

Гончаренко Н.В.

аспірант

Державного університету «Житомирська політехніка»

Honcharenko Nataliia

PhD student

Zhytomyr Polytechnic State University

РЕОРГАНІЗАЦІЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ COVID-19

REORGANIZATION OF RESTAURANT BUSINESS IN THE CONDITIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC

У статті розглянуто ключові проблеми та зміни в розвитку підприємств ресторанного бізнесу в період пандемії коронавірусу 2020–2021 рр. Сфера ресторанного бізнесу в 2020 р. суттєво постраждала від пандемії коронавірусу COVID-19, оскільки однією з перших зазнала негативного впливу карантинних обмежень. При цьому в 2021 р. ситуація не поліпшилася, ресторанний бізнес зіштовхнувся з небаченою донині кризою, і в таких умовах як ніколи постає питання щодо реалізації нових, інноваційних підходів ведення бізнесу. У статті досліджено досвід українських кафе та ресторанів у реорганізації закладів у початковий період карантинних обмежень, а також механізми державного регулювання у правовій сфері під час карантину, запропоновано основні напрями реорганізації бізнес-процесів у закладах ресторанного бізнесу в умовах пандемії.

Ключові слова: ресторанний бізнес, реорганізація бізнес-процесів, пандемія COVID-19, державне регулювання, онлайн-рекрутинг, онлайн-адаптація, програма лояльності, таргетована реклама, НАССР.

В статье рассмотрены ключевые проблемы и изменения в развитии предприятий ресторанного бизнеса в период пандемии коронавируса в 2020–2021 гг. Сфера ресторанного бизнеса в 2020 г. существенно пострадала от пандемии коронавируса COVID-19, поскольку одной из первых испытала негативное влияние карантинных ограничений. При этом в 2021 г. ситуация не улучшилась, ресторанный бизнес столкнулся с невиданным до сих пор кризисом, и в таких условиях как никогда актуален вопрос о реализации новых, инновационных подходов к ведению бизнеса. В статье исследованы опыт украинских кафе и ресторанов в реорганизации бизнеса в начальный период карантина, а также механизмы государственного регулирования в правовой сфере во время карантина, предложены основные направления реорганизации бизнес-процессов в заведениях ресторанного бизнеса в условиях пандемии.

Ключевые слова: ресторанный бизнес, реорганизация бизнес-процессов, пандемия COVID-19, государственное регулирование, онлайн-рекрутинг, онлайн-адаптация, программа лояльности, таргетированная реклама, НАССР.

In recent years, the restaurant business in Ukraine as well as around the world has developed quite rapidly. New cafes and restaurants opened one after another, and existing locations improved the quality of services provided, while new modern formats of restaurant businesses appeared. The coronavirus pandemic did not leave any market sector untouched in 2020; the restaurant industry was hit hardest as it was one of the first to be adversely affected by quarantine restrictions. At the same time, in 2021 the situation has not improved, the restaurant business has faced an unprecedented crisis and in such conditions, the issues of flexibility and speed of reaction of restaurant enterprises come to the fore, which involves reducing costs, reorganizing business processes, implementing new innovative approaches doing business. Many cafes and restaurants have been forced to close completely because they have not been able to cope with the catastrophic consequences of the pandemic and went bankrupt. The situation remains tense due to the fact that there is no clear understanding of when the pandemic will end, and therefore restaurant managers have already realized that to maintain their business, they must act quickly, develop radically new mechanisms for each unit and adapt business processes in such a way as to ensure the functioning of restaurants in modern realities. In the current situation of uncertainty, as well as insufficient protection by government regulation, it is advisable to quickly move to new technological forms of work organization. The article considers the key problems and changes in the development of restaurant businesses in the period of the coronavirus pandemic 2020–2021. The author analyzes the experience of Ukrainian cafes and restaurants in the transformation of institutions in the initial period of quarantine restrictions, as well as mechanisms of state regulation in the legal sphere, which are presented in a number of adopted regulations. The article develops practical recommendations for the reorganization of key business processes in the restaurant business in a pandemic.

