

УДК 640.432:64.011.4(082)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-11>**Церклевич В.С.**кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва, торгівлі,  
логістики і готельно-ресторанної справи,

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

**Viktoriia Tserklevych**

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

**Діль А.В.**старший викладач кафедри підприємництва, торгівлі,  
логістики і готельно-ресторанної справи,Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут;  
співзасновниця та співвласниця ЗРГ «Ресторація Шпігеля», м. Хмельницький**Anna Dill**

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute;

co-founder and co-owner of RBE "Spiegel's Restaurant", Khmelnytsky

**Блаута А.В.**

бренд шеф ресторанів «Ресторація Шпігеля»,

«Південна Брама», «Діоскурі»,

номінант рейтингу «Топ-100 кращих кухарів України» (2020 р.);

засновник та викладач в кулінарній школі «Кулінарна майстерня А 2»,

дослідник і промоутер гастрономічної культури Поділля, м. Хмельницький

**Artem Blauta**

Brand Chef of Restaurants Spiegel's Restaurant,

Pivdenna Brama, Dioskuri,

Nominee of the Rating "Top 100 best chefs of Ukraine" (2020);

Founder and Teacher at Culinary School "Culinary workshop A 2",

Researcher and Promoter of Gastronomic Culture of Podillia, Khmelnytskyi

**Діль М.В.**

магістр,

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

**Mykhailo Dill**

Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute

## ІННОВАЦІЙНІ КОМПОНЕНТИ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ РЕСТОРАНУ РЕГІОНАЛЬНОЇ КУХНІ ПОДІЛЛЯ: КЕЙС «РЕСТОРАЦІЇ ШПІГЕЛЯ»

### INNOVATIVE COMPONENTS OF THE PROMOTION STRATEGY OF THE RESTAURANT OF THE REGIONAL CUISINE OF PODILLA: THE CASE OF SPIEGEL RESTAURANT

**Анотація.** В статті представлено теоретико-методичні узагальнення результатів дослідження кейсу зі стратегії просування українського закладу ресторанного господарства, що працює в ніші «local food». Схарактеризовано місію ресторанів регіональної кухні, місцевої їжі як базових об'єктів гастрономічного туризму, обґрунтовано виключну роль бренд-шефів в управлінні промоцією закладу ресторанного господарства. Аргументовано доведено (за результатами аналізу: витрат на їжу в загальній структурі витрат туристичної подорожі; питомої ваги гастрономії; рестораних рейтингів і премій, зокрема «The World's 50 Best Restaurants»), що місцева (локальна, регіональна) кухня є світовим трендом розвитку ресторанного бізнесу першої чверті XXI ст. Представлено авторські визначення дефініцій: «гастрономічний туризм» (споживацько-чуттєвий та елітний сенси), гастрономічний бренд, «місцева їжа». Окреслено науково-методичні засади просування закладу ресторанного господарства в контексті реалізації стратегії управління. Представлено кейс з управління просуванням українського закладу ресторанного господарства («Ресторація Шпігеля», місто Хмельницький), що працює в ніші «local food». Схарактеризовано змістове наповнення базових компонентів управлінської стратегії закладу ресторанного господарства. Представлено інноваційні складові концепції промоції: 1) робота з ресторанним продуктом: кулінарна інноватика, гастрономічні бренди і спеціальтети; 2) науково-просвітницький, академічний; 3) соціальне партнерство, професійні рефлексії. Доведено ефективність концепції просування, побудованої на синергетичній взаємодії інноваційних компонентів: 1) пошук, дослідження, введення в ресторанне меню страв – регіональних

гастрономічних спеціалітетів, 2) створення нових гастрономічних спеціалітетів, просування страв-гастрономічних брендів регіону, 3) включення туристичних продуктів «Ресторації Шпігеля» в програми регіональних гастротурів, промоція роботи бренд-шефів та залучення їх до управління стратегією просування ресторану, співпраця з крафтовими виробництвами, органами державної влади та закладами вищої та фахової передвищої освіти.

**Ключові слова:** гастрономічний туризм, гастрономічний спеціалітет, гастрономічний бренд, ресторан регіональної кухні, місцева їжа, промоція, стратегія просування, гастротур, бренд-шеф.

**Abstract.** The article presents a theoretical and methodological generalization of the results of a case study on the promotion strategy of a Ukrainian restaurant establishment operating in the "local food" niche. The mission of restaurants of regional cuisine, local food as basic objects of gastronomic tourism is characterized, the exclusive role of brand chefs in managing the promotion of a restaurant establishment is substantiated. Arguably proven (based on the results of the analysis: food expenses in the overall structure of tourist travel expenses; specific weight of gastro tours; restaurant ratings and awards, in particular "The World's 50 Best Restaurants") that local (local, regional) cuisine is a global trend in the development of the restaurant business the first quarter of the XXI century. The author's definitions of definitions are presented: "gastronomic tourism" (consumer-sensual and elite senses), gastronomic brand, "local food". The scientific and methodological principles of promotion of the restaurant industry in the context of the implementation of the management strategy are outlined. A case study on managing the promotion of a Ukrainian restaurant establishment ("Spiegel's Restaurant", Khmelnytskyi) operating in the "local food" niche is presented. The content of the basic components of the management strategy of the restaurant industry is characterized. Innovative components of promotion concepts are presented: 1) work with restaurant products: culinary innovations, gastronomic brands and specialties; 2) scientific and educational, academic; 3) social partnership, professional reflections. The effectiveness of the promotion concept, built on the synergistic interaction of components, has been proven: search, research, introduction of regional gastronomic specialties into the restaurant menu, creation of new gastronomic specialties, promotion of regional gastronomic brand dishes, inclusion of tourist products of "Spiegel Restaurants" in programs of regional gastro tours, promotion the work of brand chefs and their involvement in the management of the restaurant's promotion strategy, cooperation with craft industries, state authorities and institutions of higher and professional pre-higher education.

**Keywords:** gastronomic tourism, gastronomic specialty, gastronomic brand, restaurant of regional cuisine, local food, promotion, promotion strategy, gastro tour, brand-chef.

