

УДК 640.41:005.21:355.02

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.14-21>**Безхлібна А.П.**

доктор економічних наук

Національний університет «Запорізька політехніка»

Bezhlubna Anastasiia

Dr. of Economic Sc.

Zaporizhia Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0003-1027-7452>**Кукліна Т.С.**

кандидат економічних наук

Національний університет «Запорізька політехніка»

Kuklina Tatyana

PhD in Economic Sc.

Zaporizhia Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0003-1637-3509>**Журавльова С.М.**

кандидат економічних наук

Національний університет «Запорізька політехніка»

Zhuravlyova Svitlana

PhD in Economic Sc.

Zaporizhia Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0003-4493-5775>

СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Розвиток ресторанного господарства України в умовах воєнного стану став важливою темою досліджень через складність викликів, з якими стикається ця галузь. Воєнний конфлікт значно вплинув на економічну діяльність, зокрема на функціонування ресторанів, кафе та інших закладів харчування. Стаття розглядає основні аспекти трансформації ресторанного господарства в сучасних умовах, зокрема вплив воєнних дій на бізнес-моделі, споживчі настрої, логістичні ланцюги та доступність ресурсів. Автори аналізують ключові тенденції, що виникли в умовах війни, включаючи впровадження інноваційних підходів до ведення бізнесу, розширення онлайн-сервісів і доставки їжі, а також розвиток соціально відповідальних ініціатив серед підприємців. Зокрема, відзначається важливість адаптації закладів до нових реалій, таких як забезпечення безпеки клієнтів і співробітників, зміна меню з урахуванням дефіциту продуктів, а також гнучке планування роботи. За результатами огляду літературних джерел, інтернет сторінок професійних видань та аналізу наявної статистичної інформації зроблено SWOT-аналіз ресторанного бізнесу України в умовах воєнного стану, охарактеризовані ключові напрямки збереження конкурентоспроможності ресторанної галузі. Злагоджена взаємодія між бізнесом, державою та громадськістю сприятиме подальшому відновленню ресторанного господарства, його стійкості та розвитку в умовах невизначеності.

Ключові слова: ресторанний бізнес, стратегія, конкурентоспроможність, інновації, ресторанна галузь.

STRATEGIC PROSPECTS FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE UKRAINIAN RESTAURANT BUSINESS UNDER MARTIAL LAW

The development of the Ukrainian restaurant industry under martial law has become an important topic of research due to the complexity of the challenges faced by this industry. The purpose of the article was to study the strategic prospects for increasing the competitiveness of the restaurant business in Ukraine under martial law.

A feature of the restaurant business is that competitiveness here is often based not only on functional advantages, but also on the emotional value that consumers associate with the brand, the atmosphere of the establishment or the cultural identity of the cuisine.

© Безхлібна А.П., Кукліна Т.С., Журавльова С.М., 2025

The article examines the main aspects of the transformation of the restaurant industry in modern conditions, in particular the impact of military actions on business models, consumer sentiment, logistics chains and resource availability. The authors analyze key trends that have emerged in wartime, including the introduction of innovative approaches to doing business, the expansion of online services and food delivery, as well as the development of socially responsible initiatives among entrepreneurs. In particular, the importance of adapting establishments to new realities, such as ensuring the safety of customers and employees, changing menus taking into account product shortages, and flexible work planning, is noted. The article also analyzes state support for the industry, including tax breaks, grant programs and initiatives to stimulate small and medium-sized businesses. It is concluded that coordinated interaction between business, the state and the public will contribute to the further restoration of the restaurant industry, its sustainability and development in conditions of uncertainty. Based on the results of a review of literary sources, websites of professional publications, and analysis of available statistical information, a SWOT analysis of the restaurant business of Ukraine under martial law was conducted, and key areas for maintaining the competitiveness of the restaurant industry were characterized. The results of the study may be useful for owners of establishments, government agencies and scientists who study the impact of crisis phenomena on sectors of the economy.

Keywords: restaurant business, strategy, competitiveness, innovation, restaurant industry.

JEL classification: L83, M21, O18, R58, H56

Постановка проблеми. Протягом 2022–2023 рр. український ринок втратив свою частину за рахунок закладів, що залишилися на тимчасово окупованих територіях, або були зруйновані під час обстрілів. Станом на квітень 2024 року, відповідно до задокументованих втрат, в Україні було пошкоджено 157 готелів та ресторанів, в тому числі й через окупацію лівової частини східних та південних регіонів. У 2023 році в сегменті HoReCa спостерігається зниження кількості закладів громадського харчування на 12,9% у порівнянні з 2021 р., в той час як чисельність населення України за той самий період знизилася на 24%. Тобто наразі, на ринку спостерігається боротьба серед закладів громадського харчування за потенційного клієнта та витіснення конкурентів за рахунок низки нововведень.

За даними результатів опитування рестораторів України, було виокремлено, що найбільших втрат з початку повномасштабного вторгнення зазнали заклади громадського харчування, які працюють в середньому ціновому сегменті [1]. Так, заклади, які орієнтуються на споживача з низьким та доходом нижче середнього активно розвиваються за рахунок підвищеного попиту на швидку та дешеву їжу (наприклад: шаурма, фаст-фуд), а заклади формату “люкс” – за рахунок вже зібраної цільової аудиторії, постійних гостей. За даними системи обліку для ресторанів, українські ресторатори у квітні 2022 року, робили вибір на користь невеликих та більш гнучких форматів: кав'ярень, кафе, пекарень та фастфуду.

Після початку війни значно погіршилася ситуація з кадрами, в тому числі й у мережних закладах. Більшість робітників, переважно жінок, виїздили за кордон або переїжджали у безпечні регіони, що призвело до серйозних проблем під час відновлення роботи закладів через дефіцит персоналу. Нині, найбільш гостро відчуються кадрові проблеми на посадах кухарів та лінійного персоналу (офіціанти, прибиральники, посудомийки). Також, тенденцією на ринку є й те, що більша кількість кваліфікованих кадрів шукає роботу в більш безпечних регіонах України, в тому числі на Західній Україні [1]. Воєнні події, що розпочалися у 2022 році, спричинили значні трансформації в усіх сферах економіки України. Готельно-ресторанний бізнес став

одним із найбільш уразливих секторів, адже залежить від стабільності, мобільності населення та платоспроможного попиту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень показав, що проблематика розвитку ресторанного господарства в умовах кризових ситуацій, зокрема воєнних конфліктів, поступово набуває актуальності в наукових колах. У роботах українських та зарубіжних дослідників висвітлюється вплив соціально-економічних викликів на функціонування закладів харчування, адаптаційні стратегії бізнесу та роль державної підтримки.

Значна частина публікацій присвячена впровадженню інновацій у галузі ресторанного господарства. Так, у дослідженнях Стегней М.І., Нодь О.Л., Бергхауер О.О., Кампової Н.С. [2] розглядається трансформація бізнес-моделей під час кризи та зростання популярності цифрових платформ для замовлення та доставки їжі. Автори акцентують увагу на важливості гнучкого підходу до управління та цифровізації процесів.

Владимир О.М., Химич І.Г., Капачь К.М. [3] аналізують вплив воєнного стану на споживчі настрої, зазначаючи, що попит на послуги закладів харчування зміщується у бік доступних, але якісних пропозицій. У дослідженні підкреслюється необхідність перегляду концепції ресторанного сервісу з урахуванням змін економічних умов та поведінкових моделей споживачів.

Особлива увага приділяється соціальній функції ресторанного бізнесу. Робота Стойко І.І., Долубовської О.Р. [4] висвітлює роль закладів у підтримці населення в кризових умовах, зокрема наданні безкоштовного харчування внутрішньо переміщеним особам та військовим. У дослідженні наголошується на формуванні партнерських відносин між бізнесом, волонтерськими організаціями та місцевою владою.

У роботах міжнародних авторів, таких як Smith J. та Brown L. [5], розглядається досвід функціонування ресторанної галузі в умовах кризи, спричиненої пандемією COVID-19. Цей досвід є цінним для аналізу адаптаційних механізмів, що можуть бути застосовані в умовах воєнного стану.

Водночас залишається недостатньо дослідженим

питання довгострокової стійкості ресторанного бізнесу в умовах збройних конфліктів, а також ефективність державних програм підтримки. Це обґрунтовує необхідність подальшого наукового аналізу і пошуку інноваційних рішень для стабілізації галузі.

Однак актуальним на сьогодні залишається пошук шляхів забезпечення зростання ресторанної галузі в умовах воєнного стану в Україні та врахування сучасних тенденцій.

Метою статті - дослідження стратегічних перспектив підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу України в умовах воєнного стану.

Виклад основних результатів дослідження. Конкурентоспроможність ресторанного бізнесу слід розуміти як здатність підприємств громадського харчування ефективно функціонувати на ринку, пропонуючи споживачам ціннісний продукт, який переважає за сукупністю характеристик — ціною, якістю, сервісом, унікальністю або емоційною складовою — аналогічній пропозиції конкурентів. Це інтегральна

характеристика, яка відображає рівень привабливості ресторану для клієнтів і його спроможність утримувати та розширювати свою частку ринку в умовах динамічного зовнішнього середовища (рис. 1). Для ресторану в площині формування конкурентоспроможності важливим є формування унікальної торгової пропозиції (USP), яка відрізнятиме заклад на тлі однотипних конкурентів. У науковій площині конкурентоспроможність ресторанного бізнесу аналізується також як частина ширшого поняття конкурентоспроможності сфери послуг, що поєднує якість обслуговування, інноваційність сервісу та здатність до довгострокової адаптації в умовах змін.

В умовах воєнного стану це поняття набуває додаткового виміру — зокрема, пов'язаного з оперативним реагуванням на кризові ситуації, забезпеченням безпеки персоналу та клієнтів, а також участю в соціально значущих ініціативах, що посилюють довіру до бренду [6].

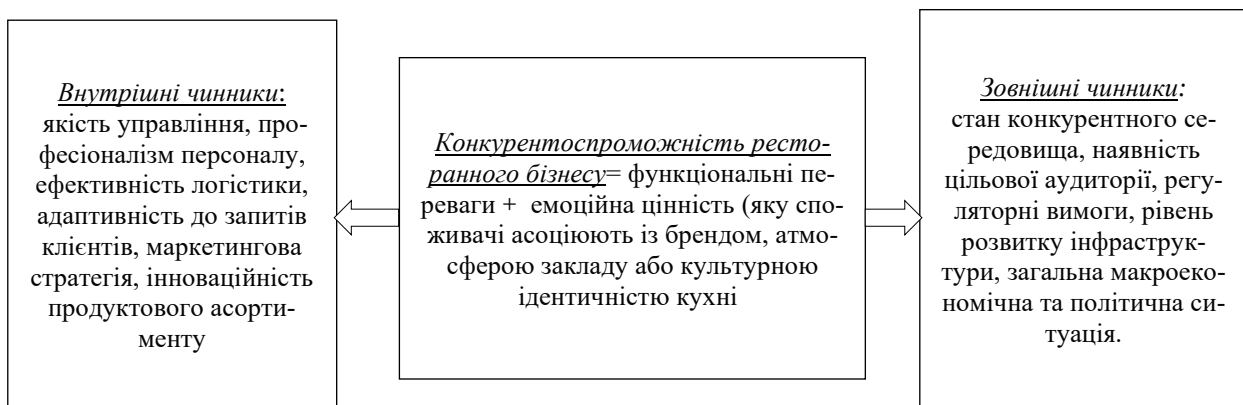


Рис. 1. Внутрішні та зовнішні чинники конкурентоспроможності ресторанного бізнесу

Джерело: авторська розробка

Загалом, конкурентоспроможність ресторанного бізнесу — це не статичне явище, а динамічний процес, що вимагає постійного вдосконалення, моніторингу ринку та адаптації до нових умов споживання.

Наразі відбувся чіткий поділ розвитку ресторанного бізнесу залежно від регіону. В «Українській ресторанній Асоціації» вважають, що порівняно з багатьма містами України добре почувається ресторанний бізнес у Чернівцях, Львові, Івано-Франківську [7]. У цих містах справи краще ніж у центральній, східній та південній частинах країни. Однак, незважаючи на це, масового перетікання ресторанного бізнесу на Західну Україну не сталося. Це пов'язано з тим, що, наприклад, ті самі одесити та харків'яни хочуть відновити бізнес у своїх містах.

Війна завдала найбільших втрат у південних і східних областях України, там, де традиційно розміщувалась велика кількість промислових підприємств, сконцентрована більша кількість населення, більший товарооборот і відповідно більші прибутки. Тож багато компаній, в тому числі і готельно-ресторанного бізнесу, були змушені переїхати та відновити діяльність у

центрі та на заході країни. За даними Інституту стратегічних досліджень, на кінець 25 листопада 2022 року перемістилися у безпечні регіони 772 підприємства. Третина підприємств обирають для переїзду Львівщину. Завдяки релокації збережено понад 35 тисяч робочих місць, а на релокованих підприємствах знайшли роботу ще понад 7 тисяч осіб [1].

Ресторанна галузь завжди відзначалась динамічністю та залежністю від економічних та соціокультурних факторів. Період 2022–2024 років став ключовим для аналізу поведінки інвесторів у умовах військового стану та економічних трансформацій [8]. Зниження інвестицій у 2022 році через військові дії на території України стали основним чинником різкого скорочення інвестицій у ресторанну галузь. Безпекові ризики, зниження купівельної спроможності населення та масова міграція суттєво вплинули на фінансову активність у цьому секторі. Більшість інвесторів відклали плани відкриття нових закладів, а деякі перерозподілили ресурси на підтримку існуючих бізнесів або на гуманітарні проекти.

У 2023 році спостерігалось поступове відновлення

інвестиційної активності, що стало періодом адаптації до нових економічних умов. Одним із ключових чинників цього процесу було зростання попиту на нові формати бізнесу: інвестори віддавали перевагу сферам, які передбачають відносно низькі стартові витрати, зокрема доставці їжі та франчайзинговим проектам. Важливу роль відіграла міжнародна підтримка у формі грантових програм, які реалізовувалися Європейським Союзом, USAID та іншими організаціями, що сприяло розвитку малого та середнього підприємництва. Крім того, соціально відповідальний бізнес, зокрема ресторани, які поєднували комерційну діяльність із волонтерською допомогою, отримували додаткові ресурси з боку соціальних інвесторів. Загалом, інвестиційний клімат демонстрував ознаки стабілізації, особливо в західних і центральних регіонах України.

У 2023 році ресторанна галузь в Україні продемонструвала значне зростання порівняно з кризовим 2022 роком, що відображається в економічних показниках. Загальний чистий дохід галузі склав 31,6 мільярда гривень, що на 120% перевищує аналогічний показник 2022 року та на 26% — рівень 2021 року. Таке зростання супроводжувалося активізацією підприємницької діяльності: кількість діючих компаній у сфері зросла з 2 600 у 2022 році до понад 3 500 у 2023 році, що свідчить про 30-відсоткове зростання. Крім того, зафіксовано суттєве збільшення кількості нових фізичних осіб-підприємців: у 2023 році було зареєстровано 19 400 нових ФОПів, що вдвічі більше порівняно з попереднім роком [9]. Аналіз регіональних показників галузі засвідчує нерівномірність розвитку залежно від безпекової ситуації та економічного клімату. У ряді регіонів, зокрема в Києві та Львівській області, у 2024 році відзначено закриття частини закладів, що вказує на динамічність ринку та його чутливість до зовнішніх факторів. У регіонах, що близькі до фронту, обстріли негативно впливають на діяльність закладів [10]. Війна змусила інвесторів переглянути підходи до фінансування та адаптуватися до нових умов. Водночас підтримка міжнародних організацій, розвиток інноваційних форматів та стабілізація ситуації в 2024 році сприяли поступовому відновленню галузі. Прогнозується, що подальший розвиток ресторанного бізнесу залежатиме від збереження стабільності та продовження реформ у секторі малого та середнього бізнесу [11].

У 2024 році відбулося суттєве поживлення інвестицій у ресторанну галузь. Значну роль відіграло впровадження інноваційних підходів, зокрема автоматизації кухонних процесів, використання локальних продуктів, а також еко-технологій. Державна підтримка у вигляді програм пільгового кредитування створила сприятливі умови для відкриття нових підприємств. В умовах воєнного стану ресторанний бізнес України зазнав істотних трансформацій, пов'язаних із порушенням логістичних ланцюгів, зниженням платоспроможності населення, зміною споживчих пріоритетів та підвищеним ризиком функціонування [12]. Разом із тим, підприємства галузі демонструють високу адаптивність, використовують цифрові рішення та впроваджують нові бізнес-моделі. Ресторанна галузь в останні роки

переживає значні трансформації, пов'язані як із зовнішніми викликами, так і з еволюцією споживачських очікувань [13].

Ресторанна галузь вже тривалий час страждає від дефіциту персоналу, який особливо загострився в останні роки. Пандемія COVID-19 та міграційні процеси призвели до відтоку кваліфікованих кадрів. Молоді спеціалісти часто віддають перевагу іншим сферам або емігрують у пошуках кращих умов праці. Це змушує ресторани переглядати системи мотивації, інвестувати у навчання нового персоналу та адаптувати бізнес-моделі до обмеженого людського ресурсу. Енергетична нестабільність створює додаткові перешкоди для ресторанів. Відключення електроенергії унеможливорює приготування страв, порушують графіки обслуговування клієнтів і спричиняють значні збитки через псування продуктів. Заклади змушені інвестувати в альтернативні джерела енергії, такі як генератори, що значно підвищує витрати. Налагоджена система постачання продуктів є основою для успішного функціонування будь-якого ресторану. Однак логістичні проблеми, спричинені глобальними кризами, воєнними діями або внутрішніми обмеженнями, впливають на доступність та вартість інгредієнтів. Це, своєю чергою, змушує власників шукати локальних постачальників або адаптувати меню до нових реалій.

Ресторани мають адаптувати пропозиції до різних демографічних груп, тримати баланс доступності і преміум-доступу, а також інтегрувати технології для кращої взаємодії з клієнтами на різних рівнях доходу. Ресторанний бізнес 2025 року зосереджуватиметься на інноваціях, сталому розвитку та зміцненні зв'язків із клієнтами. Власники, які зможуть швидко інтегрувати нові технології та адаптуватися до змін, матимуть конкурентну перевагу та перспективи для довгострокового успіху [13]. З метою визначення стратегічних напрямів розвитку ресторанного господарства [14] доцільним є проведення SWOT-аналізу (табл. 1).

Стратегічні перспективи підвищення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу України в умовах воєнного стану формуються на основі адаптаційних можливостей підприємств до трансформаційного середовища, викликаного безпековими, економічними та соціальними чинниками [15]. Підвищення конкурентоспроможності в таких умовах набуває рис антикризового управління, де пріоритетами виступають швидкість реакції на зовнішні загрози, гнучкість внутрішньої структури бізнесу, цифровізація обслуговування та здатність до кооперації.

Одним із ключових векторів стратегічного розвитку виступає перехід до мультиканального обслуговування клієнтів, зокрема через інтеграцію цифрових платформ, розвиток мобільних додатків, підключення до маркетплейсів доставки та автоматизацію внутрішніх процесів. Такий підхід дає змогу зберігати контакт з клієнтами незалежно від безпекової ситуації, а також мінімізувати залежність від традиційних форматів обслуговування. Водночас стратегічною перспективою є переорієнтація на локальні джерела сировини, що не лише забезпечує більшу стабільність постачання, а й

сприяє зниженню витрат і посиленню позиціонування закладів як соціально відповідальних бізнес-одиниць. Особливої ваги набуває соціальне підприємництво, в межах якого ресторани можуть реалізовувати волонтерські ініціативи, співпрацювати з державними

програмами допомоги, долучатися до програм харчування для внутрішньо переміщених осіб та військових. Такий підхід формує позитивний імідж та підвищує довіру з боку клієнтів, партнерів і донорських організацій.

Таблиця 1

SWOT-аналіз ресторанного бізнесу України в умовах воєнного стану

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	- Гнучкість бізнес-моделей (стріт-фуд, доставка, темні кухні) - Активна цифровізація: онлайн-меню, застосунки - Адаптивність малого бізнесу - Позитивний імідж волонтерської участі	- Зниження платоспроможності - Залежність від імпорту - Кадровий дефіцит - Обмежений доступ до фінансів
Можливості (O) - Імпортозаміщення - Кулінарний туризм у безпечних регіонах - Соціальне підприємництво - Гранти та міжнародна підтримка	Розвиток цифрових платформ для доставки локальної кухні, використання іміджу соціальної відповідальності; розвиток мобільних додатків, підключення до маркетплейсів доставки та автоматизацію внутрішніх процесів.	Гранти на енергоефективність, партнерства з фермерами; кооперація малого та середнього бізнесу,
Загрози (T) - Руйнування інфраструктури - Зниження туристичної активності - Високі витрати на логістику - Нестабільність правового поля	Автономні формати харчування (фудтраки), онлайн-продажі в умовах небезпеки; перехід до мультиканального обслуговування клієнтів	Консолідація бізнесу, спрощення меню, оптимізація витрат.

Джерело: авторська розробка

У перспективі важливо також посилювати кооперацію малого та середнього бізнесу, розвивати галузеві об'єднання, які здатні лобіювати спрощення регуляторного середовища, об'єднувати зусилля у сфері логістики, маркетингу та безпеки. Це створює передумови для формування більш стійкої бізнес-екосистеми, яка зможе зберегти потенціал навіть в умовах гібридних загроз [16]. Тобто, стратегічні перспективи конкурентоспроможності ресторанного бізнесу України в умовах воєнного стану пов'язані з інноваційною трансформацією операційної діяльності, впровадженням

гнучких бізнес-моделей, активним використанням цифрових технологій та формуванням довгострокових партнерств з урахуванням соціальної місії бізнесу [17].

Сучасні виклики, що стоять перед ресторанною галуззю, вимагають не лише реактивних заходів, а й проактивного підходу до розвитку [18]. Для забезпечення конкурентоспроможності ресторанної галузі пропонується комплекс заходів як з боку ресторанного бізнесу, так і зкоординовані заходи з боку державної влади (рис. 2).

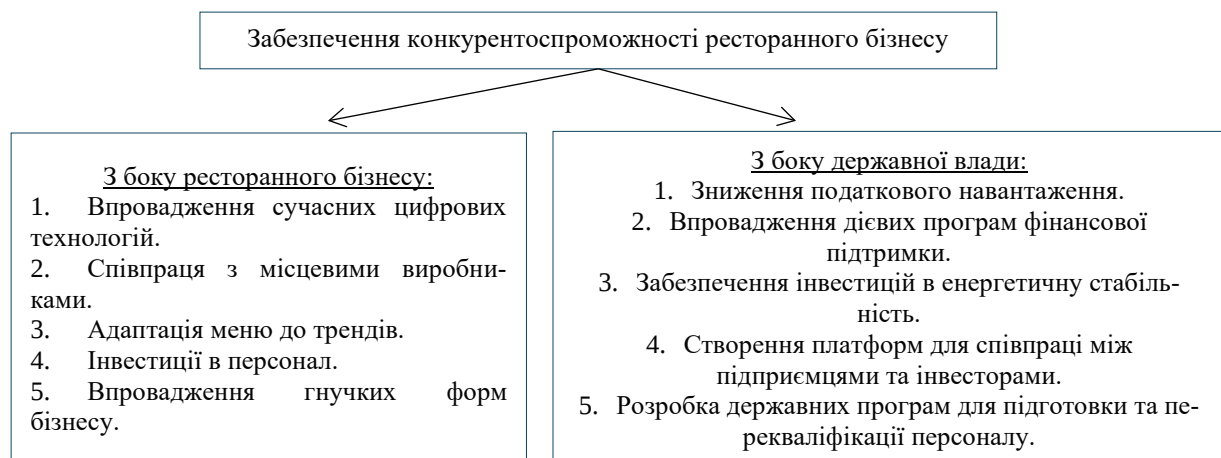


Рис. 2. Напрями забезпечення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу в Україні.

Джерело: авторська розробка

Власники ресторанів мають переосмислити свої бізнес-моделі, аби відповідати новим реаліям, а держава повинна відігравати важливу роль у створенні сприятливих умов для функціонування галузі[19].

Висновки. Загалом, ресторанна галузь України зазнала значних змін і адаптацій під впливом воєнних дій, економічної кризи та змін у споживчих уподобаннях. Незважаючи на втрати у регіональному розподілі закладів, сектор демонструє здатність до відновлення завдяки релокації бізнесу, впровадженню інновацій та підтримці держави й міжнародних організацій. Основні тенденції, такі як цифровізація, екологічність та

гнучкі бізнес-моделі, забезпечують адаптацію до сучасних викликів. Очікується, що галузь продовжить свій сталий розвиток за умови стабілізації економічної ситуації та подальшої інтеграції сучасних технологій. Залучення інвестицій, навчання персоналу та створення умов для інноваційного розвитку є ключовими чинниками для забезпечення конкурентоспроможності українського ресторанного бізнесу. Синергія між бізнесом і владою дозволить подолати виклики, забезпечити стабільний розвиток галузі та задовольнити потреби споживачів. У результаті виграють усі: підприємства, клієнти та економіка країни загалом.

Список використаних джерел:

1. Аналіз ринку HoReCa в Україні. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-voyny>.
2. Стегней М.І., Нодь О.Л., Бергхауер О.О., Кампов Н.С.. (2024). Трансформація готельно-ресторанного обслуговування в умовах цифровізації. Український журнал прикладної економіки і технологій, № 9(3). С. 26 - 29. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-4>.
3. Владимир О.М., Химич І.Г., Капач К.М. (2023). Вплив війни на формування смаків українців у споживанні ресторанної їжі. Матеріали XI Всеукр. наук.-практ. конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя, академіка НАН М.Г. Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку». Тернопіль, С. 27 – 28.
4. Стойко І.І., Долубовська О.Р. (2022). Соціальне середовище сфери обслуговування: поточний стан та перспективи. Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу: Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М.Г. Чумаченка: Тернопіль: ТНТУ, С. 68-69. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41701/2/KhI_VNPK_2023_Vladymyr_O-The_war_s_influence_on_formation_27-28.pdf.
5. Smith, J., & Brown, L. (2022). Crisis Management in the Hospitality Industry: Lessons from the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 95. Pp. 102–112.
6. Безхлібна А. (2021). Сутність конкурентоспроможності приморських регіонів. Проблеми економіки, No. 1. С. 45-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2021_1_6.
7. Українська ресторанна асоціація . URL: <https://www.uara.org.ua/>.
8. Белікова М.В., Зацепіна Н.О. (2024). Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства: монографія. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», С. 49–69. ISBN 978-617-529-465-9.
9. В Україні закриваються ресторани. Найбільше – в середньому ціновому сегменті. URL: <https://inshe.tv/economics/2024-12-11/890836/>.
10. Бойко В.О., Бойко Л.О. (2023). Український ринок HoReCa в умовах воєнного стану та його ревіталізація. Таврійський науковий вісник, № 16. С. 96–99. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.12>.
11. Безхлібна А.П., Бондаренко О.О. (2023). Можливості та ризики інвестування ресторанного бізнесу під час воєнного стану в Україні. Тиждень науки–2023: тези доп. наук.–техн. конференції, (Запоріжжя, 24–28 квітня 2023). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», С. 66–68. URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/4.1/TN_2023-FMTE.pdf.
12. Безхлібна А.П., Бондаренко К.К. Роль інноваційних технологій в ресторанному бізнесі. Тиждень науки–2023: тези доп. наук.–техн. конференції, (Запоріжжя, 24–28 квітня 2023). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», С. 55–56. URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/4.1/TN_2023-FMTE.pdf.
13. How the Ukrainian restaurant business adapts to the challenges of war: a study. URL: <https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrainskiy-restoranniy-biznes-adaptuetsya-do-viklikiv-viyni-doslidzhennya>.
14. Безхлібна А.П. (2024). Стратегія розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства: монографія. Ред.. В.М. Зайцева. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», С. 190–201. URL: <https://eir.zp.edu.ua/bitstreams/db0536e0-b777-4fcc-87c2-6b831fceaacd1/download>.
15. Gudz, P., Gudz, M., Bezkhlibna, A., Zaytseva, V., & Brutman, A. (2023). Ensuring the competitiveness of the coastal region based on the study of the impact of cluster analysis results on the development of tourism in the conditions of the regenerative ecosystem. *Amazonia Investiga*, Vol. 12. Iss. 68. Pp. 172–183. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.68.08.16>.

16. Чайка Т.О. (ред). (2022). Екологоорієнтовані підходи відновлення техногенно забруднених територій і створення сталих екосистем : колективна монографія. Полтава : Вид-во ПП «Астрія», 452 с.
17. Белікова М.В., Зайцева В.М. (2018). Перспективи розвитку історико-культурних заповідників України в туристичній сфері: монографія. LAP LAMBERT Academic Publishing, 152 с.
18. Кукліна Т.С., Цвілий С.М., Жилко О.В. (2022). Особливості формування харчових традицій українського народу з радянських часів. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі : наук. журнал. Вип. 4. Львів: Вид-во Львівського торгов.-економ. ун-ту; Одеса: ВД «Гельветика», С. 14-20.
19. Кукліна Т.С., Цвілий С.М., Корнієнко О.М. (2022). Стан ресторанного господарства України під час війни. Вісник ХНТУ. № 2(81). ВД «Гельветика», С. 197-202.

References:

1. Аналіз ринку HoReCa в Україні [Analysis of the HoReCa market in Ukraine]. Retrieved from: <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-voyny>. [in Ukrainian].
2. Stehnei, M.I., Nod, O.L., Berghauer, O.O., & Kampov, N.S. (2024). Transformatsiia hotelno-restorannoho obsluhovuvannia v umovakh tsyfrovizatsii [Transformation of hotel and restaurant services in the context of digitalization]. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technologies, No. 9(3). Pp. 26 -29. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-4>. [in Ukrainian].
3. Volodymyr, O.M., Khymych, I.H., & Kapats, K.M. (2023). Vplyv viiny na formuvannia smakiv ukrainsiv u spozhyvanni restorannoi izhi [The impact of war on the formation of Ukrainians' tastes in restaurant food consumption]. Materials of the XI All-Ukrainian Scientific-Practical Conference in Memory of Honorary Professor of Ternopil National Technical University named after I. Pulyuy, Academician of the NAS M.G. Chumachenko: «Science, Innovations, Business: Problems, Prospects and Current Development Trends». Ternopil, Pp. 7 – 28. [in Ukrainian].
4. Stoiko, I.I., & Dolubovska, O.R. (2022). Sotsialne seredovyshche sfery obsluhovuvannia: potochnyi stan ta perspektyvy [The social environment of the service sector: Current state and prospects]. Materials of the 10th All-Ukrainian Scientific and Practical Conference in Memory of Honorary Professor of Ivan Pulyuy TNTTU, Academician of the NAS of Ukraine M.G. Chumachenko.: [in Ukrainian].
5. Smith, J., & Brown, L. (2022). Crisis Management in the Hospitality Industry: Lessons from the COVID–19 Pandemic. International Journal of Hospitality Management, Vol. 95. Pp. 102–112.
6. Bezkhlibna, A. (2021). Sutnist konkurentospromozhnosti prymorskykh rehioniv [The essence of competitiveness of coastal regions]. Problems of Economy, No. 1. Pp. 45-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2021_1_6. [in Ukrainian].
7. Ukrainska restoranna asotsiatsiia [Ukrainian Restaurant Association]. Retrieved from: <https://www.uara.org.ua/>. [in Ukrainian].
8. Bielikova, M.V., & Zatsepina, N.O. (2024). Naslidky vplyvu pandemii koronavirusu na rozvytok turyzmu v Ukraini [Consequences of the coronavirus pandemic for tourism development in Ukraine]. Innovative Development of Tourism and Hospitality: Monograph. (pp. 49–69). Zaporizhzhia: National University «Zaporizhzhia Polytechnic» [in Ukrainian].
9. U 2024 rotsi v Ukraini zakrylysia ponad 120 restoraniv [In 2024, more than 120 restaurants closed in Ukraine]. Retrieved from: <https://inshe.tv/economics/2024-12-11/890836/>. [in Ukrainian].
10. Boiko, V.O., & Boiko, L.O. (2023). Ukrainskyi rynek HoReCa v umovakh voiennoho stanu ta ioho revitalizatsiia [The Ukrainian HoReCa market under martial law and its revitalization]. Tavria Scientific Bulletin, No. 16. Pp. 96–99. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.12>. [in Ukrainian].
11. Bezkhlibna A.P., Bondarenko O.O. (2023). Mozhlyvosti ta ryzyky investuvannia restorannoho biznesu pid chas voiennoho stanu v Ukraini. [Opportunities and risks of investing in the restaurant business during martial law in Ukraine]. Science Week–2023: Abstracts of the additional scientific–technical conference, (Zaporizhzhya, April 24–28, 2023). Zaporizhzhia: National University «Zaporizhzhia Polytechnic», (pp. 66–68). Retrieved from: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/4.1/TN_2023-FMTE.pdf. [in Ukrainian].
12. Bezkhlibna, A. P., & Bondarenko, K. K. (2023). Rol innovatsiinykh tekhnolohii v restorannomu biznesi [The role of innovative technologies in the restaurant business]. Science Week–2023: Abstracts of the additional scientific–technical conference, (Zaporizhzhya, April 24–28, 2023). Zaporizhzhia: National University «Zaporizhzhia Polytechnic», (pp. 55–56). Retrieved from: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/4.1/TN_2023-FMTE.pdf. [in Ukrainian].
13. How the Ukrainian restaurant business adapts to the challenges of war: a study. Retrieved from: <https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrainskiy-restoranniy-biznes-adaptuetsya-do-viklikiv-viyni-doslidzhennya>. [in Ukrainian].
14. Bezkhlibna, A.P. (2024). Stratehiia rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [Strategy for the development of the hotel and restaurant business in Ukraine]. Innovative development of tourism and hotel and restaurant industry: monograph. Ed. V.M. Zaitseva. Zaporizhzhia: National University «Zaporizhzhia Polytechnic», (pp. 190–201). Retrieved from: <https://eir.zp.edu.ua/bitstreams/db0536e0-b777-4fcc-87c2-6b831fceaacd1/download>. [in Ukrainian].

15. Gudz, P., Gudz, M., Bezkhlibna, A., Zaytseva, V., & Brutman, A. (2023). Ensuring the competitiveness of the coastal region based on the study of the impact of cluster analysis results on the development of tourism in the conditions of the regenerative ecosystem. *Amazonia Investiga*, Vol. 12. Iss. 68. Pp. 172–183. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.68.08.16>.
16. Chaika T.O. (ed.). (2022). *Ekolohoorientovani pidkhody vidnovlennia tekhnogenno zabrudnennykh terytorii i stvorennia stalykh ekosystem* [Ecologically oriented approaches to the restoration of technogenically polluted territories and the creation of sustainable ecosystems]: collective monograph. Poltava: Publishing house «Astraya», 452 p. [in Ukrainian].
17. Bielikova, M.V., & Zaitseva, V.M. (2018). *Perspektyvy rozvytku istoryko-kulturnykh zapovidnykiv Ukrainy v turyzmi* [Prospects for the development of historical and cultural reserves of Ukraine in the tourism sector]: monograph. LAP LAMBERT Academic Publishing, 152 p. [in Ukrainian].
18. Kuklina, T.S., Tsviilyi, S.M., & Zhilko, O.V. (2022). Osoblyvosti formuvannia kharchovykh tradytsii ukrainskoho narodu z radianskykh chasiv [Peculiarities of the formation of food traditions of the Ukrainian people since Soviet times]. *Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe: scientific journal*. Iss. 4. Lviv: Publishing house of Lviv Trade and Economics University; Odesa: Publishing house «Helvetica», Pp. 14-20. [in Ukrainian].
19. Kuklina, T.S., Tsviilyi, S.M., & Korniienko, O.M. (2022). Stan restorannoho hospodarstva Ukrainy pid chas viiny [The state of the restaurant industry of Ukraine during the war]. *Bulletin of KhNTU*, No. 2(81). Pp. 197–202. Odesa: Helvetyka Publishing [in Ukrainian].