

## СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ З ВРАХУВАННЯМ УМОВ ВІЙНИ ТА ВИМОГ СУСПІЛЬСТВА

**КОШОВА Богдана**

к. е. н., старший викладач кафедри туризму  
Національний університет «Львівська політехніка»  
<https://orcid.org/0000-0001-7806-8636>  
e-mail: [bohdana.r.brunets@lpnu.ua](mailto:bohdana.r.brunets@lpnu.ua)

*У статті висвітлено виклики із котрими зіткнувся ресторанний бізнес України у зв'язку із початком війни. Виявлені проблеми завдали значної шкоди, що призвело до закриття більше 25% закладів громадського харчування. Найбільше постраждали прифронтові області: Луганська, Донецька, Запорізька, Харківська, Херсонська, Дніпропетровська, Сумська. Першопочатковими ударами по бізнесу були значний відтік кваліфікованих кадрів, порушення виробничо - господарських зв'язків та погіршення економічного добробуту населення. Але не лише війна завдає шкоди ресторанному бізнесу. Виклики перед якими постали ресторатори зумовлені зміною самого суспільства внаслідок науково-технічного прогресу що видозмінює глобальні процеси зовнішнього середовища. Потреби споживачів сьогодні кардинально відрізняються від тих котрі були затребувані ще 5-10 років тому. Висвітлення таких тенденцій дасть змогу мінімізувати вплив війни на вітчизняний ресторанний бізнес та дозволить адаптуватись до викликів майбутнього.*

*Ключові слова:* війна, ресторанний бізнес, виклики, науково-технічний прогрес, суспільство, міленіали.

## CURRENT CHALLENGES OF THE RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE TAKING INTO ACCOUNT THE CONDITIONS OF WAR AND REQUIREMENT OF SOCIETY

**KOSHOVA Bohdana**

Lviv Polytechnic National University

*The article highlights the challenges faced by the restaurant business of Ukraine in connection with the beginning of the war. The identified problems caused significant damage, which led to the closure of more than 25% of public catering establishments. The frontline regions were the most affected: Luhansk, Donetsk, Zaporizhzhya, Kharkiv, Kherson, Dnipropetrovsk, Sumy. The initial blows to business were a significant outflow of qualified personnel, disruption of industrial and economic relations and deterioration of the economic well-being of the population, which led to a significant reduction in demand. But it is not only the war that damages the restaurant business. The challenges faced by restaurateurs are caused by the change in society itself as a result of scientific and technological progress that changes the global processes of the external environment. The needs of consumers today are radically different from those that were in demand 5-10 years ago. The restaurant business is also forced to adapt to the trends set by the modern rhythm of life, which is the need to use automation and digitalization, the presence of business in social networks and control of customer feedback, greening and menu labeling. A large number of restaurants in the USA and Europe offer their customers food labeling. Specifying the amount of proteins, carbohydrates, and fats in dishes is becoming commonplace. Today, in the countries of the European Union, it is mandatory to indicate whether the products are made entirely of environmentally friendly products, the country (region) of their origin, what ingredients the dish is made of, whether it includes genetically modified products, products of biological life (insects, worms, etc. ) in order to increase consumer value. The restaurant business is going through some of the most difficult times, because the competitive pressure is growing from supermarkets of various types, which offer to visit them more and more often for lunch or coffee while simultaneously making purchases of both building materials and home decor. Also, the generation of millennials is coming to the forefront, which is highly solvent and has unique tastes and preferences. At the same time, the spread of global cuisine is taking place, which will only determine the direction and pace of development of the restaurant business. Highlighting the above-mentioned trends will make it possible to minimize the impact of the war on the domestic restaurant business and allow it to adapt to the challenges of the future.*

*Key words:* war, restaurant business, challenges, scientific and technological progress, society, millennials.

