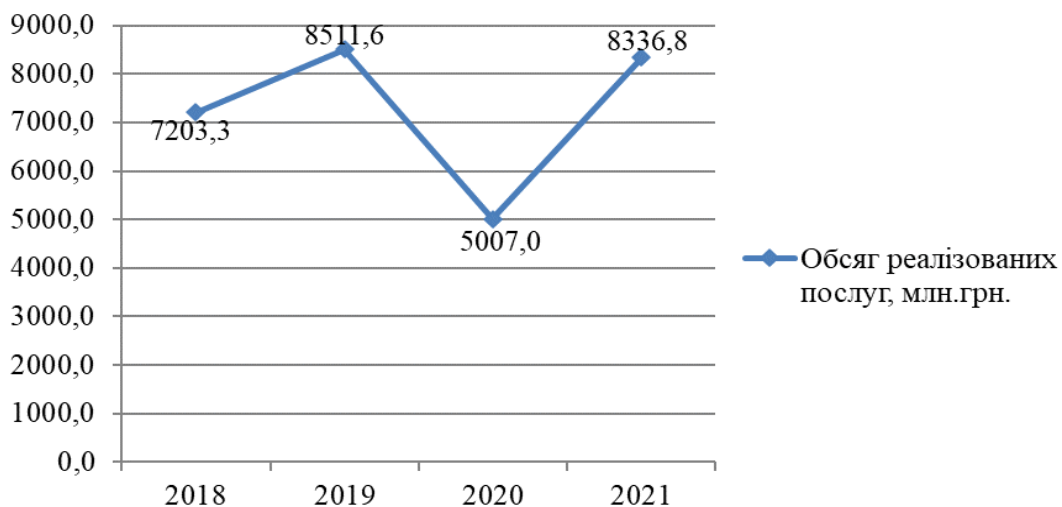


Рис. 1. Обсяг реалізованих послуг, які надаються засобами тимчасового розміщення та закладами ресторанного господарства у 2018-2021 роках

Джерело: розроблено авторами на основі [9]

З рисунку 1 можемо побачити, що обсяги реалізованих послуг об'єктами індустрії гостинності піддалися значній рецесії на фоні поширення корона вірусної інфекції COVID-19, коли значення впало із 8511,6 млн грн до 5007 млн грн. У 2021 році відстежується значне

пожвавлення ринку, проте до карантинних показників досягнути так і не вдалось.

На початку 2022 року розвиток готельно-ресторанного бізнесу продовжувався впритул до 24 лютого 2022 року, коли указом Президента України о 5:30 ранку було запроваджено по всій території України воєнний стан. Даним указом передбачалась низка обмежень, які вагомо вплинули на порядок роботи закладів саме ресторанного господарства. До того, якщо під час карантинних обмежень люди не ходили до закладів через ризик захворіти, то з початком повномасштабної війни відвідування ресторанів зникло з порядку денного переважної більшості українців. Постійні обстріли, відтік населення за кордон, падіння реальної зарплати, відсутність роботи – це все перешкоджає поверненню громадян до колишніх звичок, зокрема походів до закладів. З цих причин ресторанному бізнесу вкрай важко працювати та розвиватись [13].

Для всебічної оцінки ситуації проаналізуємо динаміку відвідуваності працюючих закладів ресторанного господарства за період з 14-20 лютого 2022 року по 13-19 лютого 2023 року (рис.2)

