

УДК 332.145:728.5/379.85

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-8-8>**Церклевич В.С.**кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі,
логістики і готельно-ресторанної справи,Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7925-780X>**Victoria Tserklevych**

Khmelnitskyi Cooperative Trade and Economic Institute

Ставська Ю.В.кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри бізнесу та сфери обслуговування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2799-1556>**Julia Stavska**

Vinnytsia National Agrarian University

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЕМ В ТИЛОВОМУ РЕГІОНІ: ІНСТРУМЕНТИ МЕНЕДЖМЕНТУ, ПОСТВОЄННИЙ ДОСВІД, ТУРИСТИЧНІ МОЖЛИВОСТІ

ANTI-CRISIS HOTEL MANAGEMENT IN THE REAR REGION: MANAGEMENT TOOLS, POST-WAR EXPERIENCE, TOURIST OPPORTUNITIES

Анотація. В статті представлено результати апробації інструментів і методів антикризового менеджменту в умовах повномасштабної російсько-української війни – на загальнодержавному рівні та на рівні немережевого закладу готельно-ресторанного бізнесу тилового регіону. Хронологічно охоплено період лютого 2022 – лютого 2024 рр. Схарактеризовано поведінкові тренди споживачів послуг готелів в умовах війни. Синхронно представлено зміни контингенту гостей готелю в ГРК «Південна Брама» (м. Хмельницький), кейс якого став предметом дослідницької роботи. Представлено види антикризових стратегій управління закладами готельно-ресторанного бізнесу (зростання, утримання, скорочення). З'ясовано сутність і зміст реалізації стратегічних планів антикризового управління ГРК з урахуванням досвіду «Південної Брами» за 2018–2023 рр. Аргументовано, що в умовах війни ключовими показниками ефективності бізнесу в індустрії гостинності є відсутність збитків та об'єктів, які потребують дотацій. Доведено, що в умовах тотальної непрогнозованості запорукою «економічного виживання» підприємств сервісної економіки виступає поєднання принципів системності, гнучкості, терміновості реагування, розуміння того, що будь-яка криза має своє завершення та застосування методу даунсайзингу. Задля розуміння принципу варіативності інструментів антикризового управління в умовах динамічних змін військово-політичної та соціально-економічної ситуації, представлено характеристики змін у роботі ГРК «Південна Брама» в різні періоди російсько-української війни. На основі опитування споживачів послуг готелю з'ясовано причини відвідин Хмельницького; доведено, що туристичні ресурси області суттєво перевищують туристичний потенціал обласного центру. З метою удосконалення цілісної концепції роботи готелю і ресторану (позиціонується як заклад автентичної кухні, локальної їжі) в структурі ГРК та задля компенсації втрати клієнтів, вивчено можливості залучення організованих туристичних груп. Обґрунтовано концепцію ГРК «Південна Брама» як закладу з виразною гастрономічною концепцією, що може позиціонуватися як самостійний об'єкт туристичної подорожі. Консолідовано досвід країн, які зуміли «втримати» бізнесову нішу у світовій індустрії гостинності в поствоєнний період (Ізраїль, Хорватія, Грузія).

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, готельно-ресторанний комплекс (ГРК), туризм, гастроном, антикризовий менеджмент, російсько-українська війна, тренд.

Abstract. The article presents the results of a two-level study of the approbation of anti-crisis management tools and methods in the conditions of a full-scale Russian-Ukrainian war – at the national level and at the level of a separate non-network establishment of the hotel and restaurant business in the rear region. Chronologically, the period February 2022 – February 2024 is covered. Behavioral trends of consumers of hotel services in war conditions are characterized. The changes in the contingent of hotel guests in the “Southern Gate” HRK (Khmelnitskyi), the case of which became the subject of research work (2018 and 2022), are presented simultaneously. Types of anti-crisis management strategies of hotel and restaurant business establishments (growth, maintenance, reduction) are presented. The essence and content of the implementation of the strategic plans of the anti-crisis management of the GRC, taking into account the experience of “South Gate” for 2018–2023, have been clarified. It is argued that in wartime the key indicators of business performance in the hospitality industry are the absence of losses and facilities requiring subsidies. It has been proven that in the conditions of total unpredictability, the key to the “economic survival” of enterprises of the service economy is a combination of the principles of systematicity, flexibility, understanding that any crisis has its end, and the application of the principle of downsizing. In order to understand the principle of variability of anti-crisis management tools in the conditions of dynamic changes in the military-political and socio-economic situation, the characteristics of changes in the work of the “Southern Gate” HRC during different periods of the Russian-Ukrainian war are presented. On the basis of a survey of consumers of hotel services, the reasons for Khmelnytskyi's visits were clarified;

it has been proven that the tourist resources of the region significantly exceed the tourist potential of the regional center. In order to improve the overall concept of the hotel and restaurant (positioned as an establishment of authentic cuisine, local food) in the structure of the HRK and to compensate for the loss of customers, the possibility of attracting organized tourist groups was studied. The concept of GRK "Southern Gate" as an institution with a distinct gastro-tourism concept, which can be positioned as an independent object of tourist travel, is substantiated. The experience of countries that managed to "hold" a business niche in the global hospitality industry in the post-war period (Israel, Croatia, Georgia) is consolidated.

Keywords: hotel and restaurant business, hotel and restaurant complex (GRK), tourism, gastro tour, anti-crisis management, Russian-Ukrainian war, trend.

Постановка проблеми. Пандемія COVID-19 та безпрецедентна криза, спричинена російсько-українською війною, радикально змінила бізнесовий ландшафт України і світу. Особливо гостро реалії військового часу відобразилися в сфері готельно-ресторанного господарства: «з початком пандемії у 2020 році, введенням карантину і «зонуванням» України, обсяг послуг індустрії гостинності скоротився вдвічі» [7]. За перше півріччя 2022 р. (Т. Колісниченко, 2022) в умовах війни «третина власників бізнесу заявляють про падіння доходів на 90–100% з початку повномасштабних воєнних дій в країні. Ці ж підприємці вже звільнили до 50% штату співробітників. Третина громадян втратили практично весь свій дохід від 91% до 100%. Близько 24% втратили половину власних доходів, а 24% залишилися без 2/3 надходжень». [7] слушно зауважують на тому, що «в довоєнний період ресторанний бізнес у сфері обслуговування був найбільш привабливим сегментом для підприємництва та мав найбільші темпи зростання. Фахівці оцінювали обсяг ринку більше ніж у 30 млрд. грн. та прогнозували оптимістичні перспективи його розвитку».

Таким чином, питання вивчення ефективних управлінських антикризових інструментів менеджменту підприємств готельного бізнесу в умовах війни, забезпечення стійкості та рентабельності підприємств в тилових, «умовно мирних» регіонах здобуває виняткового значення для української та світової бізнесової практики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При обґрунтуванні процесів управління, стратегічного менеджменту закладів, що представляють індустрію гостинності, ми керувалися фундаментальними дослідженнями Акоффа, І. Ансоффа, М. Алонсо-Алмейда, І. Бланка, Дж. Кіма, Б. Карлоффа, М. Портера, А. Дж. Стрікланда, А. Томпсона. Реалії роботи закладів індустрії гостинності з в період пандемії та російсько-української війни стали предметом наукових досліджень Т. Колісниченко, Кузнецової&Кім, Г. Заячківської, Т. Вовк, В. Церклевич. Моделі і технології управління готелями та ресторанами в умовах війни, можливості відновлення після кризи розкриті в дослідженнях І. Банева, О. Величко, В. Астакелова, А. Кругляк, Ю. Будної, Л. Малюти, Н. Ведмідь, М. Бойко, Н. П'ятницької, А. Лупашко. Проблематиці антикризового управління та прогнозування кризового та посткризового розвитку підприємств присвячені фундаментальні дослідження закордонних: Е. Альтман, В. Бівер, М. Гольдер, Р. Тоффлера та ін. та українських вчених-економістів: І. Бланка, Л. Лігоненко, Г. Островської, О. Москвічової, Н. Чорненької, В. Євлах та ін. При роботі над статтею було використано матеріали циклу публікацій А. Діль, М. Онищук, Ю. Ставської, В. Церклевич, С. Шпаковського, присвячених регіональному досвіду управління та промоції закладів готельно-ресторанного господарства, що працюють

в нішах автентичної кухні, «локал фуд», орієнтованих на гастротуризм.

Представлена аргументація засвідчує недостатність комплексних праць, присвячених антикризовому управлінню немережевими підприємствами готельного бізнесу в Україні, що й визначило **мету статті**: на основі теоретико-методологічного обґрунтування практик управління закладами готельного господарства в тилових регіонах України, кореспондовано з досвідом відновлення готельного бізнесу в інших поствоєнних країнах, запропонувати ефективні інструменти антикризового менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабне російське вторгнення в лютому 2022 року призвело до припинення, зупинки, скорочення роботи підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Згідно пояснень генерального директора компанії Vertex Hotel Group, президента UHRA, І. Сідлецької, «це пояснюється політикою безпеки й іноземним менеджментом. Іноземні туристи не приїждять в Україну» [4]. Подолавши шок перших воєнних тижнів, у Києві відновили роботу міжнародні готелі Hilton Kyiv, Inter Continental Kyiv, Radisson Blu Hotel, Fairmont Grand Hotel Kyiv, Mercure Kyiv Congress, Holiday Inn Kyiv та інші [4]. Показовими в сенсі аналізу ситуації виглядають результати, представлені Європейською Бізнес Асоціацією: «якщо в березні 2022 року за результатами опитування в повному обсязі працювали лише 17% вітчизняних компаній, а третина лише планувала поновити роботу, то станом на червень показник сягнув вже 47%» [5]. Щодо роботи готельно-ресторанних комплексів залежно від регіону, слід зауважити на наступному. Готелі Заходу України продемонстрували вражаючу динаміку наповненості в березні-квітні 2022 року, маючи тимчасовий, проте рекордно високий рівень завантаженості, зумовлений масовим переміщенням людей зі східних, південних та центральних областей. «Як наслідок, готелі досягли 100% заповнюваності. Наприклад, Bankhotel у Львові та Yaremche Club Hotel в Івано-Франківській області були заповнені на 100% з кінця лютого по квітень. Середня заповнюваність готелів в Україні у березні становила 44%, у квітні – 38%, у травні – 33%. Також у готелях зупинялося багато журналістів з усього світу, представників міжнародних дипломатичних місій, посольств, волонтерських організацій та корпоративних клієнтів, які в перші місяці війни перемістили свої команди у безпечніші регіони» [2, с. 23]. Станом на початок 2024 р. ситуація на готельному ринку суттєво змінюється: «внутрішньо переміщені особи, які становили близько 70% гостей у перші місяці війни, або повернулися до своїх домівок, або виїхали за кордон. Таким чином, навіть готельні об'єкти на заході країни стикаються зі зниженням рівня заповнення» [2, с. 23]. Відтак, ключовим аспектом побудови системи антикризового менеджменту в готельному бізнесі в умовах війни вважаємо розуміння поведінкових трендів споживачів (табл. 1).

Таблиця 1 – Тренди поведінки споживачів послуг готелів в період російсько-української війни

| № з/п | Суть поведінкового тренду | Вплив на підприємства готельного господарства |
|-------|--|--|
| 1. | Міграція із територій, де йшли / йдуть бойові дії. | Частина внутрішньо переміщених осіб була розселена в готелі. До червня кількість мешканців цієї категорії різко скоротилася, що пояснюється звільненням північних територій України та мінімізацією загрози прямого військового наступу на столицю. У весняний період завантаженість готелів Заходу України наближалась до 100%; в літній – знизилася до 30–50%. |
| 2. | Переїзд дипломатичних місій, посольств, частини органів державної влади з Києва у Львова у перші місяці війни. | Активізація готельного господарства на Заході України, що у передвоєнний час пов'язана із переїздом дипломатичних місій з Києва у Львова. Найбільший наплив констатували готелі вищої категорії, які на певний період трансформувались у місця роботи дипмісій. Така ситуація тривала до травня, коли дипломати почали повертатись на місця своєї роботи у столицю. |
| 3. | Зміна мети перебування іноземних відвідувачів, через активізацію заселення журналістів, які висвітлюють війну. | Інтенсивність поселення іноземців спостерігалось ще до початку повномасштабного наступу, проте в найбільшій мірі це констатувалося готелями Києва, Львова та Дніпра. В 2024 р. журналісти обирають готелі поблизу лінії фронту. Серед основних вимог: якість інтернет-зв'язку, а безпекові вимоги, що свідчить про перетворення готелів на робочі та комунікативні центри. Серед іноземних споживачів готельних послуг слід виокремити іноземних волонтерів. |
| 4. | Різде зниження частки іноземців в готелях | 99% відвідувачів готелів у 2022 році були громадянами України, близько 1% – іноземцями. |

Джерело: побудовано авторами на основі [4]

Оскільки метою дослідження було визначено аналіз кейсу роботи немережевого ГРК тилового регіону на тлі ситуації в індустрії гостинності воюючої країни, представимо зміни контингенту гостей готелю в структурі ГРК «Південна Брама» (м. Хмельницький) – табл. 2.

Таблиця 2 – Динаміка контингенту гостей готелю в структурі ГРК

| № з/п | Споживачі | Кількість у %, за рік | |
|-------|-----------------------------|-----------------------|------|
| | | 2018 | 2023 |
| 1. | Туристи-іноземці | 15 | 2 |
| 2. | Туристи-громадяни України | 20 | 15 |
| 3. | Постійні клієнти | 35 | 30 |
| 4. | Туристи (діловий туризм) | 35 | 20 |
| 5. | Діти | 5 | 15 |
| 6. | Внутрішньо переміщені особи | – | 18 |

Джерело: сформовано авторами на основі аналізу статистики відвідувань ГРК «Південна Брама», м. Хмельницький

В реаліях першої половини 2022 року ключовим показником ефективності бізнесу в індустрії гостинності стала відсутність збитків та об'єктів, які потребують дотацій. За умов тотальної непрогнозованості підприємствам сервісної економіки дозволяло «економічно вижити» поєднання принципів системності (розуміння стратегічних цілей, система контролю, прозорі внутрішні процеси та аналітика), гнучкості (швидкість прийняття креативних, нестандартних рішень); розуміння того, що будь-яка криза має своє завершення. Поширеним в умовах війни антикризовим методом є даунсайзинг – «зменшення розміру підприємства, виробничих потужностей, чисельності персоналу для підвищення рівня його функціонування, зниження витрат та собівартості продукції. Оскільки метод передбачає скорочення персоналу організації для зменшення витрат бюджету, працівників можна замінити шляхом впровадження нових технологій, автоматизованих систем, а також використанням аутсорсингу» [16, С. 290–291].

Загалом, в науковій літературі BPM (business process management) в готельно-ресторанному бізнесі найчастіше розглядається з точки зору його переваг у протистоянні викликам. Однією з ключових переваг BPM є те, його застосування здатне допомогти організації підвищити ефективність і продуктивність, покращити якість своїх продуктів і послуг. Це досягається шляхом впорядкування та стандартизації робочих процесів, зменшення відходів та помилок, а також надання можливості співробітникам працювати більш ефективно. Найважливішим принципом антикризового управління в умовах війни є принцип терміновості реагування. Парадоксально, однак зі збільшенням масштабів діяльності, готелі (мережі) втрачають свою гнучкість та стають повільними в прийнятті рішень через бюрократичні процедури (погодження, регламенти інструкції тощо). «Для підвищення швидкості прийняття антикризових рішень в умовах війни має місце скорочення рівнів управління, ліміт на погодження рішень, у межах якого можна приймати рішення без узгодження вищого керівника, або децентралізація, щоб рішення приймалися не тільки зверху вниз, а й на місцях, для швидкого вирішення локальних проблем» [6].

Проаналізувавши масив праць Г. П'ятницької, нами було виокремлено три основних блоки управлінських стратегій, застосованих менеджментом закладів готельно-ресторанного бізнесу в умовах криз (табл. 3).

Опрацювання кейсу антикризового управління ГРК «Південна Брама», що став базою дослідницької роботи, в роки пандемії (2019–2021) та російсько-української війни за період 2022–2024 рр., характеризуємо стратегію управління закладом як «стратегію інтенсивного зростання» за рахунок ефективних інновацій з урахуванням викликів, спричинених кризою з включенням окремих елементів стратегій утримання (табл. 4).

Зосередимося на характеристиках змін в системі управління готелем в структурі ГРК «Південна Брама» в умовах російсько-української війни.

Починаючи з другої половини 2022 р., попит на послуги готелю в структурі ГРК «Південна Брама»

Таблиця 3 – Види антикризових стратегій управління закладами готельно-ресторанного бізнесу

| № з/п | Вид стратегії | Зміст стратегії | Приклад реалізації в українській та закордонній практиці |
|-----------------------------|--|---|---|
| СТРАТЕГІЇ ЗРОСТАННЯ | | | |
| 1.1. | Стратегія інтенсивного (природного) зростання | Упровадження ефективних інновацій з урахуванням викликів, спричинених кризою | Прикладом може слугувати одна з найбільших угод щодо злиття в ресторанному бізнесі між компаніями Dunkin Brands та мультиконцептуальною групою Inspire Brands (2020 р.). |
| 1.2. | Стратегія диверсифікації | Концентрична, вертикальна або горизонтальна диверсифікація, синергетична диверсифікація тощо. | |
| 1.3. | Стратегія інтегрованого зростання (або інтеграції) | Злиття або поглинання | |
| СТРАТЕГІЇ УТРИМАННЯ | | | |
| 2.1. | Стратегія орієнтації на зменшення витрат без інноваційних змін | Наприклад, за рахунок скорочення персоналу; мінімізація інвестування в матеріально-технічну базу, імпортозаміщення тощо | Використання чат-ботів з метою мінімізації персоналу, імпортозаміщення тощо. Відома мережа «Львівські круасани» (Lviv Croissants), яка працює з 2015 році і до війни налічувала 141 заклад в Україні хоч і була змушена закрити деякі заклади на півдні та сході, нещодавно успішно вийшли на польський ринок. Перший заклад за кордоном відкрили в прикордонному польському місті Згожелець. Ще один заклад з'явився у Вроцлаві (у партнерстві). Також готуються до відкриття закладу у Варшаві. |
| 2.2. | Стратегія з орієнтацією на утримання обсягів продажів та конкурентних позицій на ринку | За рахунок фокусування на диференціації чи фокусування на лідерстві з витратами | |
| 2.3. | Стратегія орієнтації на ресурсощадні інновації | Зменшення об'ємів порцій, інновації в меню на користь страв з нижчою собівартістю | |
| СТРАТЕГІЇ СКОРОЧЕННЯ | | | |
| 3.1. | Стратегія часткового скорочення | Оптимізація або ліквідація окремих підрозділів, звуження сфери діяльності або спектру надаваних послуг. | В Україні в 2020 р. стратегію ліквідації реалізували 4 тис. підприємств ресторанного та готельно-ресторанного бізнесу. В США станом на 2020 р. тимчасово або повністю закрилися 110 тис. підприємств ресторанного бізнесу. |
| 3.2. | Стратегія перечікування | Тимчасове припинення активної діяльності та пошук джерел для запобігання закриттю бізнесу | |
| 3.3. | Стратегія ліквідації | | |

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

Таблиця 4 – Сутність і зміст реалізації стратегічних планів антикризового управління ГРК з урахуванням досвіду «Південної Брами» за 2018–2023 рр.

| № з/п | Назва плану | Зміст плану | Зміст реалізації в ГРК «Південна Брама» |
|-------|--|---|--|
| 1. | План потреб у трудових ресурсах. | Всі стратегічні плани повинні включати огляд персоналу організації. План повинен бути підготовлений із зазначенням кількості працівників різних категорій, що допоможе виявити потреби щодо рекрутингу персоналу на період дії плану. | Утримання, а в окремих випадках – збільшення кількості клієнтів ГРК (зокрема – готелю), розширення сфер діяльності та обсягів виробництва, а також – корективи, що вносяться війною (міграція трудових ресурсів, мобілізація) вносять корективи в план потреб у трудових ресурсах. |
| 2. | План потреб в капіталі | Містить загальну потребу в капіталі на кожен включений в нього рік, передбачає потреби в оборотному капіталі, капіталі для заміни або розширення площ, споруд, механізмів і обладнання. | Упродовж пандемійних та військових років роботи поставали потреби в залученні додаткового капіталу закупівлі обладнання для забезпечення безперервного енергозабезпечення (генератори), альтернативного (камінні на дровах) опалення приміщень ресторану. |
| 3. | План потреб у дослідженнях і розробках | Визначає типи проектів досліджень і розробок, період їх реалізації, відповідальних осіб, очікувані масштаби завдань; допоможе переконатися, що зусилля в дослідженнях і розробках скоординовані зі стратегічним планом | Висока конкуренція в м.Хмельницький зумовлюють потребу системних маркетингових досліджень конкурентного середовища, моніторингу потреб споживачів послуг і продукції ГРК (здійснюється шляхом залучення маркетолога на умовах аутсорсингу); наскрізного зворотного зв'язку зі споживачами за посередництва сторінок закладу в соціальних мережах. Додатково відстежуються тренди в готельно-ресторанному бізнесі, в т.ч. – об'ємні дослідження трендів автентичної кухні, розробки сезонних меню, удосконалення споживчої і збутової політики, процесів виробництва. |

Джерело: сформовано на основі аналізу стратегічних планів управління ГРК «Південна Брама»

Таблиця 5 – Характеристика змін у роботі ГРК «Південна Брама» в різні періоди російсько-української війни

| № з/п | Період | Характеристика роботи готелю | Виклики |
|-------|--|---|---|
| 1. | Лютий – липень 2022 р. (перші шість місяців війни) | 1.1 Необхідність надання послуг споживачам на високому сервісному рівні та забезпечувати належний рівень безпеки. | Необхідність облаштування сховищ та системи сповіщення |
| | | 1.2 Волонтерство, забезпечення частини гостей (вимушених переселенців, внутрішньо переміщених осіб або мігрантів до інших країн) умовами для тимчасового розміщення на безоплатних засадах. | В ГРК «Південна Брама» було встановлено термін однієї доби для тимчасового розміщення. |
| | | 1.3 Частина споживачів залишалася проживати в готелях на тривалий період – декілька тижнів або місяців. | В цей період відбувалося 100% забезпечення роботи готелю в складі ГРК «Південна Брама» |
| | | 1.4 Комендантська година | Зміни в графіку роботи підприємства |
| | | 1.5 Повітряні тривоги | Припиняють роботу багатьох служб готелів з урахувань безпеки як гостей так і персоналу. |
| 2. | Липень 2022 р. – жовтень 2022 р. – відносна стабілізація | 2.1 Необхідність надання послуг споживачам на високому сервісному рівні та забезпечувати належний рівень безпеки. | Забезпечення роботи сховищ та системи сповіщення |
| | | 2.2 Низький попит на готельні послуги | Робота на рівні забезпечення беззбитковості підприємства. |
| | | 2.3 «Відтік» частини персоналу готелю в зв'язку з переїздом в інші країни | Підвищення рівня навантаження на працівників |
| | | 2.4 Комендантська година | Зміни в графіку роботи підприємства |
| | | 2.5 Повітряні тривоги | Припиняють роботу багатьох служб готелів з урахувань безпеки як гостей так і персоналу. |
| 3. | Листопад 2022 р. – квітень 2023 р. – блекаути | 3.1 Необхідність надання послуг споживачам на високому сервісному рівні та забезпечувати належний рівень безпеки. | Забезпечення роботи сховищ та системи сповіщення |
| | | 3.2 Низький попит на готельні послуги | Робота на рівні забезпечення беззбитковості підприємства |
| | | 3.3 Комендантська година | Зміни в графіку роботи підприємства |
| | | 3.4 Повітряні тривоги | Припиняють роботу багатьох служб готелів з урахувань безпеки як гостей так і персоналу. |
| 4. | Травень 2023 р. – 2024 р. – відносна стабілізація | 4.1 Необхідність надання послуг споживачам на високому сервісному рівні та забезпечувати належний рівень безпеки. | Забезпечення роботи сховищ та системи сповіщення |
| | | 4.2 Низький попит на готельні послуги | Збереження робочих місць через використання можливостей по запровадженню простоїв, неповного робочого часу та надання відпустки без збереження заробітної плати. Якісно новий формат роботи сайту, максимальна активність сторінок в соціальних мережах. Залучення організованих туристичних груп. Здобуття нових клієнтів з числа вимушених переселенців, які вже тривалий час проживають в м. Хмельницький. |
| | | 4.3 «Відтік» частини персоналу готелю в зв'язку з переїздом в інші країни | Заміщення вакантних посад працівниками з числа кадрового резерву, у т.ч. – студентів, які успішно зарекомендували себе під час проходження практики |
| | | 4.4 Втрата частини працівників чоловічої статі через мобілізацію частини персоналу готелю в зв'язку з переїздом в інші країни | |
| | | 4.5 Комендантська година | Зміни в графіку роботи підприємства |
| | | 4.6 Повітряні тривоги | Припиняють роботу багатьох служб готелів з урахувань безпеки як гостей так і персоналу. |

Джерело: сформовано авторами на основі [81] та за результатами аналізу роботи готелю в структурі ГРК «Південна Брама» впродовж лютого 2022 – січня 2024 рр.

суттєво знизився, що кореспондується з тенденцією до різкого зменшення інтенсивності міграційних потоків, а також – традиційної для готелю категорії споживачів – туристів ніші «діловий туризм», самостійних мандрівників, у т. ч. – тих, що подорожують під час вікенду, спостерігається різке зменшення кількості туристів-іноземців (не більше 2%).

Зважаючи, що одним із перспективних напрямів розвитку роботи готелю в структурі ГРК «Південна Брама» є залучення організованих туристичних груп, представимо результати маркетингового дослідження гостей готелю (табл. 6), які подорожували самостійно (родинами з дітьми, компанії друзів; трендом 2023 р. стали випадки об'єднання для спільних подорожей жінок з дітьми).

За результатами анкетного опитування констатуємо, що саме готель, а не приватні апартаменти чи зупинка в родичів є пріоритетним засобом розміщення мандрівників. Обласний центр, як і очікувалося, здебільшого є транзитною, а не кінцевою метою подорожі; шопінг, а також відвідини ресторанів, нічних клубів, інші розваги традиційно визначаються в якості ключових видів проведення дозвілля в Хмельницькому. Результати анкетного опитування також засвідчують, що головне місто області є радше бізнесовим, торговельним центром, містом з високорівневими ресторанами і готелями, нічними клубами, салонами краси, лікувальними та реабілітаційними закладами, аніж туристичним осередком. Інші опитування засвідчують високу туристичну привабливість ключових туристичних об'єктів Хмельницької області: Кам'янець-Подільський, Бакота; Меджибіж, Сатанів, Самчики, Антоніни, Старокостянтинів; лідером останніх сезонів став Малієвський історико-культурний музей, в сукупності з ним туристи відвідують оборонний храм в Сутківцях та неоготичний костел в Підлісному Мукарові.

Загалом, позиціонування ГРК «Південна Брама» як об'єкту туристичних подорожей має тривалу історію, що синхронна в часі із заснуванням закладу. Згідно результатів досліджень, проведених в передвоєнні роки, одним із найефективніших заходів знайомства з гастротуризмом, є фестивалі. Пандемія 2019–2021 рр.

нівелювала фестивальний формат роботи як пріоритетний, тому постало питання пошуку ефективних інструментів позиціонування ресторанів, що працюють в форматах «автентична кухня», «локальна їжа» (таким є ресторан «Південна Брама» в структурі одноименого готельно-ресторанного комплексу) як самостійних об'єктів гастрономічного туризму. (Гастрономічні бренди, концепцію «локал фуд», гасстровечері як унікальні івенти таких ресторанів міст Хмельницький та Вінниця, можливості включення їх в програми гастротурів схарактеризовано в циклі праць В. Церклевич, А. Діль, Ю. Ставської та ін. [10–14]). В означеній ситуації особливого значення набуває розробка та промоція нового для туристичного ринку України продукту – гастрономічних турів. (Наразі, діє три туристичних проекти в цій царині (проект ЄС «Дороги вина та смаку» (2019 р.); каталог – перший національний гастрономічний гід – «Дороги гурманів. 100 крафтових місць України» (2021 р.); каталог гастрономічної спадщини культурного маршруту «Camino Podolico» (за підтримки Ради Європи та ЄС, 2023 р.).

Місто Хмельницький має вигідне, з логістичної позиції, географічне положення. Знаходячись у центрі області, перебуває на перехресті найпопулярніших туристичних маршрутів, представлених в путівнику «Туристичні маршрути Хмельниччини» представлено вісім базових маршрутів, які доречно згрупувати в трьох блоках (Північ області, історична Волинь; Центр області, Поділля; Південь області, Поділля. В межах дводенної мандрівки (т. зв. «тур вихідного дня») туроператори поєднують об'єкти Півночі і Півдня області. Логічно, що виникає потреба розміщення туристів і найкращою локацією їх розміщення є саме обласний центр. Перспективним напрямом виглядає залучення туристів транзитних турів, адже місто перебуває на шляху до таких туристично популярних областей і регіонів, як Львів і Львівщина, Тернопілля, Чернівці і Буковина, Волинь, Прикарпаття, Закарпаття.

Проаналізувавши 14 готелів і готельно-ресторанних комплексів Хмельницького за параметрами: «ціна» / «класовість номерів», можемо стверджувати,

Таблиця 6 – Причини відвідин м. Хмельницький споживачами послуг готелю ГРК «Південна Брама»

| Параметри | Відсоток відповідей | | Розбіжність разів |
|---|-----------------------------------|------------------------------------|-------------------|
| | мінімальний серед трьох опитувань | максимальний серед трьох опитувань | |
| Частота відвідування м. Хмельницького – дуже часто | 9 | 44 | 4,9 |
| Преференції щодо житла для зупинки на ніч – готель | 29 | 43 | 1,5 |
| Основне джерело інформації щодо планування подорожі – туристичний агент | 5 | 11 | 2,2 |
| Мета подорожі – психоемоційне розвантаження | 10 | 21 | 2,1 |
| Причини вибору м. Хмельницького, а не інших міст для поїздки: | | | |
| – транзитне місто на шляху подорожі; | 5 | 18 | 3,6 |
| – зручне транспортне сполучення | 8 | 23 | 2,9 |
| – ключова мета подорожі | 6 | 14 | 2,3 |
| Ключові види проведення дозвілля в Хмельницькому: | | | |
| – шопінг (місцевий речовий ринок, торговельні центри) | 12 | 23 | 1,9 |
| – екскурсії в місті | 6 | 14 | 2,3 |
| – відвідини ресторанів, нічних клубів, інші розваги | 12 | 21 | 1,8 |

Джерело: сформовано авторами на основі аналізу результатів анкетних опитувань споживачів послуг ГРК «Південна Брама» в 2023 р.

що готель в структурі ГРК «Південна Брама» знаходиться в ніші середньої цінової політики, зручний для «транзитних» туристів, має власну автостоянку, в ціну включено вартість сніданку, що створює оптимальні переваги для розміщення туристичних груп (табл. 7).

Розуміючи, що аналіз управлінської стратегії та бізнесових успіхів ГРК «Південна Брама» значною мірою завдячує перебуванню в тиловому регіоні, для побудови максимально ефективної моделі управління ГРК в умовах війни необхідним є пошук аналогів, за якими ми скеровуємося до досвіду країн, які зуміли «втримати» цю бізнесову нішу в аналогічній соціально-політичній ситуації. Одним з оптимальних прикладів може слугувати досвід держави Ізраїль: «країна може бути орієнтиром у дослідженні та прогнозуванні стану української промисловості та економіки. Готельний сектор бізнесу Ізраїлю організовує свою діяльність з урахуванням того, що в будь-який момент можуть відбутися процеси які внесуть свої корективи в роботу готелів. Готельний бізнес країни орієнтований не тільки на транснаціональні мережі, а й на дрібних підприємців» [1, с. 48]. «Ізраїльська готельна та ресторанна індустрія повністю адаптувалася до триваючого військового конфлікту. Кожна швидкоплинна війна позбавляє Ізраїль приблизно 0,5% щорічного економічного зростання. Цілі галузі були позбавлені доходів, а сектори туризму та HoReCa очолювали список. Під час 50-денної війни в Газі – найдовшої з трьох воєн з 2009 року – Ізраїль втратив чверть своїх туристів і понад 5 мільярдів дол. доходу. Туризм, серед якого сектор HoReCa займає перше місце, є важливою галуззю ізраїльської економіки, на яку припадає 5% усього експорту та 6% робочих місць. Однак, структура ВВП Ізраїлю влаштована таким чином, що прибутки в одному секторі

економіки компенсують збитки в іншому» [16]. Досвід країн пострадянського простору, які перебували у стані війни, але змогли ефективно відновити свою економіку, здебільшого, за рахунок відновлення і розвитку індустрії гостинності, свідчить про позитивні або й високі результати (табл. 8).

Висновки. Кризова ситуація в Україні, зумовлена російсько-українською війною, відстеження трендів зарубіжного досвіду країн, що переживали подібні виклики, дозволяє виокремити такі перспективні напрями розвитку готельного господарства:

– переорієнтація готельного бізнесу на відносно безпечні території Правобережжя та Заходу України; збільшення кількості апарт-готелів, пристосованих для комфортного довготривалого проживання;

– переобладнання й модернізація готелів на принципах безпеки і автономії (бомбосховища, автономні джерела живлення), активізація розвитку екоготелів з пріоритетністю альтернативної енергетики;

– переорієнтація готельних послуг на реабілітацію, що має більший попит; активізація курортних готелів; забезпечення програм державної компенсації на тривалі проживання тимчасово переміщених осіб;

– формування «відкладеної пропозиції», що активізує конкуренцію та вдосконалення послуг у готельних підприємствах країни; відкладений попит на туризм та популяризація України на міжнародному рівні;

– узгодження стандартів готельно-ресторанного господарства зі стандартами ЄС;

– посилення контролю за походженням та ефективністю застосування інвестицій в готельне господарство, розбудова нових підприємств та переобладнання наявних шляхом залучення коштів фондів поствоєнного відновлення країни.

Таблиця 7 – Фактори конкурентоспроможності готелю в структурі ГРК «Південна Брама» та його конкурентів у м. Хмельницький (цінова політика)

| № з/п | Назва підприємства готельного бізнесу | Класовість номерів | Цінова політика, грн |
|-------|---|--|----------------------|
| 1. | Готель «Центральний» | Стандарт | 645 |
| 2. | Готель «Поділля» | Стандарт, напівлюкс, апартаменти | 700–1000 |
| 3. | Готель «Янісоль» | Економ, стандарт, люкс, напівлюкс | 300–880 |
| 4. | ГРК «Колізей» | Стандарт, люкс, покращений люкс, сніданок включено | 800–1400 |
| 5. | ГРК «Собкофф» | Стандарт, напівлюкс, напівлюкс покращений, люкс, люкс-святковий | 1000–2600 |
| 6. | ГРК «ПаркОтель» | Стандарт, люкс | 1500–2000 |
| 7. | ГРК «Вік-Жан» | Стандарт, люкс, котедж | 1400–2100 |
| 8. | ГРК «Тамерлан» | Стандарт, напівлюкс | 1493–2159 |
| 9. | ГРК «Південна Брама» | Стандарт, покращений стандарт, люкс, дворівневий люкс | 1200–2500 |
| 10. | ГРК «СПА готель СВ» | Стандарт, покращений стандарт, люкс, сніданок включено | 1670–2700 |
| 11. | Готель «Optima Collection Khmelnytskyi» | Стандарт, напівлюкс, люкс; сніданок включено | 240–4234 |
| 12. | ГРК «Арена» | Стандарт, люкс; сніданок включено | 2000–4900 |
| 13. | ГРК «Потоцьких Бутік Отель» | Стандарти зі збільшеними ліжками, номери з балконами, люкс, сніданок включено | 3850–5850 |
| 14. | ГРК «Royal Palace Luxury Hotel and SPA» | Люкс, покращений люкс, люкс з терасою, представницький люкс, сніданок включено | 2900–8700 |

Джерело: сформовано авторами за результатами аналізу діяльності готелів м. Хмельницького

Таблиця 8 – Закордонний досвід ведення готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни та перспективи відновлення

| № з/п | Країна | Зміст управління готельним бізнесом в умовах війни та період поствоєнного відновлення |
|-------|----------|---|
| 1. | Хорватія | Завершення війни 1991–1995 рр. було означене соціально-економічною кризою, знищенням готельно-ресторанного господарства. Відновлення індустрії гостинності стало важливим завданням економічного відродження. Розпочалася масштабна програма будівництва готелів – основи туристичного бізнесу з використанням природного ресурсу Середземного моря. Уряд залучав капітал іноземних інвесторів та зумів отримати фінансування від МВФ та ЄБРР. З 2000-х країна стала популярним курортом для відпочинку на Середземному морі (15 мільйонів туристів з 2017 р.), згодом – провідною туристичною дестинацією ЄС, ефективно конкуруючи з Грецією. Станом на 2024 р., в Хорватії представлені різноманіття підприємств готельного бізнесу, включаючи готелі економ-класу, середнього класу, класу «люкс» та SPA-центри. |
| 2. | Грузія | По завершенні війни з Росією в 2008 р., готельно-ресторанний бізнес зазнав серйозних збитків. Протягом 2008–2020 рр., консолідовано зі зростанням галузі туризму, відбувався процес його відновлення. За останні роки прибутки туристичної індустрії Грузії зросли на 300%, що зумовлено, збільшенням кількості іноземних туристів. Для відновлення готельно-ресторанного бізнесу уряд забезпечував підтримку малих і середніх підприємств, сприяв розвитку інфраструктури, створенню нових аеропортів та автомобільних доріг, активно співпрацював з іноземними інвесторами. До прикладу, в 2018 році компанія Radisson Hotel Group відкрила в Тбілісі готель Radisson Blu Iveria Hotel місткістю 249 номерів, 2 конференц-залами, бізнес-центром. «До конфлікту лише 2–3% населення світу чули про Грузію. Після завершення військового конфлікту в Грузії відчули шалений сплеск туризму та пізнаваності у світі. Якщо у 2011 році розмір прямих інвестицій у сфері HoReCa оцінювався у розмірі 22,7 млн доларів, то в 2014 році ця цифра виросла до 124,9 млн доларів, що становить 7% від загальної суми інвестицій. Зростання кількості закладів ГРГ допомогло зменшити критичність проблеми безробіття (в 2009–2013 р. к-ть робочих місць у закладах готельно-ресторанного бізнесу зросла в 2,5 рази, забезпечивши працевлаштування 30285 осіб)» [15]. З приходом до влади проросійського уряду (2021 р.), іноземні інвестори покидають грузинський ринок. Після початку російсько-української війни країну заповнили російські втікачі від мобілізації, відтак, це призвело до різкого скорочення рейсів до грузинських аеропортів з країн ЄС. |

Джерело: сформовано на основі [3; 9]

Бібліографічний список:

- Банева І. О., Величко О. В. Перспективи післявоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67. 48 с.
- Будна Ю. А., Малюта Л. Я. Готельний бізнес в умовах війни. Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНЕУ «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу», (Тернопіль, 18 листопада 2022 року). URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39961/2/SRBD_2022_Budna_Y-Hotel_business_in_Ukraine_during_23-24.pdf
- Ведмідь Н., Бойко М. Готельний бізнес: реалії та пріоритети відновлення. Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці, 11 травня 2023 р. Чернівці: Технодрук, 2023. 266 с.
- Встояти під час війни: як працюють готелі України. URL: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyniyak-pratsuyuyut-goteli-ukraini/>
- Лушашко А. Заощаджуємо та примножуємо. Як власникам бізнесу змусити гроші працювати в умовах війни. *Діло*. URL: <https://delo.ua/realty/zaoshhadzujemo-ta-primno-zujemo-yak-vlasnikam-biznesu-zmusiti-grosipracuyuvati-v-umovax-viini-404867/>
- Комова О. Особливості функціонування готельної індустрії України в умовах війни. Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці, 11 травня 2023 р. Чернівці: Технодрук, 2023. 266 с. С. 129–133. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/ua/content/download/subsection/ nauka/konf_11_05_2023.pdf
- Кузнецова І. О., Кім А. А. Оцінювання технології управління підприємством ресторанного бізнесу в умовах змін. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2023. № 1–2 (84–85). С. 83–93.
- П'ятницька Г. Т. Стратегії розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 2.
- Москвічова О. Відновлення готельно-ресторанного бізнесу України у післявоєнний період: зарубіжний досвід. Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці, 11 травня 2023 р. Чернівці: Технодрук, 2023. 266 с. URL: http://chite.edu.ua/ua/content/download/subsection/ nauka/konf_11_05_2023.pdf#page=130
- Ставська Ю. В. Гастрономічний туризм як популярний напрям у туристичній індустрії. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 2 (64). С. 148–167. URL: <http://efm.vsaou.org/storage/articles/November2023/rJUWhZ3a0ShBZwhgJf9I.pdf>
- Церклевич В., Діль А. & Діль М. Розробка нових гастрономічних спеціалітетів як засіб промоції ресторану ніші «local food». *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1193>
- Церклевич В., Діль А., Блаута А., & Діль М. Інноваційні компоненти стратегії просування ресторану регіональної кухні Поділля: кейс «Ресторація Шпігеля». *Трансформаційна економіка*. 2023. № (3 (03)). С. 61–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-11>

13. Церклевич В.С., Онишук М.І. & Шпаковський С.М. Культурні детермінанти еволюції гастрономічних спеціальтетів: до питання формування гастрономічного бренду Поділля. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1. С. 67–75. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/12/12>

14. Церклевич В., & Ставська Ю. Можливості інтеграції ресторанів «local food» в програми регіональних гастро-турів: кейс Вінницької та Хмельницької областей. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1 (06). С. 68–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-13>

15. Чорненко Н., Євлах В. Досвід Грузії для підвищення результативності українського туристичного бізнесу. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні особливості формування і управління інноваційним потенціалом регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу» (м. Тернопіль, 15–17 жовтня 2015 року). Тернопіль, 2015.

16. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39). С. 288–296.

References:

1. Banyeva I. O., Velychko O. V. (2022) Perspektyvy pislyavoyennoho vidnovlennya hotel'no-restorannoyi haluzi v Ukrayini. [Prospects of the post-war recovery of the hotel and restaurant industry in Ukraine]. *Infrastruktura rynku*, vol. 67, 48 p.

2. Budna Y. A., Maljuta L. Y. (November 18, 2022) Hotel'nyy biznes v umovakh viyny. [Hotel business in conditions of war]. Materialy KH Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi pam'yati pochesnoho profesora TNEU "Sotsial'na vidpovidal'nist' yak osnova innovatsiynoho rozvytku biznesu". Ternopil. Available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39961/2/SRBD_2022_Budna_Y-Hotel_business_in_Ukraine_during_23-24.pdf

3. Vedmid N., Boyko M. (May 11, 2023) Hotel'nyy biznes: realiyi ta priorytety vidnovlennya. [Hotel business: realities and priorities of recovery]. *Transformatsiya hotel'no-restorannoho biznesu rehionu v umovakh yevrointehratsiyi* : materialy Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi. Chernivtsi, 266 p.

4. Vstoyaty pid chas viyny: yak pratsyuyut' hoteli Ukrayiny. Available at: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsyuyut-goteli-ukraini/>

5. Lupashko A. (2023) Zaoshchadzuyemo ta prymnozhuemo. Yak vlasnykam biznesu zmusyty hroshi pratsyuvaty v umovakh viyny. [We save and multiply. How business owners make money work in wartime]. *Dilo*. Available at: <https://delo.ua/realty/zaoshchadzujemo-ta-primno-zujemo-yak-vlasnikam-biznesu-zmusiti-grosipracyuvati-v-umovax-viini-404867/>

6. Komova O. (May 11, 2023) Osoblyvosti funkcionuvannya hotel'noyi industriyi Ukrayiny v umovakh viyny. [Peculiarities of the functioning of the hotel industry of Ukraine in the conditions of war]. *Transformatsiya hotel'no-restorannoho biznesu rehionu v umovakh yevrointehratsiyi*: materialy Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi. Chernivtsi, pp. 129–133. Available at: http://chitei-knteu.cv.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_11_05_2023.pdf

7. Kuznetsova I. O., Kim A. A. (2023) Otsynuyannya tekhnolohiyi upravlinnya pidpryyemstvom restorannoho biznesu v umovakh zmin. [Evaluation of restaurant business enterprise management technology under conditions of change]. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*: zb. nauk. prats'. Odesa : Odes'kyy natsional'nyy ekonomichnyy universytet. Vol. 1–2 (84–85), pp. 83–93.

8. P'yatnyts'ka H. T. (2021) Stratehiyi rozvytku restorannoho biznesu v umovakh kryzy. [Strategies for restaurant business development in crisis conditions]. *Industriya turizmu i hostynnosti v Tsentral'niy ta Skhidniy Yevropi*, vol. 2.

9. Moskvichova O. (May 11, 2023) Vidnovlennya hotel'no-restorannoho biznesu Ukrayiny u pislyavoyennyi period: zarubizhnyy dosvid. [Restoration of the hotel and restaurant business of Ukraine in the post-war period: foreign experience]. *Transformatsiya hotel'no-restorannoho biznesu rehionu v umovakh yevrointehratsiyi* : materialy Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi. Chernivtsi. 266 p. Available at: http://chitei-knteu.cv.ua/ua/content/download/subsection/nayka/konf_11_05_2023.pdf#page=130

10. Stavs'ka Y. V. (2023) Hastronomichnyy turizm yak populyarnyy napryam u turystychniy industriyi. [Gastronomic tourism as a popular direction in the tourist industry]. *Ekonomika, finansy, menezhment: aktual'ni pytannya nauky i praktyky*, vol. 2 (64), pp. 148–167. Available at: <http://efm.vsau.org/storage/articles/November2023/rJUWhZ3a0ShBZwhgJf9I.pdf>

11. Tserklevych V. S. & Dil A. V., Dil M. V. (2022) Novi hastronomichni spetsialiteti yak zasib promotsii restoranu nishi "local food". [Development of new gastronomic specialties as a means of promotion of the "local food" niche restaurant]. *Industriya turizmu i hostynnosti v Tsentral'niy ta Skhidniy Yevropi*, vol. 6. pp. 41–51. Available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1193/1125>

12. Tserklevych V., Dil A., Blauta A., & Dil M. (2023) Innovatsiyni komponenty stratehiyi prosuvannya restoranu rehional'noyi kukhni Podillya: keys "Restoratsiyi Shpihela". [Innovative components of the strategy of promoting a restaurant of Podillia regional cuisine: the case of Spiegel Restaurants]. *Transformatsiyina ekonomika*, vol. 3 (03), pp. 61–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-11>

13. Tserklevych V. S., Onishchuk M. I. & Shpakovskyi S. M. (2023) Kulturni determinanty evoliutsii hastronomichnykh spetsialitetiv: do pytannia formuvannya hastronomichnoho brandu Podillia [Cultural determinants of the evolution of gastronomic specialties: to the question of the formation of the gastronomic brand of Podillia]. *Transformatsiyina ekonomika*, vol. 1, pp. 67–75.

14. Tserklevych V., & Stavs'ka Y. (2024) Mozhlyvosti intehratsiyi restoraniv "local food" v prohramy rehional'nykh hastroturiv: keys Vinnyts'koyi ta Khmel'nyts'koyi oblastey. [Possibilities of integrating "local food" restaurants into programs of regional gastro-tours: the case of Vinnytsia and Khmelnytskyi regions]. *Transformatsiyina ekonomika*, vol. 1 (06), pp. 68–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-13>

15. Chornen'ka N., Yevlakh V. (October 15–17, 2015) Dosvid Hruziyi dlya pidvyshchennya rezul'tatyvnosti ukrayins'koho turystychnoho biznesu. [Georgia's experience to improve the effectiveness of the Ukrainian tourism business]. *Materialy Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi "Suchasni osoblyvosti formuvannya i upravlinnya innovatsiynym potentsialom rehional'noho rozvytku turizmu ta rekreatsiyi iz zaluchennyam molodizhnoho resursu"*. Ternopil.

16. Sharanov R. S. (2021) Alhorytm antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstva. [Algorithm of anti-crisis management of the enterprise]. *Tsentral'noukrayins'kyy naukovyy visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 6 (39). pp. 288–296.

Стаття надійшла до редакції 14.06.2024