КОШОВА, Б. (2024). СУЧАСНІ ВИКЛИКИ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ З ВРАХУВАННЯМ УМОВ ВІЙНИ ТА ВИМОГ СУСПІЛЬСТВА. *Development Service Industry Management*, (3), 179–183. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(26))

KOSHOVA, B. (2024). CURRENT CHALLENGES OF THE RESTAURANT BUSINESS IN UKRAINE TAKING INTO ACCOUNT THE CONDITIONS OF WAR AND REQUIREMENT OF SOCIETY. *Development Service Industry Management*, (3), 179–183. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(26\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(26))

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЗАВДАННЯМИ

Початок війни в Україні у 2022 році заставив багатьох підприємців переорієнтуватись на нові реалії ведення бізнесу. Загрози, котрі принесла із собою війна, змусили ресторанну індустрію шукати нові креативні рішення, котрі дали б змогу мінімізувати негативний вплив зовнішнього середовища щоб втриматись на плаву. Але не лише військова агресія спонукає до змін, виклики із котрими зіткнулись ресторатори набагато глибші.

---

і їх з'ясування дасть змогу мінімізувати негативний вплив на бізнес. Сучасна наукова література значну увагу приділяє напрямам вдосконалення ресторанних послуг, але більшість не надає уваги змінам котрі відбулись у останні роки, котрі в більшості випадків пов'язані із науково-технічним прогресом. Саме з'ясування цих змін дасть змогу для пошуку можливостей котрі б дозволили мінімізувати негативний вплив війни на діяльність закладів ресторанного обслуговування сьогодні.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Вітчизняні наукові дослідження багато уваги приділяють аналізу закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. Цій проблематиці присвячені праці Гузар У.Є., Левчук А.В. [1], Даниленко-Кульчицької В. А. [2], Тимейчук А.М. [3], Кукліна Т.С., Цвілій С.М. та Корнієнко О.М. [4] та багатьох інших. Значну увагу приділяється працям сталого розвитку ресторанного господарства, де особливу увагу зосереджується на «прихованому голоді», безпечності та екологічності харчових продуктів [5].

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є виявлення викликів із котрими зіткнувся вітчизняний ресторанний бізнес через початок повномасштабних військових дій та зазначення світових тенденцій, котрі тою чи іншою мірою впливатимуть на бізнес ближчі роки внаслідок науково-технічного прогресу.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Військова агресія росії проти України застала в перші дні закритись понад 7000 закладів харчування у нашій країні. Найбільше постраждав прифронтовий бізнес, котрий знаходився у Харківській, Миколаївській, Запорізькій, Луганській, Херсонській, Донецькій областях. Тут закрилось понад 70% закладів. У м. Київ змушені були припинити діяльність близько 30% усіх закладів. Просідання ринку громадського харчування у Одеській та Дніпропетровській областях сягло 40% [6]. Але попри ці негаразди в інших регіонах нашої країни відкрилось понад 2000 нових закладів. Переважними лідерами стали Львів, Івано-Франківськ, Чернівці та міста Закарпатської області. Загалом в Україні ринок ресторанного бізнесу у порівнянні із лютим 2022 року скоротився на 25%. До сьогоднішнього дня найінтенсивніше розвивається ресторанний бізнес у м. Львові. Тут за останній рік відкрилось близько 15% нових закладів.

Більшість підприємств були змушені переглянути стратегію діяльності з метою її адаптації до умов «воєнного господарювання», адже витрати подекуди зросли від 20% до 50%. Деякі організації були змушені заробітну плату, використовувати фінансові резерви щоб залишитись присутніми на ринку, або переглядати номенклатурну політику фірми.

Виклики із котрими зіткнулись підприємства (див. рис. 1) переважно стосувались порушення ланцюгів постачання, а подекуди із їх нестачею, адже ресторани, котрі представляють іноземну кухню майже були в облозі через проблеми із митним контролем, котрий і так не справлявся із великими потоками біженців.