Keywords: restaurant business, business process reorganization, COVID-19 pandemic, government regulation, online recruitment, online adaptation, loyalty program, targeted advertising, HACCP.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Пандемія, що спричинена поширенням коронавірусної інфекції COVID-19, змінила як повсякденне життя жителів усього світу, так і ставлення управлінців до ведення бізнесу. Запровадження карантинних обмежень зумовило перехід ринку до більш технологічних та автоматизованих форм роботи на заміну традиційним. Ресторанна сфера – одна з тих, що чи не найбільше зазнала негативного впливу пандемії і продовжує досі знаходитися в умовах невизначеності та тотальної залежності від умов зовнішнього середовища. Ситуація, що склалася, спонукає ресторанный 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 ураховуючи всі загрози та ризики, що можуть стрімко загостритися через пандемію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Проблематика дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку підприємств ресторанного бізнесу в умовах пандемії вже стала об'єктом досліджень учених: Н. Балацької [1], М. Босовської, Л. Бовш, І. Антонюк [2], Г. Кіш [3], Л. Іванової, О. Вовчанської [4] та багатьох інших. Водночас залишається актуальним питання щодо стратегії розвитку ресторанного бізнесу в умовах пандемії та практичних підходів в її реалізації.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є аналіз сучасного стану підприємств ресторанного бізнесу на ринку, а також розроблення практичних рекомендації щодо реорганізації бізнес-процесів у ресторанній сфері в умовах пандемії COVID-19.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Із початком пандемії в березні 2020 р. ресторанний бізнес був змушений припинити свою роботу. Рішення про запровадження радикальних карантинних обмежень було неочікуваним, а тому 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. За даними аналітичного порталу opendatabot.ua, уже перші тижні після запровадження локдауну кількість працюючих підприємств ресторанного бізнесу скоротилася на 66%, а оборот зменшився на 79% [5].

Після поступового відновлення роботи рівень відвідування закладів не відновився до карантинних показників, а значно знизився. Це пояснюється як фінансовими чинниками – падіння купівельної спроможності клієнтів, так і психологічними – занепокоєнням щодо можливості заразитися коронавірусом COVID-19. У таких умовах підприємства ресторанної сфери вимушені були оперативно 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 (табл. 1).

Таким чином, кафе та ресторани намагалися оперативним 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 9 травня) відновили свою роботу та генерують 81% доходу від передкарантинних показників [5]. Це свідчить про те, що більше ніж за рік пандемії працюючі заклади змогли не тільки відновити свою

Таблиця 1

Досвід українських ресторанів у реорганізації закладів ресторанного бізнесу в умовах карантинних обмежень

Заклад	Реорганізація
«Китайський Привіт», «В'єтнамський Привіт», «Тайський Привіт»	– приєднали сервіси доставки їжі Glovo, Uber Eats, Raketa – переформатували роботу в формат take-away
«Сім'я ресторанів Дмитра Борисова»	– деякі заклади продовжили роботу у форматі доставки – розробили нові сервіси роботи: ready to eat та ready to cook – запустили новий формат доставки – 1 euro delivery
«Сито-П'яно»	– запустили власну доставку – об'єднали два ресторани, перенесли потужності в один заклад
Guramma Italiana	– об'єднали два ресторани – запустили власну доставку
BarPasageGartenberg	– запустили онлайн-замовлення – розпочали розроблення програми лояльності
Salateira	– приєднали сервіс доставки Glovo
Nëggenshil	– переформатували роботу у формат take-away – розробили спеціальне меню в карантин – уклали договір із місцевою службою таксі, через яку здійснюють доставку страв
«Дженерал Войс»	– запустили виготовлення та доставку напівфабрикатів власного виробництва (вареники, пельмені, хінкалі)
Mamamia	– розробили новий сервіс доставки – Cooking Box

Джерело: побудовано автором на основі [6–10]

діяльність, а й збільшити свій прибуток. Однак велика кількість представників малого та середнього бізнесу не змогла впоратися з катастрофічними наслідками і збанкрутувала.