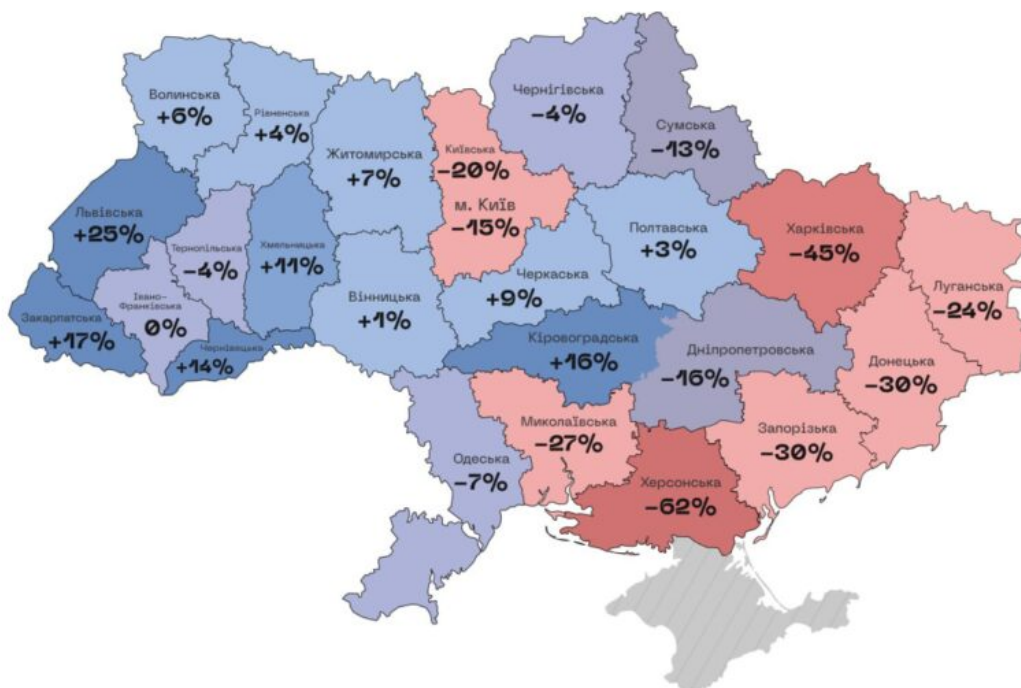


Рис. 2. Динаміка транзакцій у закладах ресторанного господарства

Джерело: розроблено аналітиками [4]

З наведених даних можемо побачити, що найбільше скоротилась відвідуваність закладів ресторанного бізнесу у прифронтових регіонах та в зонах активних бойових дій, зокрема: у Херсонській області на 62%, Харківській – на 45%, у Запорізькій та Донецькій на 30%, у Луганській та Миколаївській на 24% та 27% відповідно. У Києві кількість транзакцій у закладах скоротилась на 15%, порівняно із показниками у 2022 році. З іншого боку, позитивна динаміка гостьового трафіку відстежується практично у всіх західних та центральних областях. Так, у Львівській області кількість відвідувачів збільшилась на 25%; у Закарпатській – на 17%, Хмельницькій – 11%, а у Чернівецькій на 14%. Така тенденція пов'язується в першу чергу з переміщенням в ці регіони великої кількості переселенців зі сходу та півдня країни.

Зазначені тенденції свідчать про те, що навіть в умовах значного зниження рівня доходів населення, невизначеності найближчого майбутнього, попит на послуги ресторанного бізнесу є, бо більшість громадян хочуть зберегти почуття «нормальності» життя, зустрівшись з друзями за чашкою кави.

Одним із варіантів збереження бізнесу на час війни є його релокація. Щодо закладів ресторанного бізнесу, цей інструмент виявився не надто успішним, адже заклади такого типу міцно прив'язані до свого розташування через систему постачання, логістику та клієнтів. Саме тому практично єдиним шляхом для охочих зберегти свій бізнес є відновлення роботи на звичному місці, в тих регіонах, де це є можливим. Це вимагає визначення первісного переліку проблем, які супроводжуватимуть процес відновлення та встановлення варіантів їх вирішення [14].

Основною проблемою відновлення роботи закладів ресторанного бізнесу як правило є проблема, пов'язана із персоналом. Так, велика частина працівників могли мігрувати, інша – знайшли нову роботу. Окрім того, деякі працівники могли постраждати внаслідок бойових дій, або втратити

можливості повноцінно працювати. Згрупуємо основні проблеми, пов'язані із персоналом при відновленні бізнесу:

1. Нестача персоналу, який би володів необхідними навичками та рівнем кваліфікації.

2. Надлишок персоналу, який можливий в тому випадку, коли весь персонал закладу, який був у штаті до початку війни буде готовий узятися до роботи, а реальні можливості залучити всіх будуть відсутні.