Ресторанний бізнес не лише в Україні через війну переживає важкі часи. Сучасна купівельна спроможність більшості людства стоїть над прірвою вибору більш дешевших продуктів. Сьогодні у розвинених країнах Європи домашні господарства витрачають близько 30% своїх доходів на продукти харчування, що до 2020 року становило в двічі менше. Близько 600 дол. США середньостатистична сім'я із трьох осіб змушена витрачати на їду. Екологи, котрі б'ють на сполох, прогнозують що кліматичні зміни тільки поглиблюватимуться. Це призводять до неврожаїв, або їх втрати через повені, цунамі, торнадо, морози, град, пожежі і т.п. Війни, котрі поширюються світом все більше загрожують людству продовольчою кризою. І першим від таких тенденцій постраждає ресторанний бізнес адже всі ці чинники вкрай негативно «б'ють» по платоспроможності клієнтів, а отже можливості відвідання закладу харчування.

Сучасний ресторанний бізнес переживає чи не найбільш турбулентний період свого розвитку. Проаналізуємо виклики, котрі сьогодні постають перед суспільством та ті, котрі докорінно змінять ресторанний бізнес у недалекому майбутньому.

1. Автоматизація та діджиталізація охопила всі сфери діяльності людини і ресторанний бізнес не є винятком. Ринок висококваліфікованих кухарів стає все меншим, адже з початком війни багато наших співгромадян виїхало закордон. Вагому роль у виборі професії відіграє її престижність, де кухар не є таким. Саме тому пошук і втримання персоналу стало однією із основних проблем для рестораторів. Внаслідок багатьох чинників активно розвивається тренд автоматизації з метою пришвидшення процесів приготування їди. В результаті її розвитку власники ресторанів все більше роблять ставку на уніфікацію меню, тобто виготовлення монопродуктів – піци, пасти, суші, бургерів, шаурми і т.п. Автоматизація зачіпає не лише технологічні процеси виготовлення страв, а й їх збуту (QR – коди, інтернет замовлення, просування через соцмережі і т.п.), та можливості контролю за процесом збуту. Існує багато програмних продуктів котрі в режимі реального часу забезпечують менеджерів інформацією про процес обслуговування клієнта – спосіб замовлення (он-лайн, чи в живу); скористався він QR – кодом, меню із допомогою офіціанта чи веб-сайтом, телефоном; що клієнт замовив, скільки очікував на виконання замовлення у якій кількості зробив замовлення, яким чином оплатив і т.п. Ресторанні заклади сьогодні використовують планшети, десктопні системи замовлень і автоматизовані програми.



Рис. 1. Виклики, із котрими зіткнувся ресторанний бізнес із початком повномасштабних військових дій [укладено автором]

Ще однією специфікою автоматизації є те, що сьогодні значно спрощується процес оплати за отримані послуги. Але розвинені країни світу йдуть ще далі, котрі передбачають, що методом розпізнавання обличчя розвантажуватимуть переповнені бари, пропонуючи клієнтам переміститись у пустіші, або ж завдяки Apple Pay та інших програм електронних даних полегшить персоналізацію грошових розрахунків клієнтів. Так для прикладу у Нідерландах вхід у нічні клуби часто безкоштовний, а якщо ви хочете побувати у трохи кращому із них, вам доведеться заплатити 8 Євро за вхід. Це символічна плата, адже виступ музикантів, забезпечення роботи ді-джеїв і т.п. окупиться закладу із замовлень клієнтів сповна. У переважній більшості паби Данії, Норвегії, Англії, Франції, Італії і інших країн Євросоюзу з п'ятниці по неділю переповнені. Саме тому контроль за людьми, спрощення їх обслуговування, охорона порядку суттєво змінюється.