Ситуація й надалі залишається напруженою у зв'язку з тим, що не має чіткого розуміння, коли закінчиться пандемія. Тільки-но заклади починають відновлювати свою роботу, як новий стрибок захворюваності на COVID-19 знову ставить під удар усю діяльність тільки що відкритих після локдауну закладів ресторанного бізнесу. У таких умовах управлінці ресторанів мають діяти швидко, розробляти нові механізми роботи та реорганізувати бізнес-процеси так, щоб забезпечити функціонування ресторанів у сучасних реаліях.

Для закладів ресторанного бізнесу, як і для всієї економіки, актуальними є рекомендації щодо зменшення регуляторного тиску держави на ресторанну сферу в умовах пандемії. Державні та муніципальні органи мають надавати вичерпні та своєчасні роз'яснення щодо обмежень та рекомендацій на період кризи. Державна політика у правовій сфері під час карантину полягає у тому, щоб допомогти утриматися малому та середньому бізнесу на плаву. Механізми досягнення були описані в низці прийнятих нормативно-правових актів:

1. Закон «Про соціальну підтримку застрахованих осіб та суб'єктів господарювання на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених із метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» визначає:

- порядок отримання застрахованими особами одноразової матеріальної допомоги;
- гарантує можливість одержання державної підтримки суб'єктами малого й середнього підприємництва сфери громадського харчування;
- скасовує стягнення орендної плати за договорами оренди державного й комунального майна в період дії карантину для суб'єктів господарювання, діяльність яких була заборонена в зазначений період;

– скасовує призупинення ліцензії на роздрібну торгівлю алкогольними напоями у разі несвоєчасної сплати ліцензіатами чергового платежу за ліцензії [11].

2. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо соціальної підтримки платників податків на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених із метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2»:

- передбачає списання податкового боргу платникам податків у разі, якщо сукупний розмір боргу платника за всіма податками і зборами не перевищує 3 060 грн та його не погашено станом на 01.11.2020;
- регулює можливість відстрочення до 29 грудня 2021 р. погашення податкового боргу платників податків – фізичних осіб, у тому числі самозайнятих осіб, що в загальній сумі не перевищує 6 800 грн [12].

Таким чином, вищезазначені законодавчі акти, з одного боку, свідчать про розуміння тієї складної ситуації, в якій опинився бізнес у період пандемії. Водночас законодавчі зміни отримали шквал критики стосовно того, що реалізовані зміни були мізерними та не допомогли бізнесу повною мірою боротися з негативними наслідками пандемії та запровадженими карантинними обмеженнями внаслідок неї.

Реагуючи на кризу, ресторатори мають переглянути ефективність основних бізнес-процесів та адаптувати їх до сучасних умов функціонування бізнесу. Першочергової уваги потребують такі процеси (рис. 1).

Працівники, зайняті у сфері ресторанного бізнесу, нині перебувають не в кращому становищі: постійні карантинні обмеження, спричинені пандемією коронавірусу, та закриття закладів на карантин призвели до скорочення персоналу в закладах, значна частина робітників утратила роботу.

