

# РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МОДЕЛЕЙ РОЗВИТКУ

## RESTAURANT BUSINESS IN THE CONDITION OF THE CORONAVIRUS PANDEMIC: PROBLEMS AND DIRECTIONS OF TRANSFORMATION OF DEVELOPMENT MODELS

УДК 338.488.2: 640.43

<https://doi.org/10.32843/infrastruct42-20>

**Балацька Н.Ю.**

к.т.н., доцент,  
докторант кафедри економіки  
і управління  
Харківський державний університет  
харчування та торгівлі

**Balatska Natalia**

Kharkov State University  
of Food Technology and Trade

У статті розглянуто ключові проблеми, зміни та обмеження в розвитку підприємств ресторанного бізнесу в період пандемії коронавірусу. Охарактеризовано основні види інновацій для захисту бізнесу. Сфокусовано увагу на інтернет-технологіях та альтернативних online-сервісах для реінжинірингу основних бізнес-процесів та перепрофілювання звичного режиму роботи закладів ресторанного бізнесу на формат адресної доставки замовлень. Окреслено перспективи інформаційно-комунікаційних технологій. Охарактеризовано сутність соціального медіа-маркетингу (SMM) як дієвого інструменту для подолання тимчасової кризи у сфері ресторанного бізнесу. Розроблено концептуальний базис соціального медіа-маркетингу для підприємств ресторанного бізнесу, який є цілісною сукупністю цілей, ключових POST-акцентів, контентом плану та завдань, реалізація якого створює можливість збереження життєздатності та утримання клієнтів в умовах пандемії.

**Ключові слова:** ресторанний бізнес, підприємство, період пандемії коронавірусу, розвиток, інновації, соціальний медіа-маркетинг, концептуальний базис.

В статье рассмотрены ключевые проблемы, изменения и ограничения в разви-

тии предприятий ресторанного бизнеса в период пандемии коронавируса. Охарактеризованы основные виды инноваций для защиты бизнеса. Сфокусировано внимание на интернет-технологиях и альтернативных online-сервисах для реинжиниринга основных бизнес-процессов и перепрофилирования привычного режима работы заведений ресторанного бизнеса в формат адресной доставки заказов. Определены перспективы информационно-коммуникационных технологий. Охарактеризована сущность социального медиа-маркетинга (SMM) как действенного инструмента для преодоления временного кризиса в сфере ресторанного бизнеса. Разработан концептуальный базис социального медиа-маркетинга для предприятий ресторанного бизнеса, который является целостной совокупностью целей, ключевых POST-акцентов, контентом плана и заданий, реализация которого создает возможность сохранения жизнеспособности и удержания клиентов в условиях пандемии.

**Ключевые слова:** ресторанный бизнес, предприятие, период пандемии коронавируса, развитие, инновации, социальный медиа-маркетинг, концептуальный базис.

*The article deals with the problems of functioning of the restaurant business during the coronavirus pandemic. It is argued that the new industrial landscape created by COVID-19 actualizes the issue of transformation of existing business models of restaurant business enterprises. The key problems, changes and restrictions in the development of the restaurant business are considered. Related sectors of the economy, which have experienced a ripple effect as a result of state restrictions on the activities of restaurant businesses, have been identified. The necessity of developing innovative solutions is justified. The main types of innovations that can be addressed to solve existing problems are described. The focus of the study is on the Internet technologies and alternative online services to reengineer core business processes and redefine the usual restaurant business mode into address delivery of the orders. In order to adapt the restaurant business to the realities of the modern environment, the prospects of information and communication technologies have been identified, which create the opportunity not only to maintain the viability of the pandemic in the world, but also to open up new prospects for the development of restaurant business through the introduction of alternative innovative solutions. Social media marketing (SMM) has been proposed as an effective tool to overcome the temporary crisis in the restaurant business. The essence of SMM and the advantages of its effective implementation are described. For the purpose of resuscitation of the restaurant business in quarantine conditions, the conceptual basis of social media marketing for restaurant business is developed, which is a holistic set of goals, key POST accents, plan content and tasks that ensure the process of managing the business of restaurants at all hierarchical levels, which creates the ability to maintain viability and retention clients under pandemic conditions.*

**Key words:** restaurant business, enterprise, coronavirus pandemic period, development, innovation, social media marketing, conceptual basis.