**Постановка проблеми.** В реаліях ХХІ століття їжа постає потужним чинником національно-культурної ідентичності держав у глобалізованому світі; культурна складова споживання домінує відносно первинної фізіологічної функції. «Пізнання світу смаків завжди скеровує до світу «унікальності національних облич»; дослідження етимології страв та інгредієнтів формує захоплюючу картину світу, де їжа, «peer-to-peer dining» також виступає ідентифікатором «схожий – інший», «свій – чужий»» [1]. З позиції психології споживання, кожен гастрономічний досвід – аромат і смак страви або напою, атмосфера ресторану, обслуговування тощо – це ідентифікація конкретної території, що засвідчує надтисний зв'язок у ланках: місцева їжа – туристична дестинація, споживання – культурний досвід, емоції, насолода, ресторан – локація гастрономічних брендів. Ствердно зауважимо: сьогодні їжа, а відтак – ресторани локальної кухні («місцевої їжі») формують основу розвитку економіки вражень.

Викладені тези посилюються узагальненнями економічної статистики:

1) «понад третину туристичних витрат складають витрати на харчування; в 22 % європейців головна мотивація подорожі – культурний гастрономічний досвід; 43 % вважають похід на вечерю в заклад «для місцевих» досвідом, що запам'ятовується»;

2) «якщо середній чек туриста дорівнює € 50, то середній чек туриста гастрономічного маршруту – € 200» [3];

3) «обсяг світового ринку гастрономічного туризму оцінюється в 42 млрд дол США» [4].

Представлена аргументація засвідчує незаперечну значимість вироблення ефективних інструментів просування ресторанів регіональної (локальної) кухні, «адептів» місцевої їжі, номінантів гастрономічних премій – центральних об'єктів гастрономічного туризму, місць продукування, представлення, промоції страв, що претендують на статус регіональних гастрономічних спеціалітетів чи національних гастрономічних брендів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукова новизна, мультипрактичність проблеми дослідження передбачала опрацювання масиву джерел у сферах гастрономічної й кулінарної культури, вивчення об'єктів гастрономічного туризму, якими є ресторани регіональної кухні, стратегій промоції та ролі бренд шефів у сфері просування ресторанів місцевої кухні.

При обґрунтуванні процесів управління стратегією просування закладу ресторанного господарства ми керувалися фундаментальними працями зі стратегічного управління Акоффа Р., Ансоффа І., Бланка І., Балабанова І., Віханського О., Мінцберга Г., Портера М., Стрікланда А.Дж., Томпсона А. В питанні удосконалення існуючої стратегії просування ресторану схиляємося до методологічних принципів Бартлетта & Гошала, що обґрунтовують перехід від аналізу, заснованого на реальних істотних рекомендаціях з управління, до більшої турботи про процеси, людей і цілі, а не структури, стратегії і системи.

Дослідження стратегії просування ресторанів ніші «локал фуд» та місцевої їжі здійснювалося з урахуванням положень, викладених в працях De Lind and Fackler; Ballenger et al.; Hinrichs; Allen (потенціал місцевої їжі); Guthman; Starr et al.; Trubek (інституціоналізація сезонності при визначенні якості та кулінарного тренду «смак місця»); Reuland et al. (фактори, що сприяють споживанню їжі та створюють цінність для клієнтів у ресторанній індустрії); Erkmen & Hancer; Ha & Jang; Sulek & Hensley (атмосфера, якість їжі та якість обслуговування як фактори, що покращують враження від їжі для клієнтів). При визначенні ресторанів місцевої кухні ми опиралися на визначення [13] та вимоги до ресторанів місцевої кухні, що включають автентичність, новизну досвіду, місцевий характер їжі, фізичне середовище та атмосферу [14].

Хедлайнерами української науково-дослідницької практики в сфері висвітлення й утвердження значимості ролі ресторанів та ресторанних брендів в розвитку гастрономічного туризму й тренду місце-

вої (локальної) кухні в регіонах є науковці Дишкантюк О., Харенко Д., Івичук Л., Саламатіна Л. [5; 6], Мальська М., Філь М., Паска М. [7; 9], Матвійчук Л., Лепкий М., Подоляк В. [8]; в статті використано положення праць, присвячених питанням фінансової стійкості, антикризового управління, фінансової безпеки підприємств індустрії гостинності [11]. Дослідження, викладені в статті, базуються на положеннях і висновках циклу публікацій Церклевич В., Діль А., присвячених формуванню цілісного науково-теоретичного та методичного концепту проблеми гастрономічних брендів і спеціалітетів, локальної кухні, гастрономічної культури Поділля [1; 15].

Щодо ключових дефініцій, застосовуваних при здійсненні дослідницької роботи, автори визначають гастрономічний туризм («*gastronomic tourism*») як «туристичної подорожі, зорієнтованої на відчуття «смаку місця» (споживацько-чуттєвий сенс); осягнення «кулінарної культури регіону», сприйняття автентичної культури через їжу і спілкування з місцевими мешканцями, соціокультурну діяльність (елітний сенс). *Гастрономічні бренди України* (у вузькому сенсі) як страви, продукти та напої, що є культурно-економічними ідентифікаторами регіону (території), впізнавані, мають статус «харчової візитівки регіону», визначають «обличчя автентичного смаку» країни (регіону), висту-

пають складовою національної ідентичності та внесені до Переліку елементів нематеріальної культурної спадщини (національний рівень) або є продуктами із захищеними географічними зазначеннями.

**Мета статті.** Аналіз наукових джерел та практичного досвіду засвідчив відсутність комплексних праць з питання побудови стратегії промоції ресторанів місцевої кухні, що зумовило деталізацію мети статті:

1) аргументовано довести, що місцева (локальна, регіональна) кухня є світовим трендом розвитку ресторанного бізнесу першої чверті ХХІ ст., запропонувати авторське визначення дефініції «місцева їжа»;

2) представити кейс з управління просуванням українського закладу ресторанного господарства, що працює в ніші «local food» та схарактеризувати унікальні складові (блоки) концепції промоції закладу ресторанного господарства (далі – ЗРГ) «Ресторація Шпігеля» (Хмельницький).