Той персонал, що залишився працювати, зараз знаходиться в невизначених умовах: відсутність упевненості в завтрашньому дні, залежність від установлення карантинних обмежень, ускладнення умов роботи у зв'язку зі встановленими додатковими

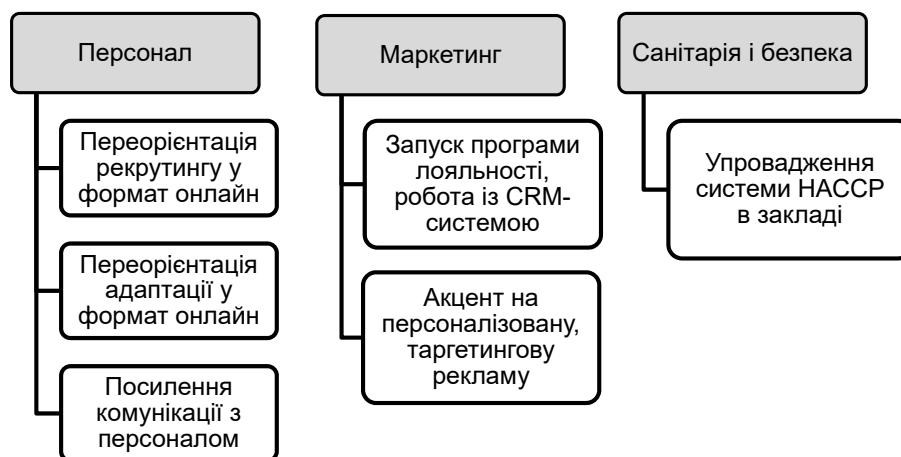


Рис. 1. Реорганізація бізнес-процесів у закладах ресторанного бізнесу в умовах пандемії

Джерело: власна розробка автора

заходами безпеки у закладі. Ситуація з пандемією негативно вплинула на процес підбору й адаптації персоналу:

- усе менше працівників хочуть працевлаштовуватися у сфері ресторанного бізнесу;
- відкриття кордонів у 2021 р. зумовило великий відтік потенційних співробітників за кордон;
- відсутні умови для проведення співбесід та проходження стажування в умовах посиленних карантинних обмежень.

У такій ситуації управлінці мають створити всі умови задля збереження кваліфікованих кадрів та залучення нових.

1. Переорієнтація процесу рекрутингу у формат онлайн – це вже не просто сучасний інструмент у організації підбору персоналу, а необхідний процес у роботі кожного бізнесу, у тому числі ресторанного, задля забезпечення ефективного закриття вакансій та функціонування закладу. Існуючі канали онлайн-зв'язку, такі як Skype, Zoom, Viber, Telegram, Messenger, Google meet та ін., вже мають усі необхідні інструменти (аудіо, відео) для проведення як індивідуальних, так і колективних співбесід у режимі онлайн, до того ж це безпечний формат комунікації з погляду мінімізації соціальних контактів в умовах пандемії.

2. Переорієнтація процесу адаптації та стажування у формат онлайн. До початку пандемії коронавірусу стажування нових працівників у закладах ресторанного стажування відбувалося оффлайн – шляхом практичної підготовки майбутніх стажерів на базі ресторану, середній термін такого стажування становить 10–14 днів залежно від посади. Однак у періоди посилення карантинних обмежень, коли закладам заборонено приймати відвідувачів, стажування у закладі є неактуальним, при цьому потреба в практичній підготовці нових працівників залишається нагальною. У таких умовах заклади мають перейти на режим онлайн-стажування. Основні аспекти реалізації такого процесу:

- створення єдиної навчальної бази, що міститиме всі необхідні документи для вивчення новим співробітником (процедури, стандарти, правила, меню тощо). Навчальна база може бути розміщена на платформі Google Диск або шляхом створення спеціального навчального сайту та наповнення його відповідною інформацією. Нині існує велика кількість безкоштовних сервісів, на базі яких можна створити такий сайт: Bitrix, Wix, Tilda тощо. Стажер отримує доступ до такої бази через посилання;
- закріплення наставника, котрий підтримуватиме регулярну комунікацію зі стажером або групою стажерів, контролюватиме процес засвоєння навчальних матеріалів;
- включити в процес адаптації онлайн-тренінги та презентації.

Таким чином, термін практичної підготовки стажера у закладі скорочується до 3–5 днів залежно від посади, оскільки майбутній працівник приходить уже теоретично підготовленим і йому потрібен мінімальний час, щоб відпрацювати все на практиці.