**Постановка проблеми.** Останніми роками ресторанний бізнес розвивався досить динамічно та зростав випереджаючими темпами. Один за іншим відкривались нові ресторани, паралельно ще більш швидкими темпами колишні ринки перетворювались на модні гастропростори, з'являлись нові формати підприємств ресторанного бізнесу.

Сучасні реалії функціонування підприємств різних галузей економіки характеризуються досить складною ситуацією. Поширення загрози COVID-19 у всьому світі змінило діяльність усіх суб'єктів господарювання. Рецесія коронавірусу не залишила жодної індустрії недоторканою, серед яких ресторанний бізнес є найбільш помітним та емблематичним. Сьогодні ресторанний

бізнес, як ніколи раніше, веде активну боротьбу за збереження власної життєздатності. У зв'язку з пандемією коронавірусу закритися більшість підприємств ресторанного бізнесу були вимушені у всьому світі.

Ресторанний бізнес зіштовхнувся з безпрецедентною кризою, яка, безумовно, трансформує в перспективі діяльність підприємств цієї сфери. Ресторатори усього світу, для яких ресторанний бізнес має цінність, сьогодні вимушені задіяти всі ключові ресурси. В таких умовах на перший план виносяться питання гнучкості та швидкості реакції підприємств ресторанного бізнесу, що передбачає адекватну трансформацію бізнес-моделі їх діяльності відповідно до змін умов ведення

бізнесу. Новий індустріальний ландшафт, створений COVID-19, змушує підприємства ресторанного бізнесу розробляти нові креативні механізми не тільки збереження життєздатності, але й розвитку, які б дали змогу адаптуватись до нових реалій зовнішнього середовища.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженню різних аспектів розвитку підприємств ресторанного бізнесу присвячені праці таких учених, як О.Ф. Гріценко, А.Д. Нешева [1], О.Ю. Давидова [2], Н.В. Полстян [3], М.В. Клапчук, В.І. Біян [4], Т.Є. Лебедева [5], Л.М. Яцун [10], Дж. Берноф [11]. Водночас наявні напрацювання в напрямі обґрунтування стратегій розвитку підприємств ресторанного бізнесу не враховують особливості діяльності в період нового індустріального ландшафту, створеного COVID-19.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження проблем та обґрунтування можливих напрямів трансформації векторів розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії коронавірусу.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Сучасний світ стикнувся з викликами, з якими ніколи не зустрічався. Наслідки та втрати поширення пандемії колосальні. Найбільш чутливими сферами бізнесу, на діяльність яких були введені безпосередні обмеження у зв'язку зі вжиттям карантинних заходів, є [9]:

1) розважально-культурні заклади (театри, кінотеатри, виставки, різноманітні розважальні заходи, фітнес-клуби тощо), що мають від повної зупинки до спаду виручки на 50–80%;

2) готельно-ресторанний бізнес, де ситуація майже аналогічна, оскільки вводиться обмеження на скупчення людей; згідно з рішенням уряду допускаються лише приготування їжі й доставка замовнику;

3) туристичні послуги, що мають абсолютне падіння у період карантину у зв'язку із закриттям кордонів та міжобласного сполучення в межах України;

4) сфера надання косметологічних послуг, де вже відчули спад відвідувачів більш ніж на 50%.

Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства ресторанного бізнесу зазвичай здійснювалися під впливом широкого спектру груп чинників, зокрема науково-технічних, соціальних, культурно-історичних, економічних, політико-правових, міжнародних, природно-кліматичних, демографічних [2, с. 460]. Епідемія COVID-19 та вжиття санітарних заходів для його стримування розширили перелік чинників, дія яких внесла значні зміни та обмеження в розвиток підприємств ресторанного бізнесу у всьому світі. Введення державами обмежень на діяльність підприємств ресторанного бізнесу викликало хвильовий ефект у суміжних галузях, таких як виробництво продуктів харчування, лікєро-горілчаніх виробів, виробництво вина та пива, постачання продуктів харчування та

напоїв, рибальство, сільське господарство [12; 13]. Це здебільшого обумовлено тим, що ресторанний бізнес є ключовою складовою частиною сфери харчування, за своєю сутністю та призначенням є природно-соціально-економічною системою та входить до міжгалузевого регіонального кластеру, активно впливає на розвиток усіх секторів продовольчого комплексу держави [10, с. 157].