**Виклад основного матеріалу.** Гастрономічний бізнес, побудований на концептах місцевої їжі та регіональної кухні стає флагманською нішею рестопрактик першої чверті ХХІ століття. Цей аргумент підкріплюється результатами вивчення світових ресторанних рейтингів на предмет формулювання трендів розвитку галузі. Взірцевими в цьому сенсі є результати премії «The World's 50 Best Restaurants 2021 awards» (Бельгія,

Таблиця 1 – Рейтинг кращих ресторанів і фактори регіональної кухні

№ з/п	Ресторан, бренд-шеф (шефи), дата відкриття	Рейтингове місце	Портфоліо нагород	Концепція
1.	«Noma», Данія, 2004 р., Рене Редцепі	Золота медаль, I місце	Найкращий ресторан світу упродовж останніх п'яти років за версією «Restaurant». Три зірки «Мішлен».	Виразно представлена концепція скандинавської кухні (впродовж останніх п'яти років вважається найкращою серед світових гурманів). Меню складається виключно з екологічно чистих, сезонних продуктів зі скандинавського регіону.
2.	«Geranium», (Копенгаген, Данія). Керуючі – Расмус Кофед та Сорен Ледет – найкращі бренд-шефи Данії.	Срібна медаль, II місце		Приготування страв базується винятково на натуральних свіжих продуктах, без використання консервантів. Основне меню представлене скандинавською кухнею. Експерти також відзначають креативне оформлення страв, модернізацію старинних рецептів, незвичне розміщення, лаконічний інтер'єр. Особливістю ресторану є відкрита кухня.
3.	«Asador Etxebarri», 1990 рр., розташований в сільському кам'яному будинку; Віктор Аргіноніс.	Бронзова медаль, III місце		Акцент – смаження на відкритому вогнищі, грилі (у т. ч. – десертів) з використанням різних видів дров та вугілля. «Asador Etxebarri» зберігає давні традиції кулінарів народів Західної Європи.
4.	«Central Restaurant», Перу, флагманський ресторан бренд-шефа Віргіліо Мартінеса Веліса	IV місце	П'ятизірковий ресторан	Ресторан є майстернею з дослідження та інтеграції корінних перуанських інгредієнтів у меню ресторану. Заклад відомий сучасною інтерпретацією та презентацією перуанської кухні. Атмосфера закладу тепла, затишна, доброзичливий персонал, який чудово розмовляє англійською та завжди готовий допомогти у виборі страв та напоїв.
5.	«Disfrutar», Іспанія. Співвласники – бренд-шефи Оріол Кастро, Матеу Касаньяс і Едуард Хатруч.	V місце	П'ятизірковий ресторан	Популярний серед гурманів, та звичайних туристів. Меню на одну сторінку містить визначення місії ресторану: «Наша ціль – дивувати і надихати через гастрономію. Сюрприз – важлива частина кулінарного досвіду, тому ми не описуємо страви. Обирайте наосліп, відкиньтесь на спинку крісла і – вперед». Сучасна авангардна кухня «Disfrutar» представлена трьома дегустаційними сетами: з 18, 25 і 32 страв.

Джерело: сформовано авторами на основі Розенштайн, 2022 [2]

Антверпен, жовтень 2021 р.) [2]. Інтерв'ювання групи з більш ніж тисячі експертів (бренд-шефів, рестораторів, ресторанных критиків) представлено найкращі ресторани світу для унікальних кулінарних вражень (табл. 1).

Розглянувши Топ-5 ресторанів світу за версією «The World's 50 Best Restaurants», можна виділити головні спільні характеристики закладів, що забезпечили їм можливість досягти визнання серед світової кулінарної аристократії й стати важливою ланкою гастрономічного туризму своєї країни:

1) акцент на національну та локальну кухню, місцеву їжу;

2) виявлення, дослідження, сучасна інтерпретація давніх історичних рецептур страв і напоїв;

3) інгредієнтна база – місцеві продукти (в межах «продуктової милі»).

Таким чином, факт позиціонування ресторану (відображений в його місії, концепції) як закладу, де готують місцеву їжу, за автентичними рецептами, з місцевих продуктів та інгредієнтів, стає потужним чинником його просування на ринку. Цей висновок є вкрай важливим в контексті розвитку ресторанного бізнесу України, адже жоден український ресторан не ввійшов у Топ-100 кращих ресторанів світу. Підтвердженням аргументу про автентичну кухню і місцеву їжу як засіб промоції ресторану і туристичної дестинації, є дедалі поширеніша практика включення в меню ресторанів розділу «Місцева фірмова їжа». Класичним у цьому сенсі є дослідження 200 ресторанів у Хойані (Центральний В'єтнам, внесений до списку всесвітньої спадщини ЮНЕСКО). Показово, що частина з цих ресторанів, орієнтованих на туристів, не готують ці місцеві страви на своїх кухнях, а закуповують їх, має також місце «спрощення» оригінальних рецептів. Таким чином, туристи не зацікавлені в споживанні «традиційних» туристичних продуктів, а прагнуть отримати новий досвід, який дозволить їм повністю вивчити культуру та традиції місця. Завдяки тому, що історично дестинації використовували їжу як інструмент для залучення туристів, кухня вийшла за межі повсякденної рутини та стала ключовим елементом туристичного досвіду.