3. Посилення комунікації з персоналом. Сучасні дослідження підтверджують вагоме значення вну-

трішніх комунікацій у функціонуванні бізнесу. Результати дослідження Daniel J. Edelman [13], зокрема, свідчать, що суспільство довіряє думці саме внутрішніх працівників компанії порівняно з CEO, топ-менеджерами, клієнтами, думкою експертів, власне PR-функцією компанії, причому це стосується всіх сфер роботи організації. Особливо великого значення система внутрішніх комунікацій набуває в період кризових явищ, яким можна без перебільшення вважати пандемію коронавірусу. Основні принципи системи внутрішніх комунікацій в умовах пандемії:

- відкрито говорити з працівниками про всі непопулярні заходи, про всі зміни в роботі, про те, як вони обезпечені на роботі;
- не приховувати від співробітників проблем, а залучати їх до розв'язання цих проблем;
- використовувати всі можливі формати комунікації зі співробітниками: корпоративний портал, інформаційні дошки, особисті зустрічі;
- створити форми зворотного зв'язку, щоб у працівників завжди була можливість поставити питання або написати про проблему, що виникла;
- в умовах кризи рекомендовано також проводити регулярні опитування персоналу.

Реорганізація бізнес-процесів у напрямі роботи з персоналом дасть змогу підприємствам ресторанного бізнесу зберегти вже працюючих працівників та забезпечити ефективну підготовку нових співробітників.

Не менш важливим процесом у трансформації бізнесу є напрям маркетингу, і в сучасних умовах управління потрібно акцентувати увагу на персоналізованій комунікації з клієнтом.

1. Запуск програми лояльності і робота із CRM-системою є досить вартісним проектом, однак необхідним нині складником бренд-менеджменту закладів ресторанного бізнесу. Клієнти ресторанів, які мають бонусну або знижкову програму лояльності, більш схильні до відвідування саме цих закладів. Програма лояльності передбачає утримання прихильності клієнтів до відповідного кафе чи ресторану за допомогою надання їм вигідних умов обслуговування кількома шляхами: видачі карти постійного відвідувача, надання знижку в спеціальному мобільному додатку тощо. Програма лояльності, побудована на бонусній основі, наприклад, передбачає, що за кожне замовлення у закладі клієнт отримує віртуальні бонуси, які може використати вже під час наступного замовлення. Така система сприяє тому, що гості знову й знову повертаються до одного ресторану і, таким чином, безпосередньо впливають на дохідність закладу. Лояльні гості відвідують кафе та ресторани частіше і готові заплатити більше, крім того, лояльні відвідувачі схильні рекомендувати такий заклад.

Після реєстрації в програмі лояльності заклад отримує контакти клієнта (ПІБ, номер телефону, e-mail, дата народження тощо), які в подальшому можуть бути використані для подальшої персоналізованої комунікації закладу з клієнтом.

Залежно від поставлених завдань та масштабів організації кожен бізнес зможе підібрати для себе CRM-систему, що вже представлена на ринку (Bitrix24, Microsoft Dynamics CRM, Poster та ін.), або ж упровадити власну розробку.

2. У контексті маркетингових комунікацій та в процесі розроблення стратегій рекламних кампаній для закладів ресторанного бізнесу акцент має бути на персоналізованій, таргетинговій рекламі. Сервіс Facebook має сучасний алгоритм розміщення рекламних кампаній у популярних соціальних мережах та месенджерах: Facebook, Instagram, Whats Up. Налаштовувати рекламу можна під різні цілі, які також уже є частиною алгоритму (охоплення – показ реклами якомога більшої кількості людей, трафік – показ реклами людям, які з великою ймовірністю перейдуть за вказаним у рекламі посиланням, конверсія – показ реклами людям, які з великою ймовірністю перейдуть за посиланням і здійснять покупку, відвідування точок – показ реклами людям, які ймовірно відвідають конкретну точку, тощо). Таргетована реклама має низку переваг порівняно з іншими: зовнішньою рекламою, рекламою на радіо чи ТВ:

- дає змогу налаштовувати рекламу максимально точно під цільову аудиторію, уникаючи, таким чином, нецільових переглядів;
- має широкий спектр аналітичних показників – кожна цільова взаємодія з таргетованою рекламою фіксується;
- зручна в користуванні і контролі, рекламу можна призупинити, відредагувати в будь-який момент, або навіть відключити завчасно, якщо аналітичні дані показують, що вона не дає бажаного результату.

Професійно побудована таргетована реклама для ресторанного бізнесу дасть змогу ефективно запустити новий сайт доставки страв, повідомити потенційних клієнтів про нове меню чи акційну пропозицію, спонукати їх відвідати конкретний заклад.

Реорганізація представлених бізнес-процесів у напрямі маркетингу дасть змогу закладам ресторанного бізнесу на перших етапах персоналізувати роботу зі своїми клієнтами, а в довгостроковій перспективі вибудувати систему лояльних та постійних споживачів.

Із 20 вересня 2019 р. в Україні набули чинності норми, передбачені Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо харчових продуктів», щодо обов'язкового запровадження системи НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Points) для малих потужностей [14]. До них відносяться ресторани, кафе, бари, закусочні, кулінарії, кондитерські, їдальні, буфети, кіоски, інші заклади швидкого приготування їжі та напоїв. Слід зазначити, що досі не кожен заклад ресторанного бізнесу розпочав процес сертифікації згідно з НАССР, незважаючи на те що норма про запровадження стала обов'язковою. Ймовірно, це відбувається через, по-перше, необхідність великого бюджету на впровадження, по-друге, кропітку роботу з упровадження даного процесу в закладі.

Однак в умовах пандемії та підвищення як вимог законодавства щодо додаткових мір безпеки та санітарії, так і з суспільного погляду така сертифікація має бути першочерговою.

Для впровадження системи управління безпекою харчових продуктів необхідні для реалізації в закладі сім принципів НАССР:

- здійснити аналіз небезпечних чинників;
- дослідити критичні точки керування в закладі;
- установити критичну межу;
- установити систему моніторингу критичних точок;
- здійснити коригувальні дії, якщо моніторинг покаже, що конкретна критична точка перебуває поза керуванням;
- провести процедури перевірки для підтвердження, що система НАССР функціонує результативно;
- розробити порядок документування всіх процедур та алгоритмів дії щодо їх застосування.

Після проведення всіх заходів заклад отримує підтверджуючий сертифікат, що засвідчує запровадження системи в ресторані, при цьому щорічно заклад має проходити повторну сертифікацію – підтверджувати відповідність стандарту. Запровадження системи управління безпекою харчових продуктів на підприємстві – тривалий процес, який стосується всіх служб і всього персоналу. Він не обмежується лише розробленням документації, алгоритмів виконання окремих процедур, заміною технологічних процесів, виробничого устаткування, переглядом постачальників сировини чи перепланування приміщень. Найважливішим є те, що в процесі запровадження системи змінюється психологія працівників усіх рівнів, приходить усвідомлення важливості питань, пов'язаних із безпекою продукції, формується розуміння, яким має бути сучасний заклад ресторанного господарства.