Іншою проблемою, яку не можливо ігнорувати є падіння рівня доходів. Велика частина громадян втратили не лише роботу, а й засоби для існування, дехто – навіть житло. Все це не сприяє зростанню відвідування закладів ресторанного бізнесу. Ще однією проблемою є логістика. Через нищівний вплив війни було зруйновано не лише сталі логістичні ланцюги, а й зруйновано велику кількість виробництв, що значно ускладнило доступ навіть до базових продуктів. Отримання закордонних товарів також піддалось негативним тенденціям, бо тепер привезти товари стало дорожче та довше.

Актуальною проблемою великої кількості закладів східного та південного регіонів є часткова або повна втрата майна. У випадку повної втрати приміщень ресторану, мова про швидке відновлення взагалі не йде. При умові часткових руйнацій налагодити діяльність закладу можливо, проте без змін у діяльності не обійтись.

Аналіз практики відновлення роботи ресторанного бізнесу у Києві та області показує, що більшість власників наголошують, що в умовах воєнного стану бізнес повинен бути «гнучким, адаптивним та рішучим». Іншими словами, чим якісніше буде оптимізоване меню шляхом виключення «дорогих» позицій та інгредієнтів, чим гнучкішим буде заклад у зміні концепції або й профілю діяльності, тим вищим буде шанс залучити нових клієнтів [6].

При цьому необхідно враховувати нові тенденції у ресторанній сфері, які продиктовані воєнним часом [2]:

- високий попит на домашню їжу, фастфуд, напівфабрикати та швидке обслуговування;
 - необхідність провадити діяльність з урахуванням комендантської години, виконання вимог щодо заходів на час повітряної тривоги;
 - потреба налагодження швидкої логістики доставляння замовлень;
 - прямий зв'язок між відвідуваністю закладу та його розташуванням відносно зони бойових дій або в регіонах, які піддаються постійним обстрілам.
- втрата бувалої актуальності на низку форматів, таких як корпоративні вечірки, дні народження, дитячі свята, дівич-вечори, низький попит на кейтеринг.

Окремим напрямком оптимізації ресторанного бізнесу, який значно підвищує його шанси на виживання в умовах війни є організація доставляння їжі та онлайн-продажів. Згідно із дослідженнями ResearchAndMarkets обсяг світового ринку доставляння складає 84,6 млрд дол. За прогнозами аналітиків, активне зростання продовжуватиметься і в майбутньому.

В Україні сегмент доставляння за останні 5 років виріс на 35% [1]. В першу чергу це було зумовлено необхідністю продовжувати роботу в умовах пандемії. Актуальним залишається досвід такої діяльності й на період воєнного стану. Зараз ресторани все більше зосереджуються на розвитку зручних систем замовлення та доставляння, використовуються соціальні медіа та месенджери для зв'язку з клієнтами. Це дозволяє споживачам зайвий раз не наражатись на небезпеку, а ресторанам продовжувати роботу за будь-яких умов. Так, саме формат роботи навинос (darkkitchen) допоміг тисячам підприємців вберегти свій бізнес і забезпечити достатню його рентабельність [5].

В напрямку до оптимізації ресторани також можуть зосереджуватись на розвитку більш бюджетних сегментів ресторанного бізнесу, відкривати ресторани зі спеціалізацією на бізнес-ланчах, з підсиленою гігієнічною та

безпековою концепцією, а також ресторани сфокусовані на соціальній відповідальності.

Окрім того обслуговування клієнта починається не з його фізичного візиту до закладу, а з думки про нього. Тому необхідно заздалегідь продумати, як організувати роботу таким чином, щоб потенційний клієнт міг попередньо забронювати столик, зробити перед замовлення тощо.

Паралельно з цим оптимізація ресторанного бізнесу повинна лежати у площині поширення у практику їх діяльності цифрових технологій. До таких технологій відносяться безконтактні оплати послуг, технології ідентифікації особистості клієнта через застосування штучного інтелекту та чат-ботів. Так, хоча таке впровадження і потребує вливання фінансових ресурсів, проте у воєнний час саме комфорт клієнта є тим інструментом, який дозволить його втримати.