Серед широкого спектру джерел, що впливають як на сам розвиток підприємств ресторанного бізнесу, так і на мінливість якості й асортименту ресторанних послуг, важливе місце посідає сам споживач послуг. У зв'язку з цим соціальна, біологічна та психологічна унікальність, інтелектуальна здатність, а також інформаційна база, імідж та образ життя споживача є головними ціннісними орієнтаціями. Все це фактично пояснює високу ступінь індивідуалізації ресторанних послуг. Ресторани, кафе, пекарні та інші підприємства цієї сфери в умовах боротьби з пандемією вимушені змінювати формат роботи з клієнтами. Для збереження свого іміджу, утримання постійних клієнтів та загалом присутності у сфері ресторанного бізнесу значна частина підприємств здійснила реінжиніринг основних бізнес-процесів з акцентом на формат адресної доставки. Так, прикладом є мережа ресторанів здорового харчування «Salateira», яка, працюючи з міжнародною кур'єрською компанією «Glovo», вже тривалий час здійснює постачання своїх страв споживачам. Проте за звичайних умов діяльності мережу «Salateira» цей вид бізнесу (постачання) сильно не цікавив, адже компанія не розглядала його як ключове джерело збільшення обсягу продажів. Сьогодні, як зазначають співвласники мережі ресторанів здорового харчування «Salateira», «наш бізнес працює з Glovo. Ми задоволені результатом, але відчувається спад і по доставці теж. Багато скарг надходить через соцмережі – люди просто не можуть замовити нашу їжу. Glovo фізично не може обробити наш замовлення» [5]. Формати закладів, які раніше, в принципі, не працювали з доставкою (бари, паби, кав'ярні, заклади з караоке, кальянні), також борються за гостей: багато хто пропонує акції та знижки за самовивіз страв і напоїв [5]. З огляду на це сьогодні для збереження бізнесу на перший план виносяться питання здійснення трансформацій у діяльності підприємств ресторанного бізнесу та розроблення інноваційних рішень.

Безумовно, інновації несуть великі перетворення, інколи такі, що змінюють спосіб життя або навіть світогляд цілого суспільства. Інновації в ресторанному бізнесі мають бути не менш прогресивними, ніж в інших сферах господарювання людини, а також бути спрямованими на вирішення наявних проблем. Крім того, вони мають допомагати споживачу розкрити нові можливості, створити комфортні умови обслуговування, що можуть

не тільки стати візитною карткою підприємства ресторанного бізнесу, виокремити його серед інших закладів харчування, але й задати новий вектор розвитку [4, с. 95].

Інформаційні технології внесли в життя людей та суб'єктів господарювання різних сфер економічної діяльності, зокрема підприємств сфери ресторанного бізнесу, нові креативні рішення. Сьогодні підприємства ресторанного бізнесу переосмислюють свій бізнес з точки зору Інтернету та його нової культури й можливостей. Зростаючий ритм сучасного життя стає більш мобільним (користувачі мобільних пристроїв мають широкі можливості придбання ресторанної продукції через зручні додатки). Перспективне домінування інформаційно-комунікаційних технологій створює не тільки можливість збереження життєздатності в період всесвітньої боротьби з пандемією, але й нові перспективи розвитку підприємств ресторанного бізнесу шляхом впровадження альтернативних інноваційних рішень.

Мобільні додатки у віртуальних об'єктах привели до появи креативних напрямів розвитку підприємств ресторанного бізнесу та їх наближення до споживачів. Сьогодні споживач може замовити кулінарні страви, не виходячи з дому, роботи або в інших різних ситуаціях, які обмежують відповідний час на відвідування підприємств ресторанного бізнесу. Інтерактивні технології створюють можливість споживачу спостерігати за тим, як готуються кулінарні страви, через веб-камеру на кухні. Так, Мішленівський шеф Массімо Боттура (Massimo Bottura) залишився вдома на час карантину й запустив в «Instagram» кулінарне шоу «Кухня карантину». Декілька разів на тиждень він разом із сім'єю готує вечерю та ділиться кулінарним досвідом [7]. Багатьом людям, які змушені залишатись вдома, цікаво побачити досвід Мішленівського шефа.

У цьому сенсі заслуговує на увагу позиція зарубіжних учених, які в ході дослідження питань соціального маркетингу [14] наголошують на важливості мобільних додатків у розвитку підприємств ресторанного бізнесу. Вчені зазначають, що «зростання мобільних додатків у віртуальних об'єктах обумовлено безліччю переваг, серед яких домінуючими є легкість проникнення на ринок, охоплення більшої кількості людей, безпосередність у взаємодії між клієнтом і підприємством ресторанного бізнесу, усунення посередників, а також географічних бар'єрів і можливість оптимізації витрат як споживача, так і підприємства ресторанного бізнесу» [14].

Завдяки додаванню унікального ідентифікатора та можливості підключення до Інтернету для підприємств ресторанного бізнесу є унікальна можливість покращення системи управління запасами, підвищення її ефективності, відстеження руху запасів і підвищення задоволеності клієнтів.

Такі переваги надає використання RFID-технологій (Radio Frequency Identification, що в перекладі означає «радіочастотна ідентифікація»), тобто технологій автоматичної безконтактної ідентифікації об'єктів за допомогою радіочастотного каналу зв'язку [3, с. 405].

Більш ефективний сервіс означає підвищення лояльності клієнтів і розширення можливостей підвищення прибутку. Інформація, отримана під час використання RFID-міток, може мати переваги щодо відстеження запасів, аналізу популярності ресторанної продукції, створюючи можливість покращення меню. Відстеження обслуговування таблиць може допомогти під час розроблення більш ефективних способів прийому замовлень, обслуговування клієнтів та підвищення ступеня їх задоволеності. Відстеження співробітників, з іншого боку, може допомогти зменшити проблеми пунктуальності та підвищити продуктивність.

Рестораторам також слід сфокусувати увагу на інструменті інтернет-маркетингу, що передбачає просування ресторанного продукту, самого підприємства ресторанного бізнесу та його бренду за рахунок використання соціальних медіа, контент яких створюється чи оновлюється за рахунок зусиль власників і відвідувачів, а саме на соціальному медіа-маркетингу (Social Media Marketing, SMM) В роботі [1] зазначається, що здійснення ефективного SMM є важливим фактором успішного просування бренду, товару чи компанії на ринку, що спрямовано на залучення все більшої кількості прихильників, розширення цільової аудиторії, розроблення, покращення та захист репутації компанії через формування лояльності споживачів до бренду. Нині аудиторія соціальних медіа порівнюється з аудиторією телебачення, проте є більш сконцентрованою та чуйною. Робота соціальних медіа полягає в тому, що вони за допомогою прямої та прихованої взаємодії охоплюють цільову групу користувачів [8].

Серед популярних платформ, які використовують споживачі, слід назвати не тільки популярні «ВКонтакте», «Однокласники», «Facebook», «Instagram» і «Twitter», але й соціальний інтернет-сервіс і фотохостинг «Pinterest», ділову соціальну мережу «LinkedIn», сервіси мікроблогів «Tumblr» і «Flickr», відеохостинги «YouTube» та «Vimeo», нові формати для розміщення відеофайлів «Coub», «Vine», а також індивідуальні месенджери «WhatsApp», «Viber» і «Telegram» [6, с. 114].

Завдяки великій кількості користувачів соціальних мереж і вільному доступу до їх даних відкритою є значна кількість інформації, яку маркетингологи підприємств ресторанного бізнесу можуть використати для стратегічного аналізу й цифрового маркетингу. Слід відзначити, що SMM має свою специфіку, яка суттєво відрізняється від звичайного маркетингу своєю стратегією та

термінологією, проте є повноцінним маркетингом, побудованим на цифрових технологіях, який має свої переваги, такі як миттєвий відгук аудиторії та її швидкий аналіз, конкурентна інформаційна розвідка та онлайн-моніторинг цін та дій конкурентів, інформаційний аналіз та аналіз реакції аудиторії, види реклами та способи просування контенту.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що на сучасному етапі розвитку ресторанного бізнесу накопичено багато способів створити план розвитку в соціальних мережах. Водночас слід зазначити, що незалежно від того, який альтернативний спосіб застосовує підприємство ресторанного бізнесу, слід завжди мати