Система НАССР в умовах пандемії коронавірусу є суттєвою конкурентною перевагою ресторану порівняно з іншими закладами ресторанної сфери, оскільки засвідчує, що в даному ресторані дотримуються високих стандартів санітарії та безпеки, безумовно, незалежно від наявності чи відсутності карантинних обмежень.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок. Таким чином, ресторанна сфера внаслідок пандемії зазнала колосального удару, при цьому значна частина закладів змогла адаптуватися та навіть збільшити свій прибуток в умовах, що склалися. У статті автором проаналізовано сучасний стан підприємств ресторанного бізнесу на ринку, розроблено практичні рекомендації щодо реорганізації бізнес-процесів у ресторанній сфері в умовах пандемії COVID-19. У подальшому бізнесу слід зосередитися на сучасних стратегіях розвитку ресторану в напрямках роботи з персоналом, маркетингу та покращенні санітарних та безпекових умов у закладі, зокрема:

- переорієнтації процесів рекрутингу та адаптації персоналу в формат онлайн;
- посиленні комунікації з персоналом;
- запуску програми лояльності та ефективній роботі із CRM-системою;
- роботі з персоналізованою, таргетинговою рекламою;
- запровадженні системи НАССР у закладі.

Бібліографічний список:

1. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу, проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 117–122. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-20> (дата звернення: 10.05.2021).