Налагодження порушених логістичних ланцюгів в частині постачання продуктів можна вирішити через перенесення акцентів в меню на локальні продукти. Така концепція дозволить забезпечити вищу стабільність в постачанні продуктів, а також сприятиме розвитку регіонального сільського та рибного господарства. Це також дозволяє задовольнити попит споживачів, які цінують місцеву кухню та аутентичний досвід, залучити тих іноземних туристів, які відвідують Україну попри війну.

Узагальнимо технології та інновації, які допомагають підвищити привабливість ресторанного бізнесу на рис. 3.

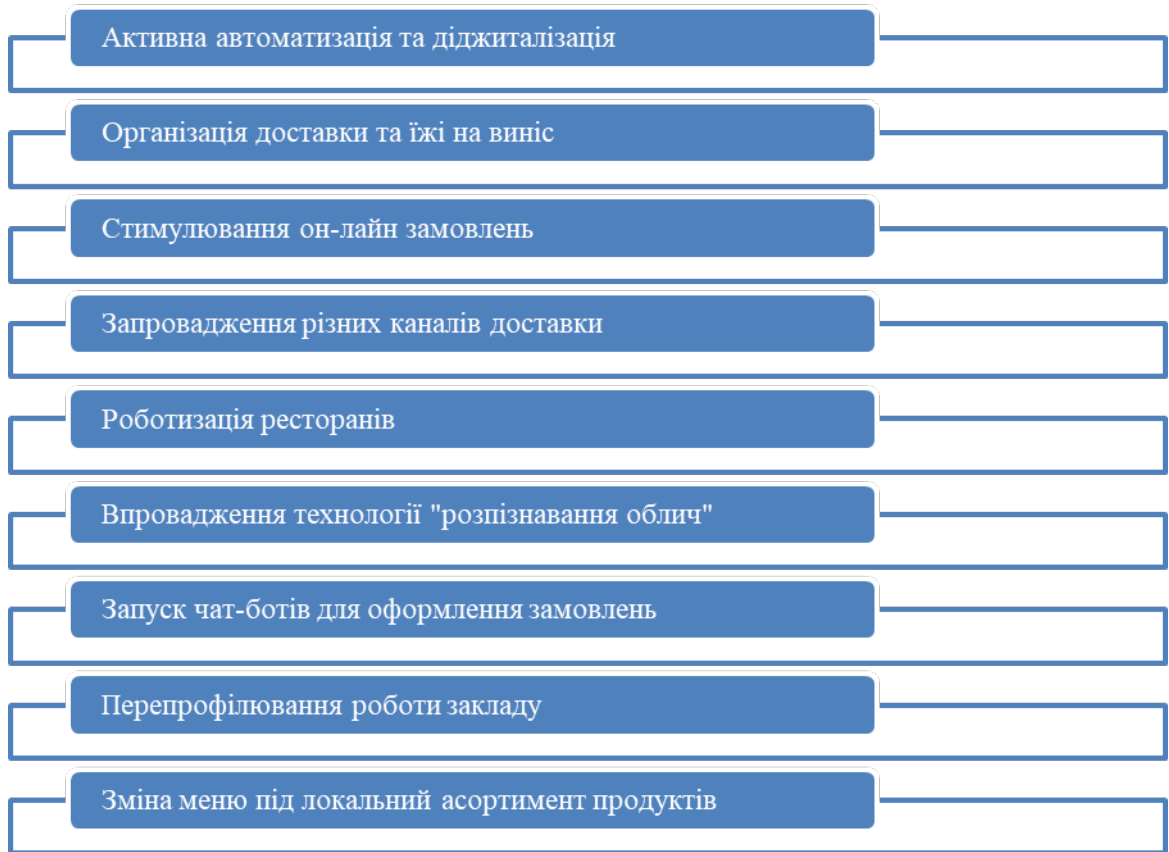


Рис. 3. Технології та інновації, які допомагають оптимізувати роботу ресторанного бізнесу та залучити більше клієнтів

Джерело: розроблено авторами на основі [16]