Предмет дослідження скеровує нас до необхідності з'ясування сутності терміну «*local food*» – «місцева їжа». Так, за визначенням Kim, Eves & Scarles, місцевими продуктами харчування та напоями визначено вироблені в місцевостях, які уособлюють місцеву ідентичність або бренд; Nummedal & Hall визначили, що місцева їжа – це не лише «про місцеві продукти», але про інгредієнти,

що виготовляються на місцевому рівні з місцевою ідентичністю; Yurtseven & Kaya дійшли висновку, що місцева їжа є найкращим представником нематеріальної спадщини. В дослідженнях Sims уточнено, що місцеві (локальні) продукти харчування – це продукти, вироблені «в радіусі 30 миль від цільового ринку». Консолідованим із розумінням сутності продуктів і їжі «локал фуд» є підхід «Slow Food» (виник у 80-их роках минулого століття в Італії як протипага зростанню популярності закладів швидкого харчування виникає, головною метою якого стає підтримка та збереження місцевих гастрономічних традицій). «Підхід «Slow Food» ґрунтується на трьох взаємопов'язаних критеріях:

1) смачно – це локальні сезонні продукти, які приємні для органів чуття і є частиною місцевої культури;

2) чисто – це виробництво і споживання продуктів харчування, що не наносить шкоди навколишньому середовищу, добробуту тварин і здоров'ю людини;

3) чесно – це доступні ціни для споживачів, справедлива оплата і гідні умови праці для виробників» [12].

Таким чином, «local food» – це місцева їжа (страви та напої, що є автентичними для певного регіону), виготовлена з місцевих продуктів та інгредієнтів, вирощених в радіусі «продуктової милі», є частиною місцевої культури та виразом ідентичності регіону (національної ідентичності в межах країни).

Аналіз ринку туристичних та ресторанных послуг дозволяє стверджувати: станом на сьогодні в Україні представлено три осередки гастрономічної культури з великою концентрацією ресторанів, що пропонують національну їжу ніші «локал фуд» і є значимими суб'єктами просування туристичних дестинацій – це Львів, Одеса, Київ. Разом із тим, досвід ресторану регіональної кухні «Ресторація Шпігеля», локалізованого в обласному центрі, який наразі не позиціонується як провідний туристичний осередок України (така роль в області належить Кам'янцю-Подільському), доводить ефективність концепту регіональної кухні (місцевої їжі). Анотовану інформацію про заклад ресторанного господарства «Ресторація Шпігеля», м. Хмельницький представлено в [15].

Зважаючи на мультиаспектність та багаторівневість поняття «стратегія розвитку підприємства», виходячи з трактування Ansoff I. стратегії як «набору правил для прийняття довгострокових рішень» (рис. 1) в представленому дослідженні ми зосередимося на розкритті реалізації у ЗРГ «Ресторація Шпігеля» блоку 2 – «правила взаємовідносин підприємства і його зовнішнього середовища».

Група правил № 1. «ОЦІНЮВАННЯ»	Група правил № 2. «ВЗАЄМОВІДНОСИНИ – ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ»
Встановлюються в процесі оцінювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії	Взаємовідносини підприємства і зовнішнього середовища визначають, які види продукції і технології воно буде розробляти, куди і кому продавати свою продукцію, яким чином досягати переваг над конкурентами – продуктово-ринкова стратегія чи стратегія бізнесу.
Група правил № 3. «ВЗАЄМОВІДНОСИНИ – ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ»	Група правил № 4. «ПОВСЯКДЕННА ДІЯЛЬНІСТЬ»
правила, за якими встановлюються відносини і процедури всередині організації – організаційна концепція	правила, за якими підприємство веде свою повсякденну діяльність – основні оперативні прийоми

Рисунок 1 – Структура і змістове наповнення дефініції «стратегія» за Ansoff I.

Джерело: побудовано авторами на основі [16]

Консолідованим із «групою правил 2» є запропоновані проф. гарвардської школи бізнесу М. Портером стратегія диференціації та стратегія фокусування, які найбільшою мірою відповідають специфіці стратегії просування на ринку ресторанних послуг закладу ресторанного господарства «Ресторація Шпигеля». Сутність стратегії диференціації полягає в концентрації зусиль організації на обмеженому перелікові пріоритетних напрямів, де вона намагається мати більше переваг над іншими. Водночас, стратегія фокусування передбачає, що «підприємство цілеспрямовано орієнтується на якусь групу споживачів або на обмежену частину асортименту послуг, або на специфічний географічний ринок, тобто на певну ринкову нішу» [17].

Характеризуючи ринок ресторанних послуг міста Хмельницького і Хмельницької області, зауважимо на наступному: «дослідження діяльності підприємств, що здійснюють забезпечення стравами та напоями споживачів місцевого локального ринку, аналіз видів та змісту стратегій розвитку 80 підприємств ресторанного господарства, що працюють на ринку м. Хмельницького дозволило резюмувати, що пріоритетним варіантом стратегії є стратегія широкої диференціації, або сфокусована диференціація, що використовується для певного сегменту ринку. Стратегія диференціації закладів преміум-сегменту ринку представлена переважно сервісною складовою. В меню закладів практично відсутні страви авторської кухні, не використовуються сучасні технологічні інновації приготування страв, а концепція базується на місці розташування закладу. Підприємства середнього цінового сегменту (ресторани, кафе) використовують обмежене коло інструментів диференціації, що є практично однаковими для всіх представників ринку (кухня українська, європейська, східна, або їх поєднання, класичне меню, обмежене коло додаткових послуг, дитячий майданчик

тощо). Незначна кількість всіх досліджених закладів має власні сайти (переважно статичні), надає можливість попереднього онлайн-бронювання, і використовує інтернет-рекламу» [18].

Схарактеризуємо чинну стратегію ЗРГ «Ресторація Шпигеля» за параметрами: місія, конкурентні переваги, особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє підприємство, продукція, ресурси, структура, виробнича програма, організаційна культура (табл. 2).

Менеджментом ресторану здійснюється системна робота щодо моніторингу якості управлінських процесів та ефективності застосовуваних інструментів просування ресторану. Так, в січні 2023 р. здійснено оцінку використання менеджментом ЗРГ «Ресторація Шпигеля» антикризових інструментів для просування ресторанного бізнесу за параметрами, схарактеризованими в аналітичному огляді «49 антикризових стратегій для просування ресторанного бізнесу» [19]. За результатами дослідження виявлено, що застосовними до концепції ресторану є лише 11 інструментів, ще 4 визначені власниками, менеджерами та бренд-шефом як прийнятні.