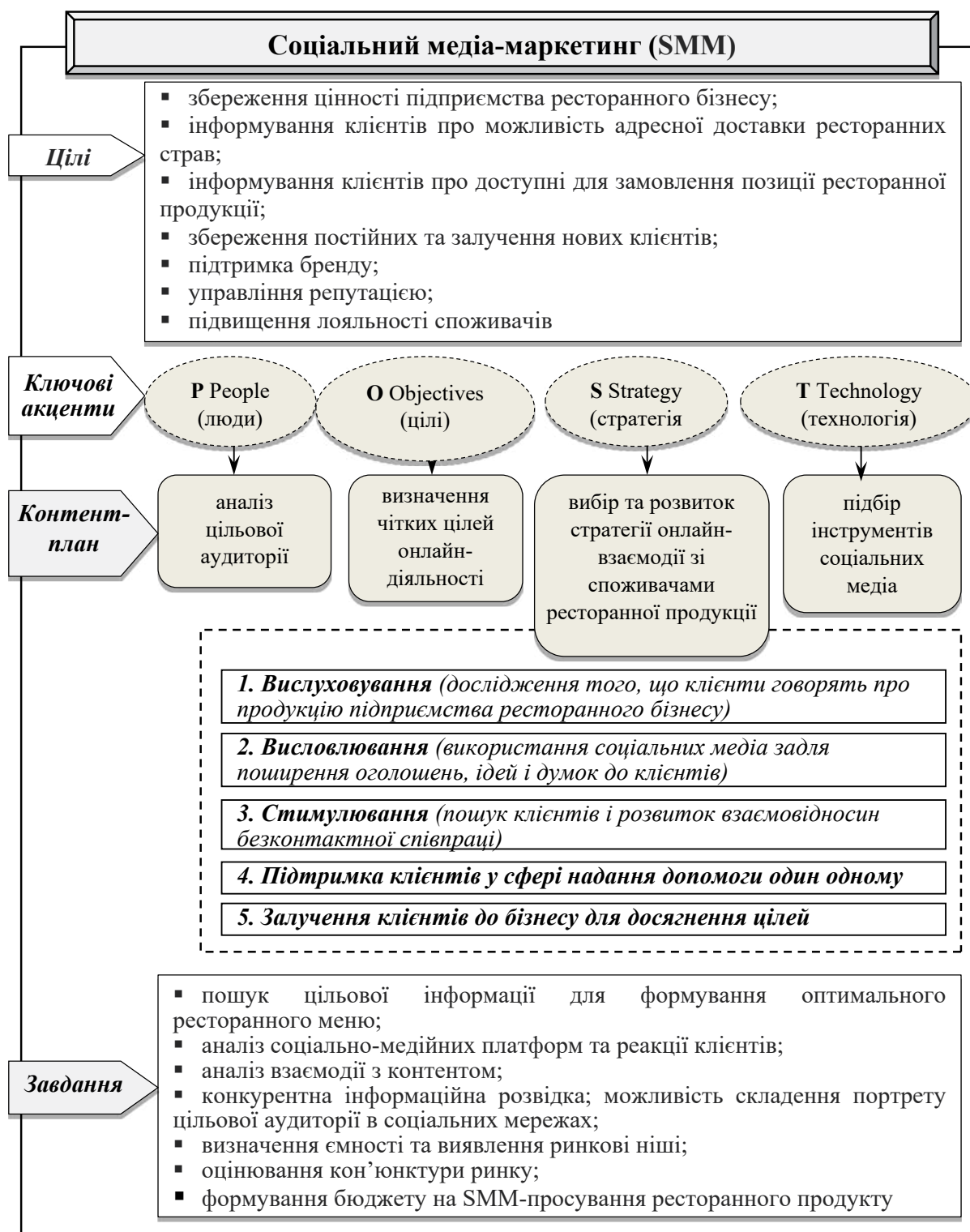


Рис. 1. Концептуальний базис соціального медіа-маркетингу для підприємств ресторанного бізнесу

Джерело: авторська розробка



на увазі, що підприємство є як відправником, так і одержувачем повідомлень. Як відправник інформації підприємство ресторанного бізнесу прагне переконати, проінформувати та розважити цільову аудиторію задля залучення нових та отримання постійних клієнтів. Як одержувач підприємство ресторанного бізнесу підстроює свою діяльність до вимог споживача. Головною метою соціального медіа-маркетингу є формування маркетингового повідомлення та визначення нових способів взаємодії з цільовою аудиторією.