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах кризи, яка склалась в країні організація роботи бізнесу є вкрай важливою для забезпечення життєздатності держави. Більшість закладів ресторанного бізнесу відновили свою роботу у містах, де не ведуться активні бойові дії. Проте під час воєнного стану суттєво змінився попит на відвідування таких закладів, а також можливості для ресторанного бізнесу організувати роботу в умовах постійних обстрілів. Закономірно, що для перешкодження втрати бізнесу необхідно проводити його оптимізацію. Це відбувається через перепрофілювання роботи закладів на організацію доставляння та їжі на винос, заміну сталих логістичних ланцюгів з постачання продуктів на регіональний рівень; зміна меню у напрямку до використання дешевших інгредієнтів, і як наслідок – здешевлення вартості страв у закладах, щоб в умовах втрати частини доходів громадянами вони все одно могли собі

дозволити його відвідати, активне використання в діяльності цифрових технологій в частині запровадження технології «розпізнавання облич», запуску чат-ботів, роботизації ресторанів тощо.

На цей час ресторанний бізнес у безпечних регіонах активно працює, про що свідчать дані щодо відвідуваності закладів. Проте чи заходи з оптимізації діяльності дозволять закладам і далі успішно працювати та розвиватись, напряду залежить від тривалості війни та умов за яких вона завершиться, що виступає перспективами для здійснення подальших досліджень.

Література

1. Богачов Д., Давидова О. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні. *Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії та виклики: тези доп. II Міжнар. студ. наук. конф.* (Київ, 22 березня 2023 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 745 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/db5321dbc69b10e40e1cbe6f3c9c2dd4.pdf> (дата звернення: 10.08.2023).
2. Бритвенко А. С., Бригіна С. І. Тенденції ресторанного бізнесу України в умовах війни. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 770 с. С. 487-489.
3. Гринасюк А. Р., Громко Л. С., Єрко І. В. Автоматизація комунікації з клієнтами за допомогою інформаційної CRM-системи «Бітрікс24». *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 33. С. 259-267.
4. Динаміка відвідуваності закладів у 2022-2023 роках. *Horeca*. 2023. URL: <https://horeca-ukraine.com/dinamika-vidviduvannosti-zakladiv-v-2022-2023-rokah/> (дата звернення: 10.08.2023).

5. Інноваційні технології та ідеї для ресторанів, на які чекають клієнти у 2023. *Kyivstar Business Hub*. 2023. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/innovacijni-tehnologiyi-ta-ideyi-dlya-restoraniv-na-yaki-chekayut-kliyenty-u-2023/#3> (дата звернення: 11.08.2023).
6. Левицька І. В. Ресторанний бізнес повоєнній території: ключові проблеми повоєнного відновлення та шляхи їх вирішення. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: *матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф.* (Житомир, 3-4 листопада 2022 р.). Житомир: ДУ «Житомирська політехніка», 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/266.pdf> (дата звернення: 10.08.2023).
7. Мізюк Б. М., Полотай Б. Я. Особливості запровадження інновацій у туристичній індустрії. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 51. С. 45-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2016_51_10 (дата звернення: 10.08.2023).
8. Нечепуренко К. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу під час воєнного стану. *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика: зб. тез доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ.* (Львів, 19 трав. 2022 р.). Львів: ЛДУФК ім. І. Боберського, 2022. С. 173-175.
9. Обсяги реалізованих послуг за регіонами за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України: вебсайт*. 2023. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/posl/arh_dpssp21.html (дата звернення: 10.08.2023).
10. Паска М. Реалії ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (Чернівці, 11 травня 2023 р.). Чернівці: Технодрук, 2023. 266 с. С. 20-22. URL: [*International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*
<https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12>](http://chtei-</div><div data-bbox=)

knteu.cv.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_11_05_2023.pdf

(дата звернення: 10.08.2023).