2. «Зворотній зв'язок» сьогодні із клієнтом є більш важливий ніж коли небудь. Контроль за відгуками і відповідальність менеджерів за згладжування «гострих кутів» стали сьогодні роботою з надважким завданням, адже не можливо задовольнити вимоги всіх клієнтів однаково. Також слід враховувати, що клієнти бувають різними. Сьогодні мандруючи в будь – який заклад першочергово клієнт читає про нього відгуки, чи

---

варто туди йти, чи смачно готують, які страви варто спробувати і т.п. Важливу увагу зосереджують на блогах, адже часто саме вони формують думку у молоді, а в Україні основними клієнтами ресторанів є споживачі віком від 18 до 45 років. Ці вікові групи слідкують за різними новинками, сучасними трендами і т.п.

3. Екологізація меню, або «берем курс на ЕКО». Все більше людей починає надавати перевагу здоровій та корисній їжі. У європейських країнах побутує думка, що ті люди, котрі їдять поза межами дому харчуються значно гіршою по якості їдою, ніж ті що вдома. Але слід зауважити що останні, років 20-30 Європа активно відходила від приготування їди вдома. Через це багато домогосподинь відвикла готувати їжу, а отже інколи і не знають основних, базових засад її приготування. Не зважаючи на це у світі відбувається тенденція - відвідуючи ресторан, то потрібно їсти тільки здорову їжу. Саме тому ресторани змушені розробляти меню, котрі містять пророслі паростки кукурудзи, буряка, пшениці, гороху і т.п. щоб задовольнити вимоги клієнтів.

4. Маркування меню. У США, Європі «просунуті» ресторани пропагують маркування харчової цінності страв, котрі вони пропонують. Прописання кількості білків, вуглеводнів, жирів у стравах стає звичним явищем. Вказування із яких інгредієнтів складається страва, чи входять туди генетично – модифіковані продукти, продукти біологічного життя (комахи, хробаки і т.п.) з метою підвищення споживчої цінності (білка), чи продукція виготовлена повністю із екологічно чистих продуктів, інколи із зазначенням із якої країни (регіону) походить продукт – є обов'язковою нормою для Європи.

Через такі вимоги до ресторанної справи, мережі ресторанів стараються уніфікувати меню, тобто стандартизувати перелік страв. Такі дії забезпечують оптимізацію витрат на продукти, скорочують час на виготовлення страв, збільшують швидкість обслуговування, покращують сервіс.

Також у світі пропагується політика скорочення харчових відходів. У школах все більше викладаються дисципліни з метою підвищення обізнаності про «сталість» та запровадження екологічно чистих та стійких практик.

5. Збільшення конкурентного тиску із сторони супермаркетів, бакалійних магазинів. Сьогодні великі мережеві супермаркети, котрі спеціалізувались переважно на реалізації продуктів харчування (Albert Heijn, Aldi, Deka, Jumbo, Costco), одягу та аксесуарів домашнього інтер'єру (Vrom Dresman (V&D), NEMA (H&M), будівельних та супутніх речей для дому (IKEA) і т.п. створюють свої ресторани заклади, котрі працюють за спрощеною процедурою обслуговування, а саме «шведський стіл». Це хоч і скорочує кількість унікальних точок продажу ресторанної справи, але таке поняття як «відвідати ресторан» стає набагато простішим. Такі заклади діють за принципом – платиш за тарілку, або за чашку. Тобто, бажаючи випити каву оплачує першу чашку кави, а всі наступні чашки котрі він забажає випити будуть безкоштовними. Такий же принцип діє при оплаті «за тарілку». Заплативши за величину тарілки клієнт може підходити до шведського столу і вибирати ті страви, котрі йому до вподоби. У Німеччині пропагуються їдальні де клієнт платить за «вхід у певні години». Так заплативши 10 – 15 євро із 10 до 13 год. дня клієнт може обрати будь-які страви із шведського столу. Кількість їжі є необмеженою, вибір теж. Такі заклади виграють тим, що меню в них однотипним, хоч і багатим на вибір.