Результати цього дослідження, рефлексія одинадцятирічного досвіду роботи ЗРГ «Ресторація Шпигеля», ніша ринку, в якій працює ресторан, управлінська та маркетингова інноватика дозволяє виокремити і схарактеризувати компоненти стратегії просування (промоції) ЗРГ регіональної (місцевої) кухні (табл. 3). Зауважимо, що представлені в табл. 3 компоненти є результатом практичної реалізації стратегії управління підприємством за Ansoff I. (група правил № 2, «взаємодносини – зовнішнє середовище»).

За результатами аналізу господарської діяльності підприємства встановлено, що значення всіх економічних показників збільшились у звітному періоді в порівнянні до попереднього. Виросли показники обо-

**Таблиця 2 – Змістове наповнення базових компонентів управлінської стратегії ЗРГ «Ресторація Шпигеля»**

Місія	Збір, дослідження, відтворення рецептур, гастрономічна інтерпретація та промоція традиційних страв і гастрономічних спеціалітетів мультиетнічної кухні Подільського регіону; утвердження у свідомості споживачів переконання: «Поділля має смак».
Мета	Забезпечення (збереження) високих темпів розвитку ЗРГ «Ресторація Шпигеля» у стратегічній перспективі, посилення конкурентної позиції на споживчому ринку та збереження лідерства серед ресторанів етнічної/ регіональної кухні в ніші «локал фуд» міста Хмельницького та Подільського регіону
Конкурентні переваги	Збереження і розвиток первинної концепції, утримання «ядра» персоналу в умовах соціально-економічних криз, макроекономічних викликів, утримання лідерських позицій в обраній ніші бізнесової діяльності
Особливості організації бізнесу	ЗРГ «Ресторація Шпигеля» є флагманом серед закладів ресторанного господарства регіональної (місцевої) кухні, що працює за принципом: «місцеві гастрономічні традиції – автентичні рецепти – акцент на локальні продукти (вирощені в межах «продуктової милі»)». Дві базових групи споживачів послуг ЗРГ «Ресторація Шпигеля» – клієнти-поціновувачі гастрономічних традицій Поділля та туристи; таким чином, відносини «виробник – покупець» характеризуються як лояльні, стабільні. Акцент на місцеві продукти і місцевих виробників дозволяє запобігти значним стрибкам у ціновій політиці. Географія клієнтів: хмельничани – поціновувачі традицій регіональної кухні, українські та закордонні туристи; за купівельною спроможністю – середній та верхня межа середнього класу.
Ринки збуту	Стабільні: постійні клієнти, туристи (внутрішньодержавні, регіональні та зовнішні туристичні потоки)
Продукція	Страви-гастрономічні бренди і гастрономічні спеціалітети Поділля, інші продукти і послуги ресторанного господарства
Ресурси	Обмежені
Структура	Чітко регламентована, скерована на реалізацію стратегій фокусування і диференціації
Виробнича програма	Орієнтована на збереження асортиментної політики та мвнімального рівня рентабельності
Організаційна культура	Чітко регламентована

Джерело: сформовано автором на основі інтерв'ю з менеджментом, власниками, бренд-шефами «Ресторація Шпигеля»

Таблиця 3 – Інноваційні компоненти стратегії просування закладу регіональної кухні «Ресторація Шпигеля»

<b>БЛОК 1. РОБОТА З РЕСТОРАННИМ ПРОДУКТОМ: КУЛІНАРНА ІННОВАТИКА, ГАСТРОНОМІЧНІ БРЕНДИ І СПЕЦІАЛІТЕТИ</b>			
№ з/п	Компонент стратегії	Характеристика	Спосіб промоції
1.1.	Виявлення гастрономічних спеціалітетів подільського регіону, відтворення рецепту і технології приготування, створення страви – ресторанного продукту. <i>Наприклад:</i> річкова риба, фарширована з додаванням курячого м'яса	Базова складова, що дозволяє наповнювати та змінювати меню, реалізуючи місію ресторану «Поділля має смак». Реалізується шляхом вивчення старовинних рецептів кухарських книг та експедицій-розвідок Поділлям. Окреме джерело інформації – клієнти ресторану.	Через сторінки і Інстаграм та Фейсбук, відеоролики гастрономічних експедицій в Ютубі, спеціальна пропозиція в меню, на якій акцентують офіціанти
1.2.	Створення нових гастрономічних спеціалітетів. <i>Наприклад:</i> торт з кропивою, вареники з ікрою веслоноса	На основі традиційних продуктів локальної кухні – інноваційна інтерпретація відомих страв із залученням нових інгредієнтів	Через сторінки і Інстаграм та Фейсбук, відеоролики гастрономічних експедицій в Ютубі, спеціальна пропозиція в меню, на якій акцентують офіціанти
1.3.	Створення, утвердження і просування страв-гастрономічних брендів Поділля і Хмельницької області. <i>Наприклад:</i> шоколадні цукерки з хрином	Формування ексклюзивного гастрономічного обличчя міста і регіону, налагодження випуску сувенірної продукції	Через сайти органів влади та місцевого самоврядування, сайт та сторінки у соціальних мережах ресторану
<i>Нові компоненти</i>			
1.4.	Включення в роботу щодо внесення ексклюзивних регіональних продуктів та страв до обласного та Національного переліків елементів нематеріальної культурної спадщини (далі – перелік «Нематеріальної культурної спадщини, що потребує охорони ЮНЕСКО») <i>Наприклад,</i> зінківський хліб, зінківська ковбаса	Надання порад та науково-методичних матеріалів, технологічних карток фахівцям Хмельницького обласного науково-методичного центру культури і мистецтва	Через сайти Хмельницької обласної ради, Хмельницької обласної державної адміністрації
1.5.	Включення в роботу щодо внесення окремих продуктів до переліку продуктів з захищеними географічними позначеннями	Зміст, напрями, можливості залучення вивчаються	Через сайти Хмельницької обласної ради, Хмельницької обласної державної адміністрації
1.6.	Розробка гастрономічних турів з включенням в програму подорожі відвідання «Ресторації Шпигеля» з бенкетами-дегустаціями відповідно до змісту екскурсійної подорожі	Подільська інтерпретація польської, єврейської, німецької гастрономічних традицій; гастрономічні спеціалітети Поділля тощо.	Через сайти і сторінки у соціальних мережах туристичних агенцій-партнерів
<b>БЛОК 2. НАУКОВО-ПРОСВІТНИЦЬКИЙ, АКАДЕМІЧНИЙ</b>			
2.7.	Викладацькі практики в закладах вищої освіти. <i>Наприклад:</i> Діль Анна – співзасновниця і співвласниця ресторану – викладач фахових дисциплін освітніх програм ГРС в ХКТЕІ та ХУУП, Блаута Артем – автор і викладач спецкурсу «Страви подільської кухні» для ОП ГРС в ХКТЕІ	Навчання фахівців на прикладах «Ресторації Шпигеля» та промоція ресторану серед майбутніх фахівців готельно-ресторанного бізнесу, можливість відбору та працевлаштування найперспективніших студентів, можливість впливу на зміст освітніх програм підготовки фахівців	Безпосередньо в академічному середовищі, через сторінки і Інстаграм та Фейсбук з постами про викладацьку діяльність
2.8.	Підготовка, за матеріалами професійного бекграунду «Ресторації Шпигеля» наукових, науково-популярних, консультативних, дорадчих публікацій. <i>Наприклад,</i> цикл публікацій Діль А.В. та Церклевич В.С. для видань: «Хлібний і кондитерський бізнес», «М'ясний бізнес», «Вісті центральної спілки споживчих товариств», «Індустрія гостинності і туризму в Центральній і Східній Європі»	Наукове узагальнення набутого практичного досвіду	Позиціонування закладу ресторанного господарства як інноваційного, унікального майданчика емпіричної інформації для наукових узагальнень, власників – як особистостей, здатних до наукового осмислення практичних набуток

(Закінчення таблиці 3)

№ з/п	Компонент стратегії	Характеристика	Спосіб промоції
<i>Нові компоненти</i>			
2.9.	Підготовка навчальних посібників для здобувачів освіти на основі кейсів з професійного бекграунду «Ресторації Шпігеля»	Забезпечення освітнього процесу якісними підручниками і посібниками	Безпосередньо в академічному середовищі, через сторінки і Інстаграм та Фейсбук з постами про викладацьку діяльність
2.10.	Підготовка, опис та продаж кейсів з професійного бекграунду «Ресторації Шпігеля» для освітніх цілей	Реалізація практикоорієнтованого, компетентісного характеру навчання можлива лише за умови навчання на основі реальних кейсів практичної діяльності.	Через видавництва професійної літератури, професійні асоціації викладачів
<b>БЛОК 3. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО, ПРОФЕСІЙНІ РЕФЛЕКСІЇ</b>			
3.10.	«Ресторація Шпігеля» – база для проведення форумів рестораторів, рестогідів, експертів ресторанного бізнесу. <i>Наприклад:</i> I Всеукраїнський з'їзд «Триєдинство культур» (2014 р.)	Організація форумів щодо набутків і перспектив розвитку закладів мультинаціональної кухні, ресторанів локальної кухні. Здобуття авторитету в експертному середовищі, рефлексія досвіду.	Безпосередньо в середовищі професіоналів, через сторінки в Інстаграм та Фейсбук з постами про викладацьку діяльність
3.11.	Співпраця з органами державної влади в сфері просування продуктів ресторану – гастрономічних брендів Поділля. <i>Наприклад:</i> цукерки з хрінном; фестиваль вуличної їжі «Проскурівські смаколики»	Участь в івентах, гастрономічних фестивалях, круглих столах, дискусіях, організовуваних органами місцевої влади і самоврядування, партнерськими організаціями, наприклад, Агенцією регіонального розвитку	Через сайти партнерів, сторінки ресторану в соціальних мережах, сайт ресторану
3.12.	Співпраця з фермерськими господарствами, що виробляють екологічно чисту продукцію.	Забезпечення каналів збуту для добросовісних місцевих виробників; забезпечення ресторану якісною сировиною.	Через сайти партнерів, сторінки ресторану в соціальних мережах, сайт ресторану
<i>Нові компоненти</i>			
3.13.	Нова роль бренд-шефа як носія цінностей і реалізатора місії «Ресторації Шпігеля». Бренд-шеф – офіційне обличчя ресторану.	Відхід від провінційної практики «брендування» концепції ресторану – до практики «брендування у тандемі – концепція&бренд-шеф»	Через сайт ресторану, сторінки в Інстаграм та Фейсбук, відеоролики гастрономічних експедицій в Ютубі, Персональний сайт і сторінки власників та бренд-шефа.
3.14.	Створення регіонального (обласного) гастрогіду за параметрами: ресторани локальної кухні, ресторани української кухні, історичні ресторани, ремісничі та крафтові виробництва (у тому числі – ферми, ринки автентичної продукції), виноградники та виноробні, гастрономічні фестивалі.	Промоція закладів національної, етнічної, локальної кухні регіону, виконання місії ресторану «Поділля має смак»	Через сайти усіх стейкхолдерів: Хмельницької обласної ради, Хмельницької обласної державної адміністрації, Хмельницької міської ради, туристичних операторів та туристичних агенцій.
3.15.	Ініціювання і проведення івентів-ресто-форумів на базі ОТГ-носіїв гастрономічної культури (наприклад, Зінківської ОТГ для промоції їх регіональних гастробрендів)	Колаборація з місцевими виробниками	Через безпосереднє спілкування з менеджментом та виробниками з ОТГ

Джерело: сформовано авторами на основі інтерв'ю з менеджментом, власниками, бренд-шефами ЗРГ «Ресторація Шпігеля»; розроблено відповідно до Плану потреб ЗРГ «Ресторація Шпігеля» у дослідженнях і розробках

ротів по продукції власного виробництва, операційні доходи і витрати; має місце зростання значення оборотів по придбаній продукції, прибутку від реалізації і, як наслідок, (в останній квартал 2022 р.) зростання чистого прибутку, що свідчить про фінансову стійкість підприємства (табл. 4).

Аналізуючи дані табл. 4. резюмуємо, що попри «ковідні» 2020–2021 рр., російсько-українську війну 2022–2023 рр. підприємство зберегло фінансову стійкість, лідерську позицію на ринку ресторанних послуг в ніші «історичний ресторан», «ресторан місцевої їжі»,

продемонструвало позитивну динаміку зростання з базових показників, що свідчить про ефективну реалізацію управлінської стратегії та просування ресторану на ринку ресторанного бізнесу.

**Висновки.** Перехід від споживання їжі як фізіологічної потреби до сприйняття їжі як: 1) значимої частини вражень від подорожі, 2) квінтесенції культури регіону чи країни, 3) цінного досвіду, набутого під час туристичної подорожі, скеровує майбутню дослідницьку роботу у три ключових напрями.

Таблиця 4 – Аналіз основних економічних показників діяльності ресторану «Ресторація Шпігеля» за 2021–2022 рр.

№ з/п	Показник	Минулий період, 2021 р.	Звітний період, 2022 р.	Відхилення, тис грн (+, -)	Відхилення, %
1.	Товарообіг	6 млн 400 тис	7 млн 800 тис	1 млн 400 тис	21,87
2.	Оптова реалізація продукції	15 млн 400 тис	20 млн 400 тис	4 млн 700 тис	30,5
3.	% товарообігу		240,6		
4.	обіг по продукції власного виробництва, тис грн	11 млн 620 тис	15 млн 400 тис	380 тис	32,5
5.	% товарообігу		181,56		
6.	обіг по придбаних товарах, тис грн	3 млн 780 тис	4 млн 700 тис	920 тис	24,3
7.	% товарообороту		59,06		
8.	Валовий дохід, тис грн	10 млн	13 млн 200 тис	3 млн 200 тис	32
9.	% товарообороту		156,25		
10.	Витрати виробництва та обігу	7 млн 500 тис	9 млн	1 млн 500 тис	20
11.	% товарообігу		117,18		
12.	Прибуток від реалізації, тис грн	2 млн 500 тис	4 млн 200 тис	1 млн 700 тис	68
13.	% товарообігу		39,06		
14.	Сума податку на прибуток, тис грн	125 тис	210 тис	85 тис	68
15.	% товарообігу		1,95		
16.	Чистий прибуток, тис грн	2 млн 375 тис	3 млн 990 тис	1 млн 615 тис	68
17.	% товарообігу		37,10		

Джерело: сформовано авторами за результатами аналізу фінансової звітності підприємства

По-перше, в наступних публікаціях автори мають на меті висвітлити розлогу проблему парадигмальних змін харчових запитів під час туристичної подорожі: від фізіологічної потреби – до мотиву й досвіду.

По-друге, спостерігаємо суттєві зміни в сприйнятті бренд шефів як важливих партнерів в зусиллях з просування місцевих систем харчування. Це скерує авторів до дослідження характеристик сучасних українських бренд шефів – промоутерів національної

гастрономічної традиції та ролі ресторанів як дослідницьких та освітніх установ, лідерів громадської думки в просуванні традицій регіональної кухні та місцевої їжі.

По-третє, російсько-українська війна стала катализатором в усвідомленому розумінні їжі як національного ідентифікатора, що робить пріоритетною площину досліджень культурно-дипломатичних наративів українських гастрономічних брендів та спеціальтетів.

#### Бібліографічний список:

1. Церклевич В.С., Онішук 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>
2. «The World's 50 Best Restaurants». *Ресторатор*. 2021. URL: <https://www.theworlds50best.com.list/1-50>
3. Горова Д. Гастрономічний туризм в Україні та світі: чим цікавий та як все влаштовано. 2020. URL: <https://lowcost.ua/what-is-food-tourism/>
4. Ковешніков В.С., Гармаш В.В. Винний та гастрономічний туризм: важливий потенціал розвитку економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 32–37. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/koveshnikov.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/koveshnikov.htm)
5. Дишкантюк О., Харенко Д., Івичук Л. Потенціал ресторанного господарства Одещини в розвитку гастрономічного туризму. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Том 10. Випуск 2. С. 31–38.
6. Дишкантюк О., Харенко Д., Саламатіна С., Івичук Л., Бородіна В., Власюк К. Гастрономія як важливий елемент розвитку індустрії гостинності. *Економічна та продовольча безпека України*. 2017. С. 3–4.
7. Паска М.З. Інноваційний розвиток гастрономічного туризму Львівщини в контексті формування ресторанных брендів. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 5. С. 98–103. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospsee-5-12>
8. Матвійчук Л., Лепкий М. & Подоляк В. Аналіз формування гастрономічного бренду міста Луцька. *Товарознавчий вісник*. 2022. № 2 (15). С. 104–113. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-16-9>
9. Мальська М.П., Філь М.І., Зінько Ю.В. Потенціал ресторанного гастротуру у розвитку гастрономічного туризму Львова. *Географія та туризм*: наук. зб. / Ред. кол.: Любіцева О. О. (гол. ред.) та ін. Київ: Альфа-ПК, 2019. Вип. 49. С. 73–83.
10. Філь М. Кулінарні маршрути ресторанного бізнесу м. Львова. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-48>
11. Humeniuk V., Kaziuka N., Sheketa Y. Socio-Demographic Factors influencing the Sustainable Development of Carpathian Euroregion: Case of Tourism Development. *Grassroots Journal of Natural Resources*. 2021. No. 4(1). P. 106–122. DOI: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.040108>
12. Пітенко Ю. Смачно, чисто та чесно: що таке Slow Food та як його їдять? 2021. URL: <https://nashkiev.ua/eat/smachno-chisto-i-chesno-scho-take-slow-food-ta-yak-iogo-idyat>
13. Yılmaz G., Özdemir B. Turizm Destinasyonlarında Restoran Biçimleşmeleri: Kapadokya Bölgesi Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 2017. No. 28 (1). P. 81–95. DOI: <https://doi.org/10.17123/atad.316075>



14. Peter Björk Hannele Kauppinen-Räisänen. Culinary-gastronomic tourism – a search for local food experiences. *Nutrition & Food Science*. 2014. Vol. 44. Iss. 4. P. 294–309. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/NFS-12-2013-0142>
15. Церклевич В.С., Діль А.В., Діль М.В. Нові гастрономічні спеціальітети як засіб промоції ресторану ніші «local food». *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 41–51. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1193/1125>
16. Ansoff I. *Strategic Management*. New York : Macmillan, 2007. 251 p.
17. Друкер П. *Задачи менеджмента в XXI веке*. Москва : Издательский Дом «Вильямс», 2000. 272 с.
18. Сокирник І.В. Стратегічна диференціація в практиці діяльності підприємств ресторанного бізнесу : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачеве). 2018. С. 248–249. URL: [https://msn.khmnu.edu.ua/pluginfile.php/411579/mod\\_resource/content/](https://msn.khmnu.edu.ua/pluginfile.php/411579/mod_resource/content/)
19. Мельницька Ю. 49 антикризових стратегій для просування ресторанного бізнесу. 2020. URL: <https://investory.news/49-antikrizovix-strategij-dlya-prosuvannya-restorannogo-biznesu/>

#### References:

1. Tserklevych V.S., Onishchuk M.I. & Shpakovskyi S.M. (2023) Kulturni determinanty evoliutsii hastronomichnykh spetsialitetiv: do pytannia formuvannia hastronomichnoho brendu Podillia. *Transformatsiina ekonomika*, no. 1, pp. 67–75. Available at: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/12/12>
2. "The Worlds 50 Best Restaurants" (2021) *Restorator*. Available at: <https://www.theworlds50best.com.list/1-50>
3. Horova D. (2020) Hastronomichnyi turizm v Ukraini ta sviti: chym tsikavyi ta yak vse vlashtovano. Available at: <https://lowcost.ua/what-is-food-tourism/>
4. Koveshnikov V.S. & Harmash V.V. (2017) Vynnyi ta hastronomichnyi turizm: vazhlyvyi potentsial rozvytku ekonomiky. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 4, pp. 32–37. Available at: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/koveshnikov.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/koveshnikov.htm)
5. Dyshkantiuk O., Kharenko D. & Ivychuk L. (2018) Potentsial restorannoho hospodarstva Odeshchyny v rozvytku hastronomichnoho turizmu. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, tom 10, vol. 2, pp. 31–38.
6. Dyshkantiuk O., Kharenko D., Salamatina S., Ivychuk L., Borodina V., Vlasiuk K. (2017) Hastronomiia yak vazhlyvyi element rozvytku industrii hostynnosti. *Ekonomichna ta prodovolcha bezpeka Ukrainy*, pp. 3–4.
7. Paska M.Z. (2022) Innovatsiinyi rozvytok hastronomichnoho turizmu Lvivshchyny v konteksti formuvannia restorannykh brendiv. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, no. 5, pp. 98–103. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourism-hospsee-5-12>
8. Matviichuk L., Lepkyi M. & Podoliak V. (2022) Analiz formuvannia hastronomichnoho brendu mista Lutska. *Tovaroznavchyi visnyk*, no. 2 (15), pp. 104–113. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-16-9>
9. Malska M.P., Fil M.I., Zinko Yu.V. (2019) Potentsial restorannoho hastru-turu u rozvytku hastronomichnoho turizmu Lvova. *Heohrafiia ta turizm: nauk. zb. / Red. kol.: Liubitseva O. O. (hol. red.) ta in. Kyiv: Alfa-PIK*, vol. 49, pp. 73–83.
10. Fil M. (2022) Kulinarni marshruty restorannoho biznesu m. Lvova. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-48>
11. Humeniuk V., Kaziuka N., Sheketa Y. (2021) Socio-Demographic Factors influencing the Sustainable Development of Carpathian Euroregion: Case of Tourism Development. *Grassroots Journal of Natural Resources*, no. 4(1), pp. 106–122. DOI: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.040108>
12. Pitenko Yu. (2021) Smachno, chysto ta chesno: shcho take Slow Food ta yak yoho yidiat? Available at: <https://nashkiev.ua/eat/smachno-chysto-i-chesno-scho-take-slow-food-ta-yak-iogo-idiyat>
13. Yilmaz G. & Özdemir B. (2017) Turizm Destinasyonlarında Restoran Biçimleşmeleri: Kapadokya Bölgesi Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, no. 28 (1), pp. 81–95. DOI: <https://doi.org/10.17123/atad.316075>
14. Peter Björk Hannele Kauppinen-Räisänen (2014) Culinary-gastronomic tourism – a search for local food experiences. *Nutrition & Food Science*, vol. 44, iss. 4, pp. 294–309. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/NFS-12-2013-0142>
15. Tserklevych V.S. & Dil A.V., Dil M.V. (2022) Novi hastronomichni spetsialiteti yak zasib promotsii restoranu nishi "local food". *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, no. 6, pp. 41–51. Available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1193/1125>
16. Ansoff I. *Strategic Management*. (2007). New York: Macmillan, 251 p.
17. Друкер П. (2000) *Zadachy menedzhmenta v XXI veke*. Moskva: Yzdatelskiy Dom "Vilyams", 272 p.
18. Sokyrnyk I.V. (2018) Stratehichna dyferentsiatsiia v praktytsi diialnosti pidpriemstv restorannoho biznesu: materialy V Mizhnarodnoi nauko-vo-praktychnoi konferentsii (m. Mukachevo), pp. 248–249. Available at: [https://msn.khmnu.edu.ua/pluginfile.php/411579/mod\\_resource/content/](https://msn.khmnu.edu.ua/pluginfile.php/411579/mod_resource/content/)
19. Melnytska Yu. (2020) 49 antykryzovykh stratehii dlia prosuvannia restorannoho biznesu. Available at: <https://investory.news/49-antikrizovix-strategij-dlya-prosuvannya-restorannogo-biznesu/>

Стаття надійшла до редакції 11.05.2023