Задля реанімації ресторанного бізнесу в умовах карантину розроблений концептуальний базис маркетингу соціальних медіа для підприємств ресторанного бізнесу (рис. 1), який ґрунтується на чотирьохетапному підході (POST-методі) та орієнтований на визначення ключових акцентів, які мають бути враховані під час визначення стратегічних векторів розвитку підприємств ресторанного бізнесу в короткостроковому періоді, розроблення ефективного плану маркетингу в соціальних мережах бізнесу та клієнтів [11]. Метод POST (People (люди), Objectives (цілі), Strategy (стратегія), Technology (технологія)) був запропонований Чарлін Лі та Дж. Берноффом як ефективна основа для розроблення стратегії соціальних мереж.

Сформований за результатами дослідження концептуальний базис соціального медіа-маркетингу для підприємств ресторанного бізнесу (рис. 1) є цілісною сукупністю цілей, ключових POST-акцентів, контентом плану та завдань, які забезпечують процес управління діяльністю підприємств ресторанного бізнесу на всіх ієрархічних рівнях в єдине ціле, що створює можливість збереження життєздатності та утримання клієнтів в умовах пандемії.

**Висновки з проведеного дослідження.** Ресторанна індустрія зараз стикнулася з найбільшим випробуванням за останній час. Щоб вистояти у складних умовах, власники ресторанного бізнесу трансформують звичні формати діяльності та активізують всі можливі резерви та ключові ресурси. З огляду на те, що на сучасному етапі розвитку сфера ресторанної індустрії є глобальним комп'ютеризованим бізнесом, який базується на інтернет-технологіях та альтернативних online-сервісах, у сучасних умовах вони мають бути максимально задіяні в діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Інформаційні технології сьогодні, як ніколи раніше, стають все більш цінним ресурсом у підприємствах ресторанного бізнесу, допомагаючи рестораторам не тільки зберегти життєздатність, але й розкрити нові перспективні напрями розвитку. Для збереження бізнесу та забезпечення ефективного репрофілювання звичного режиму роботи закладів ресторанного бізнесу на формат адресної доставки замовлень запропоновано концептуальний базис соціального

медіа-маркетингу для підприємств ресторанного бізнесу, який інтегрує ключові акценти утримання цінності в умовах пандемії.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гріценко О.Ф., Нешева А.Д. Соціальний медіа маркетинг як інструмент просування продукту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 86–98.
2. Давидова О.Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 11. С. 459–464.
3. Давидова О.Ю., Полстяна Н.В. Інформаційно-комп'ютерні інновації в ресторанному бізнесі. *Комуніальне господарство міст. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 106. С. 403–408.
4. Клапчук М.В., Біян В.І., Брухлій Б.В. Інноваційні технології в ресторанному господарстві. *Карпатський край*. 2015. № 1 (2). С. 92–99.
5. Коронавирус: как украинские рестораторы ведут бизнес в условиях пандемии. URL: <https://www.restorator.ua/post/coronavirus-how-ukrainian-restaurateurs-do-business-in-a-pandemic> (дата звернення: 07.04.2020).
6. Лебедева Т.Е., Голубева О.В. Возможности SMM в ресторанном бизнесе. *Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования*. 2018. № 6(32). С. 112–117.
7. Массимо Боттура запустил в Instagram кулинарный шоу «Кухня карантина». URL: <https://posteat.ua/news/massimo-bottura-zapustiv-v-instagram-kulinarne-shou-kuhnya-karantinu> (дата звернення: 21.04.2020).
8. Сайт агентства Digital Guru. URL: <https://dgagency.ru/services/orm> (дата звернення: 19.04.2020).
9. Хроники кризиса бизнеса: кого в Украине больше всего накроет штормом коронавируса. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/03/19/658296> (дата звернення: 17.04.2020).
10. Яцун Л.М. Сфера харчування населення як природно-соціально-економічна система: методологія формування та розвитку. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 16. № 1. С. 155–166.
11. Bernoff J. The POST method: a systematic approach to social strategy. *Groundswell: How People with Social Technologies Are Changing Everything*. 2007. URL: <http://blogs.forrester.com/groundswell/2007/12/the-post-method.html> (дата звернення: 20.04.2020).
12. Bloom J. How are food supply networks coping with coronavirus? *BBC News*. URL: <https://www.bbc.com/news/business-52020648> (дата звернення: 05.04.2020).
13. Meghashyam M. Restaurant industry reeling under coronavirus. *The Hill*. URL: <https://thehill.com/business-a-lobbying/business-a-lobbying/488110-restaurant-industry-reeling-under-coronavirus> (дата звернення: 05.04.2020).
14. Mulford Hoyos M., Vergara Castro L., Plata de Plata D. Tienda virtual: social market Colombia. *Multicencias*. 2014. P. 268–275.

## REFERENCES:

1. Ghricenko O.F., Njesheva A.D. (2013). Socialnyj media marketyngh jak instrument prosuvannja produktu [Social media marketing as a product promotion tool]. *Marketyng i menedzhment innovacij*, no. 4, pp. 86–98. (in Ukrainian)
2. Davydova O.Ju. (2017). Formuvannja systemy innovacijnogho upravlinnja rozvytkom pidprijemstv ghoteljno-restorannogho ghospodarstva [Formation of system of innovative management of development of the enterprises of hotel and restaurant economy]. *Biznes-Inform*, no. 11, pp. 459–464.
3. Davydova O.Ju., Polstjana N.V. (2012). Informacijnokomp'juterni innovaciji v restorannomu biznesi [Computer-related innovations in the restaurant business]. *Komunaljne ghospodarstvo mist. Serija "Ekonomichni nauky"*, no. 106, pp. 403–408.
4. Klapchuk M.V., Bijan V.I., Brukhlij B.V. (2015). Innovacijni tekhnologhiji v restorannomu ghospodarstvi [Innovative technologies in the restaurant industry]. *Karpatskyj kraj*, no. 1(2), pp. 92–99. (in Ukrainian)
5. Koronavirus: kak ukrainskie restoratory vedut biznes v uslovijah pandemii [Coronavirus: how Ukrainian restaurateurs do business in a pandemic]. Available at: <https://www.restorator.ua/post/coronavirus-how-ukrainian-restaurateurs-do-business-in-a-pandemic> (accessed 07 April 2020).
6. Lebedeva T.E., Golubeva O.V. (2018). Vozmozhnosti SMM v restorannom biznese [SMM opportunities in the restaurant business]. *Innovacionnaja jekonomika: perspektivy razvitija i sovershenstvovanija*, no. 6(32), pp. 112–117.
7. Massimo Bottura zapustyv v Instagram kulinarne shou "Kukhnja karantynu" [Massimo Bottura launched the Quarantine Kitchen cooking show on Instagram]. Available at: <https://posteat.ua/news/massimo-bottura-zapustiv-v-instagram-kulinarne-shou-kuxnya-karantynu> (accessed 21 April 2020).
8. Sajt aghentstva Digital Guru [Digital Guru Agency Website]. Available at: <https://dgagency.ru/services/orm> (accessed 19 April 2020).
9. Hroniki krizisa biznesa: kogo v Ukraine bol'she vsego nakroet shtormom koronavirusa [Chronicles of the business crisis: who in Ukraine will be most covered by a coronavirus storm]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/03/19/658296> (accessed 17 April 2020).
10. Jacun L.M. (2014). Sfera kharchuvannja naselennja jak pryrodno-socialjno-ekonomichna systema: metodologhija formuvannja ta rozvytku [Sphere of population nutrition as a natural socio-economic system: methodology of formation and development]. *Ekonomichnyj analiz*, vol. 16, no. 1, pp. 155–166.
11. Bernoff J. (2007). *The POST method: a systematic approach to social strategy*. Groundswell: How People with Social Technologies Are Changing Everything. 2007. Available at: <http://blogs.forrester.com/groundswell/2007/12/the-post-method.html> (accessed 20 April 2020).
12. Bloom J. How are food supply networks coping with coronavirus? BBC News. Available at: <https://www.bbc.com/news/business-52020648> (accessed 05 April 2020).
13. Meghashyam M. Restaurant industry reeling under coronavirus. The Hill. Available at: <https://thehill.com/business-a-lobbying/business-a-lobbying/488110-restaurant-industry-reeling-under-coronavirus> (accessed 05 April 2020).
14. Mulford Hoyos M., Vergara Castro L., Plata de Plata D. (2014). *Tienda virtual: social market Colombia*. *Multiciencias*, pp. 268–275.