Бакалійні магазини масово впроваджують продаж на своїх прилавках напівфабрикатів, котрі можна доварити, допекти, підігріти і страва як в ресторані буде готовою. Такі напівфабрикати часто упаковуються у дуже зручних упаковках, адже з початком пандемії COVID – 19 у харчовій сфері відбулась революція у сфері пакування, котра змусила шукати нові рішення для безпечного та комфортного транспортування їди різних субстанцій.

6. Поширення глобальної кухні. Сьогодні все більший інтерес виникає у людей у приготуванні та споживанні їди глобальної та етнічної кухні. Це змусило диверсифікувати ресторани своє меню. Глобальна кухня пропонує страви до котрих звикла більшість людей і майже вже ніхто не розрізняє що ця страва належала тій чи іншій національності. Також спостерігається що в середньому у Європі 80% населення один – два рази на місяць відвідують ресторан етнічної кухні. Таку саму ситуацію ми спостерігали у довоєнний період в Україні, коли масово почали з'являться ресторани грузинської кухні.

7. Помолодшання цільової аудиторії (ера міленіалів). Сьогодні учні шкіл спокійно можуть замовити собі доставку їди до школи, дому, приміщення де вони перебувають. Так зване покоління «Z» самостійно приймає рішення що їсти та де їсти. Підлітки 9-16 років мають фінансові можливості завдяки батькам відвідати ресторан, піцерію, кафе та самостійно без батьків обрати що вони хочуть. Через таку ситуацію ресторатори повинні застосовувати високотехнологічні системи обслуговування, котрі контролюють (ідентифікують особи) не лише хто їх відвідує (системи спостереження, охорони), а й підвищувати якість сервісу, підбирати влучніше дизайн, музику, застосовувати відповідні візуальні ефекти щоб отримати додаткові враження. Такий стан речей вимагає від рестораторів модифікувати їх стратегії щоб залучити відповідний цільовий сегмент.

8. Соціальні мережі та інтернет. Сьогодні оператори ресторанів особливу увагу приділяють присутності їх бізнесу у соціальних мережах, поширення інформації у засобах масової інформації, котрі сьогодні різко перейшли у мережу Інтернет. Підписка новин у You Tube, Instagram, Twitter, Viber стають дедалі важливішими ніж новини по телебаченню.

Сьогодні для входу у ресторанний бізнес існують найнижчі бар'єри входу. Навіть великі мережі не в стані конкурувати з маленькими закладами харчування, і це означає, що такі всесвітньовідомі McDonalds, Starbucks, KFC та багато інших може зникнути з ринку. Так ми сьогодні спостерігаємо, що McDonalds запускає новий тренд доставки своєї продукції додому. Це означає, що ринок суттєво змінився. Потреби людей сьогодні – це простота замовлення, здорова їжа (екологічно чисті та здорові продукти), швидкість доставки, великий вибір страв, присутність на ринку (в основному у соцмережах), наявність ресторану у смартфоні (можливість замовлення, доставки та оплати через смартфон). Так у Львові та області ми спостерігаємо як швидко виросла культура споживання шаурми. Ще донедавна більшість наших співвітчизників радше б замовили піцу, сходили б в ресторан європейської кухні, сьогодні молодь та люди віком до 45 років надають перевагу швидкому але ситному перекусу - чебуреку, шаурмі, кебабу. Всі оператори ринку, без винятку, навіть «Гая Балувана» стали конкурентами для ресторанного бізнесу. Розширення можливостей швидкого приготування їди в домашніх умовах нічим не гіршою за ресторанний варіант ставить бізнес під загрозу. Саме тому усі без винятку ресторатори шукають сьогодні шляхи подолання загроз, котрі тільки поглиблюються у світових масштабах.

### **ВИСНОВОК З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Сучасні науково-технічні досягнення дають змогу розширити ресторанний бізнес завдяки відходу їх діяльності від звичного обслуговування до індивідуального та віддаленого. Доставка їди додому, кейтерінг, замовлення та просування продукції он-лайн, виготовлення півфабрикатів, помолодшання цільової аудиторії - це все дає змогу втриматись на плаву ресторанному бізнесу сьогодні. Хоча війна в Україні завдала неповторної шкоди вітчизняному ресторанному бізнесу, вона застала підприємців переглянути бізнес процеси, котрі можуть чудово знадобитись для адаптації у європейському конкурентному середовищі. Цей багаж знань котрий здобули наші бізнесмени є більш цінним за планомірне та стабільне зростання в тепличних умовах заходу. Саме тому подальшими науковими дослідженнями мають бути гастро-тенденції, котрі вже сьогодні змінюють принципи громадського харчування та механізму надання ресторанних послуг. Також не аби який інтерес становить досвід вітчизняного бізнесу у експансії на міжнародні ринки.

### **Література**

1. Гузар У.Є., Левчук А.В. (2023) Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. Проблеми сучасних трансформацій (Серія: економіка та управління), 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-12-01>
2. Даниленко-Кульчицька В. А. (2022) Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. Індустрія туризму і гостинності в центральній та східній Європі, 6. 19-23 <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3>
3. Тимейчук А.М., Харлан Р.Ю. (2023) Сучасні виклики ресторанного бізнесу в Україні URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/23833/1/inorkki\\_2023\\_p172-173.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/23833/1/inorkki_2023_p172-173.pdf)
4. Кукліна Т.С., Цвілій С.М., Корнієнко О.М. (2022) Стан ресторанного господарства України під час війни. Вісник ХНТУ, 2(81). 197-201 DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.25>
5. Теодорович Л.В., Недзвєцька О.В. (2021) Основні тренди сталого розвитку ресторанного господарства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки, 300(6(1)). 266 - 271 DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-41>
6. Forbes в Україні. З початку війни закрилося близько 7000 ресторанів та кафе – асоціація. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-z-pochatku-viyini-zakrilosya-blizko-7000-restoraniv-ta-kafe-asotsiatsiya-06092022-8120/>
7. Agroportal. Чому до кінця війни ресторанний бізнес у Львові буде процвітати? URL: <https://agroportal.ua/blogs/chomu-do-kintsia-viyini-restoranniy-biznes-u-lvovi-bude-procvitati>

### **References**

1. Huzar U.E., Levchuk A.V. (2023) Analiz diialnosti zakladiv restorannoho biznesu v Ukraini pid chas viiny. Problemy suchasnykh transformatsii (Serii: ekonomika ta upravlinnia), 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-12-01>
2. Danylenko-Kulchytska V. A. (2022) Vplyv viiny na hotelno-restoranniy biznes Ukrainy. Industriia turizmu i hostynnosti v tseentralnii ta skhidnii yevropi, 6. 19-23 <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3>
3. Tymeychuk A.M., Kharlan R.Iu. (2023) Suchasni vyklyky restorannoho biznesu v Ukraini URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/23833/1/inorkki\\_2023\\_p172-173.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/23833/1/inorkki_2023_p172-173.pdf)
4. Kuklina T.S., Tsvilii S.M., Kornienko O.M. (2022) Stan restorannoho hospodarstva Ukrainy pid chas viiny. Visnyk KhNTU, 2(81). 197-201 <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.2.25>
5. Teodorovych L.V., Nedzvetska O.V. (2021) Osnovni trendy staloho rozvytku restorannoho hospodarstva. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 300(6(1)). 266 - 271 <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6-41>
6. Forbes v Ukraini. Z pochatku viiny zakrylosia blizko 7000 restoraniv ta kafe – asotsiatsiia. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-z-pochatku-viyini-zakrilosya-blizko-7000-restoraniv-ta-kafe-asotsiatsiya-06092022-8120/>
7. Agroportal. Chomu do kintsia viiny restoranniy biznes u Lvovi bude protsvitati? URL: <https://agroportal.ua/blogs/chomu-do-kintsia-viyini-restoranniy-biznes-u-lvovi-bude-procvitati>