11. Сак Т. В. Маркетинг стартапу: особливості, цифрові інструменти та канали просування. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7, № 1. С. 107-119. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/292> (дата звернення: 10.08.2023).
12. Салімон О., Сидоренко Т., Бондаренко В. Формування стратегії диверсифікації послуг готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 2(4).
13. Турчиняк М., Кармазіна К. Розвиток закладів гостинності України під час воєнного стану. *Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* (Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2022. 770 с. С. 731-735.
14. Як відновити ресторанний бізнес під час війни: досвід співвласниці ресторанної мережі RoseFamily. *WoMo*. 2022. URL: <https://womo.ua/yak-vidnoviti-restoranniy-biznes-pid-chas-viyni-dosvid-spivvlasnitsi-restorannoyi-merezhi-rosefamily/> (дата звернення: 10.08.2023).
15. Levytska I., Klymchuk A. Hotel and restaurant business under war conditions: key challenges and survival strategies. *Economics and Business Management. Економіка і управління бізнесом*. 2022. Vol. 13, № 4. doi: [http://dx.doi.org/10.31548/economics13\(4\).2022.5-13](http://dx.doi.org/10.31548/economics13(4).2022.5-13).
16. Nosyriev O. Directions of the hotel, restaurant and tourist business development under transformation processes. *Socio-Economic Problems and the State*. 2022. Vol. 28, № 1. P. 3-16. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23nooutp.pdf> (дата звернення: 11.08.2023).
17. Vdovichen A.A., Vdovichena O.G. Management of tourism industry's innovative development under conditions of disproportionality of global and local tourist markets. *Strategies for Economic Development: The experience*

of Poland and the prospects of Ukraine. Vol. 2. Poland: «Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2018. 300 p. P. 132-154.

References

1. Bohachov, D., & Davydova, O. (2023). Suchasni tendentsii rozvytku restorannoho biznesu v Ukraini [Modern trends in restaurant business development in Ukraine]. *Hotelno-restoranni ta turystychnyi biznes: realii ta vyklyky: tezy dop. II Mizhnar. stud. nauk. konf. – Hotel-restaurant and tourist business: realities and challenges: abstracts of reports of the II International Student Scientific Conf.* Kyiv: Derzh. torh.-ekon. un-t. Retrieved from <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/db5321dbc69b10e40e1cbe6f3c9c2dd4.pdf> [in Ukrainian].
2. Brytvienko, A. S., & Bryhina, S. I. (2022). Tendentsii restorannoho biznesu Ukrainy v umovakh viiny [Trends in the restaurant business of Ukraine during the war]. *Svitovi dosiahnennia i suchasni tendentsii rozvytkuturyzmu ta hotelno-restorannoho hospodarstva: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. – World achievements and modern trends in the development of tourism and the hotel and restaurant industry: materials of the International Scientific and Practical Conf.* (pp. 487-489). Zaporizhzhia: NU «Zaporizka politekhnik» [in Ukrainian].
3. Hrynasiuk, A. R., Hromko, L. S., & Yerko, I. V. (2021). Avtomatyzatsiia komunikatsii z klientamy za dopomohoiu informatsiinoi CRM-systemy «Bitriks24» [Automation of communication with clients using the Bitrix24 CRM information system]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 33, 259-267 [in Ukrainian].
4. Dynamika vidviduvanosti zakladiv u 2022-2023 rokakh [Dynamics of attendance at institutions in 2022-2023]. (2023). *Horeca*. Retrieved from <https://horeca-ukraine.com/dinamika-vidviduvannosti-zakladiv-v-2022-2023-rokah/> [in Ukrainian].

5. Innovatsiini tekhnolohii ta idei dlia restoraniv, na yaki chekaiut kliienty u 2023 [Innovative technologies and ideas for restaurants that customers are waiting for in 2023]. (2023). *Kyivstar Business Hub*. Retrieved from <https://hub.kyivstar.ua/news/innovacijni-tehnologiyi-ta-ideyi-dlya-restoraniv-na-yaki-chekayut-kliyenty-u-2023/#3> [in Ukrainian].
6. Levytska, I. V. (2022). Restorannyi biznes povoiennyi terytorii: kliuchovi problemy povoiennoho vidnovlennia ta shliakhy yikh vyrishennia [Restaurant business in the post-war territory: key problems of post-war recovery and ways to solve them]. *Suchasni vyklyky staloho rozvytku biznesu: materialy III Mizhnar. nauk.-prakt. konf. – Modern challenges of sustainable business development: materials of the III International Scientific and Practical Conf.* Zhytomyr: DU «Zhytomyrska politekhnika». Retrieved from <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/266.pdf> [in Ukrainian].
7. Miziuk, B. M., & Polotai, B. Ya. (2016). Osoblyvosti zaprovadzhennia innovatsii u turystychnii industrii [Peculiarities of innovation implementation in tourist industry]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 51, 45-49. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2016_51_10 [in Ukrainian].
8. Nechepurenko, K. (2022). Rozvytok hotelno-restorannoho biznesu pid chas voiennoho stanu [Development of the hotel and restaurant business during martial law]. *Innovatsii, hostynnist, turyzm: nauka, osvita, praktyka: zb. tez dop. II Vseukr. nauk.-prakt. konf. mol. uchenykh, asp. i stud. – Innovation, hospitality, tourism: a collection of abstracts of reports of the II All-Ukrainian Scientific and Practical Conf. of young scientists, graduate students and students* (pp. 173-175). Lviv: LDUFK im. I. Boberskoho [in Ukrainian].
9. Obsiahы realizovanykh posluh za rehionamy za vydamy ekonomichnoi diialnosti [Volumes of realized services by regions by types of economic activity]. (2023). *Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy: vebсайт – State*

- Statistics Service of Ukraine: website.* Retrieved from https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/posl/arh_dpssp21.html [in Ukrainian].
10. Paska, M. (2023). Realii restorannoho biznesu v suchasnykh umovakh [The realities of the restaurant business in modern conditions]. *Transformatsiia hotelno-restorannoho biznesu rehionu v umovakh yevrointehratsii: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. – Transformation of the hotel and restaurant business of the region in the conditions of European integration: materials of the International Scientific and Practical Conf.* (pp. 20-22). Chernivtsi: Tekhnodruk. Retrieved from http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_11_05_2023.pdf [in Ukrainian].
 11. Sak, T. V. (2023). Marketynh startapu: osoblyvosti, tsyfrovi instrumenty ta kanaly prosuvannia [Startup marketing: features, digital tools, and promotion channels]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, 7, 1, 107-119. Retrieved from <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/292> [in Ukrainian].
 12. Salimon, O., Sydorenko, T., & Bondarenko, V. (2022). Formuvannia stratehii dyversyfikatsii posluh hotelno-restorannoho biznesu v suchasnykh umovakh [Formation of strategy of diversification of hotel and restaurant business services in modern conditions]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 2(4) [in Ukrainian].
 13. Turchyniak, M., & Karmazina, K. (2022). Rozvytok zakladiv hostynnosti Ukrainy pid chas voiennoho stanu [Development of hospitality establishments of Ukraine during martial law]. *Svitovi dosiahnennia i suchasni tendentsii rozvytku turyzmu ta hotelno-restorannoho hospodarstva: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. – World achievements and modern trends in the development of tourism and the hotel and restaurant industry: materials of the International Scientific and Practical Conf.* (pp. 731-735). Zaporizhzhia: NU «Zaporizka politekhnik» [in Ukrainian].

14. Yak vidnovyty restorannyi biznes pid chas viiny: dosvid spivvlasnytsi restorannoi merezhi RoseFamily [How to restore the restaurant business during the war: the experience of the co-owner of the RoseFamily restaurant chain]. (2022). *WoMo*. Retrieved from <https://womo.ua/yak-vidnoviti-restoranniy-biznes-pid-chas-viyni-dosvid-spivvlasnitsi-restorannoyi-merezhi-rosefamily/> [in Ukrainian].
15. Levytska, I., & Klymchuk, A. (2022). Hotel and restaurant business under war conditions: key challenges and survival strategies. *Economics and Business Management. Ekonomika i upravlinnia biznesom*, 13, 4. doi: [http://dx.doi.org/10.31548/economics13\(4\).2022.5-13](http://dx.doi.org/10.31548/economics13(4).2022.5-13).
16. Nosyriev, O. (2022). Directions of the hotel, restaurant and tourist business development under transformation processes. *Socio-Economic Problems and the State*, 28, 1, 3-16. Retrieved from <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23nooutp.pdf>
17. Vdovichen, A.A., & Vdovichena, O.G. (2018). Management of tourism industrys innovative development under conditions of disproportionality of global and local tourist markets. *Strategies for Economic Development: The experience of Poland and the prospects of Ukraine*, 2. Poland: «Izdevnieciba «Baltija Publishing», 132-154.