2. Босовська М., Бовш Л., Антонюк І. Ресторанні тактики: антипандемічний кейс. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 2. С. 113–132.
3. Кіш Г.В. Методи антикризового маркетингу закладів ресторанного господарства в умовах пандемії COVID-19. *Modern science: problems and innovations* : праці 4-ї міжнар. наук.-практ. конф., м. Стокгольм, Швеція, 28–30 червня, 2020. С. 356–360.
4. Іванова Л., Вовчанська О. Вплив пандемії COVID-19 на кон'юнктуру ринку ресторанних послуг. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності* : праці міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 26–27 листопада 2020 р. Львів, 2020. С. 45–50.
5. Коронавірус – український бізнес на карантині. 2021. URL: <https://opendatobot.ua/business-quarantine> (дата звернення: 10.05.2021).
6. Приспособиться и выжить в условиях карантина. 2020. URL: <https://www.restorator.ua/post/adapt-and-survive-in-quarantine> (дата звернення: 10.05.2021).
7. Результаты опроса гостей кафе, баров и ресторанов: «Возвращение в рестораны после карантина». 2020. URL: <https://www.restorator.ua/post/survey-results-for-guests-of-cafes-bars-andrestaurants-return-to-restaurants-after-quarantine> (дата звернення: 10.05.2021).
8. Результаты опроса владельцев и управленцев заведения от Украинской ресторанной ассоциации. 2020. URL: <https://www.restorator.ua/post/the-results-of-a-survey-of-owners-and-managers-ofinstitutions-from-the-ukrainian-restaurant-associa> (дата звернення: 10.05.2021).
9. Ресторанный бизнес в Украине во время карантина: как удержаться на плаву в небольшом городе. 2020. URL: <https://rubryka.com/ru/article/restoran-neggenshil-karantyn/> (дата звернення: 10.05.2021).
10. Як киявські ресторани переживають карантин. 2020. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-situation/295543-guide-quarantine-2020> (дата звернення: 10.05.2021).
11. Про соціальну підтримку застрахованих осіб та суб'єктів господарювання на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 : Закон України від 4 грудня 2020 р. № 1071-IX / Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1071-20#Text> (дата звернення: 08.05.2021).
12. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо соціальної підтримки платників податків на період здійснення обмежувальних протиепідемічних заходів, запроваджених з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 : Закон України від 4 грудня 2020 р. № 1072-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1072-20#Text> (дата звернення: 08.05.2021).
13. Daniel J. Edelman Trust Barometer Global Report. 2017. URL: <https://www.slideshare.net/EdelmanInsights/2017-edelman-trust-barometer-global-results-71035413> (дата звернення: 5.05.2021).
14. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів : Закон України від 22 липня 2014 р. № 1602-VII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-18#Text> (дата звернення: 10.05.2021).
2. Bosov'ska M., Bovsh L., Antonjuk I. Restoranni taktyky: antypandemichnyj kejs. 2021. [Restaurant tactics: anti-pandemic case]. *Foreign trade: economics, finance, law*, vol. 2, pp. 113–132.
3. Kish G. V. Metodi antikrizovogo marketingu zakladiv restorannogo gospodarstva v umovakh pandemii COVID-19 [Methods of anti-crisis marketing of restaurants in a pandemic COVID-19]. *Proceeding of the Modern science: problems and innovations* (Sweden, Stockholm, June 28–30, 2020). Pp. 356–360.
4. Ivanova L., Vovchans'ka O. (2020) Vpliv pandemii Covid-19 na kon'yunkturu rinku restorannikh poslug [The impact of the Covid-19 pandemic on the market situation in restaurant services]. *Proceeding of the Suchasni tendentsii rozvitku industrii gostinnosti* (Ukraine, L'viv, November 26–27, 2020) L'viv, pp. 45–50.
5. Coronavirus –ukrains'kiy biznes na karantini [Coronavirus is a Ukrainian quarantined business]. 2021. Available at: <https://opendatobot.ua/business-quarantine> (accessed 10 May 2021).
6. Prispobiti'sya i vyzhiti' v usloviyakh karantina. [Adapt and survive in quarantine]. 2020. Available at: <https://www.restorator.ua/post/adapt-and-survive-in-quarantine> (accessed 10 May 2021).
7. Rezul'taty oprosa gostey kafe, barov i restoranov: «Vozvrashchenie v restorany posle karantina» [Results of a survey of guests of cafes, bars and restaurants: "Return to restaurants after quarantine"]. 2020. Available at: <https://www.restorator.ua/post/survey-results-for-guests-of-cafes-bars-andrestaurants-return-to-restaurants-after-quarantine> (accessed 10 May 2021).
8. Rezul'taty oprosa vladel'tsev i upravlentsev zavedeniy ot Ukrainskoy Restorannoy Assotsiatsii [Results of a survey of owners and managers of institutions from the Ukrainian restaurant association]. 2020. Available at: <https://www.restorator.ua/post/the-results-of-a-survey-of-owners-and-managers-ofinstitutions-from-the-ukrainian-restaurant-associa> (accessed 10 May 2021).
9. Restoranny biznes v Ukraine vo vremya karantina: kak uderzhat'sya na plavu v nebol'shom gorode [Restaurant business in Ukraine during quarantine: how to stay afloat in a small town], 2020. Available at: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-situation/295543-guide-quarantine-2020> (accessed 10 May 2021).
10. Yak kiivs'ki restorani perezhivayut' karantin [How Kyiv restaurants are quarantined]. 2020. Available at: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-situation/295543-guide-quarantine-2020> (accessed 10 May 2021).
11. On social support of insured persons and business entities for the period of implementation of restrictive anti-epidemic measures introduced to prevent the spread of acute respiratory disease COVID-19 caused by coronavirus SARS-CoV-2 in Ukraine: Law of Ukraine № 1071-IX, (2020, 4 December). Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1071-20#Text> (accessed 8 May 2021).
12. On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Laws of Ukraine on Social Support of Taxpayers for the Period of Restrictive Anti-Epidemic Measures Introduced to Prevent the Spread of Acute Respiratory Disease COVID-19 Caused by SARS-CoV-2 Coronavirus: Law of Ukraine № 1072-IX, (2020, 4 December). Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1072-20#Text> (accessed 8 May 2021).
13. Daniel J. Edelman (2017) Trust Barometer Global Report. Available at: <https://www.slideshare.net/EdelmanInsights/2017-edelman-trust-barometer-global-results-71035413> (accessed 5 May 2021).
14. On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Concerning Food Products: Law of Ukraine № 1602-VII, (2014, 22 July). Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-18#Text> (accessed 10 May 2021).

References:

1. Balac'ka N. (2020) Restorannyj biznes v umovah pandemii koronavirusu, problemy ta napriamy transformacii' modelej rozvytku [Restaurant business in the context of the coronavirus pandemic, problems and directions of transformation of development models]. *Infrastruktura rinku* [Market Infrastructure], vol. 42, pp. 117–122. Available at: