

TOURISM & HOSPITALITY INDUSTRY IN CEE

IN CENTRAL AND EASTERN EUROPE



ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

ISSN (PRINT): 2786-4812
ISSN (ONLINE): 2786-4820

**ІНДУСТРІЯ ТУРИЗМУ
І ГОСТИННОСТІ
В ЦЕНТРАЛЬНІЙ
ТА СХІДНІЙ ЄВРОПІ**

№ 11, 2024



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

Головний редактор:

Барна Марта Юрійвна, доктор економічних наук, перший проректор, професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Львівського торговельно-економічного університету.

Члени редакційної колегії:

Басюк Дарія Іванівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу та консалтингу Національного університету біоресурсів та природокористування.

Білецька Ірина Мирославівна, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету.

Виноградова Олена Володимирівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Державного університету телекомунікацій.

Дайновський Юрій Анатолійович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Львівського торговельно-економічного університету.

Забаштанський Максим Миколайович, доктор економічних наук, професор, директор навчально-наукового інституту бізнесу, природокористування і туризму Національного університету «Чернігівська політехніка».

Козирєва Олена Вадимівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту і публічного адміністрування Національного фармацевтичного університету.

Копилюк Оксана Іванівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансово-економічної безпеки та банківського бізнесу Львівського торговельно-економічного університету.

Масленніков Євген Іванович, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І.І. Мечникова.

Мельник Ірина Миколаївна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Львівського торговельно-економічного університету.

Мельник Юрій Миколайович, доктор економічних наук, професор, директор навчально-наукового інституту прикладної економіки і менеджменту імені Г.Е. Вейнштейна.

Миронов Юрій Богданович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Львівського торговельно-економічного університету.

Міценко Наталія Григорівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки Львівського торговельно-економічного університету.

Міщук Ігор Пилипович, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Львівського торговельно-економічного університету.

П'ятницька Галина Тезіївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Київського національного торговельно-економічного університету.

Роговий Андрій Віталійович, доктор економічних наук, професор, доцент кафедри туризму навчально-наукового інституту бізнесу, природокористування і туризму Національного університету «Чернігівська політехніка».

Савицька Наталія Леонідівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу і комерційної діяльності Харківського державного університету харчування та торгівлі.

Свидрук Ірена Ігорівна, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту Львівського торговельно-економічного університету.

Семак Богдан Богданович, доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи Львівського торговельно-економічного університету.

Тучковська Ірина Іванівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Львівського торговельно-економічного університету.

Irena Ozimek, Full Professor, Development Policy and Marketing, Institute of Economics and Finance, Warsaw University of Life Sciences (Warsaw, Poland).

Науковий журнал «Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 27 вересня 2021 року № 1017 (додаток 3)

Спеціальності:

051 – Економіка; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг;
241 – Готельно-ресторанна справа; 242 – Туризм.

Друкується відповідно рішення Вченої ради
Львівського торговельно-економічного університету
(протокол від 25 вересня 2024 року № 3)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення

№ 2512 від 08.08.2024 року
Ідентифікатор медіа: R30-04403
DOI: 10.32782/tourismhospsee

Електронна сторінка видання: www.journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

ЗМІСТ**Gorina Ganna**INTEGRAL ASSESSMENT OF TOURISM DEVELOPMENT IN ŁÓDŹ
AND ŁÓDŹ VOIVODESHIP IN 2004–2021

5

Островська Н.Д., Луговий Б.В.ІНСТРУМЕНТИ ПОЛІТИКИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА
У СФЕРІ ЕКСКУРСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ КРИЗИ

17

Ставська Ю. В., Ярошинський Р. Є.ТЕХНОЛОГІЇ ПРОМОЦІЇ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА:
КЕЙС НЕМЕРЕЖЕВОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

24

Турчиняк М.К., Полотай Б.Я., Даньчишин А.А.

УКРАЇНСЬКЕ ВИНОРОБСТВО В УМОВАХ ВІЙНИ

35

Храмцова Ю.В.АНАЛІЗ ЧАСТО ВИКОРИСТОВУВАНИХ У ТУРИЗМІ
СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПОСТІЙНИХ
КОМУНІКАЦІЙ, ПРОБЛЕМИ В ЇХ ДОСЛІДЖЕННЯХ ТА ВПРОВАДЖЕННІ

43

Церклевич В.С., Діль А.В., Петришена К.В.РОЗВИТОК БРЕНДУ РЕСТОРАНУ В УМОВАХ ВІЙНИ: МАРКЕТИНГОВІ
ДОСЛІДЖЕННЯ, «LOCAL FOOD», ТУРИСТИЧНІ МОЖЛИВОСТІ

52

CONTENTS

Gorina Ganna INTEGRAL ASSESSMENT OF TOURISM DEVELOPMENT IN ŁÓDŹ AND ŁÓDŹ VOIVODESHIP IN 2004–2021	5.
Ostrowska Nadija, Luhovyi Bohdan POLICY INSTRUMENTS FOR PROMOTING THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURSHIP IN THE FIELD OF EXCURSION ACTIVITIES IN UKRAINE IN CRISIS CONDITIONS	17
Stavska Yulia, Yaroshynskyi Roman PROMOTION TECHNOLOGIES OF A RESTAURANT ESTABLISHMENT: THE CASE OF A NON-NETWORK ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF WAR	24
Turchynyak Maria, Polotai Bohdana, Danchyshyn Angelina UKRAINIAN WINE PRODUCTION IN THE CONDITIONS OF WAR	35
Khramtsova Yuliya ANALYSIS OF THE SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL TOOLS OF PERMANENT COMMUNICATION OFTEN USED IN TOURISM, PROBLEMS IN THEIR RESEARCH AND IMPLEMENTATION	43
Tserklevych Viktoriia, Dil Anna, Petryshena Karina RESTAURANT BRAND DEVELOPMENT DURING WAR: MARKETING RESEARCH, LOCAL FOOD, TOURIST OPPORTUNITIES	52

УДК 338.46:338.14

Ставська Ю.В.*usv.urf@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-2799-1556**кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри
бізнесу та сфери обслуговування,**Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця***Ярошинський Р.Є.***romaa3032@gmail.com**магістр з освітніх педагогічних наук,**Вінницький державний педагогічний університет**імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця*

ТЕХНОЛОГІЇ ПРОМОЦІЇ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА: КЕЙС НЕМЕРЕЖЕВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Анотація. Візія статті конкретизується в її меті: на основі теоретико-методологічного обґрунтування положень менеджменту щодо традиційних підходів з просування закладу ресторанного господарства, схарактеризувати актуальні в умовах російсько-української війни технології та інструменти промоції немережевого закладу ресторанного господарства. Методологія дослідження представлені комплексом загальнонаукових методів – індукції та дедукції, аналізу та синтезу, порівнянь та класифікації, статистичної обробки даних, теоретичних узагальнень, – що в сукупності з опрацюванням джерельної бази, масиву інформаційних джерел (у т. ч. – професійних сайтів рестораторів), забезпечили можливість різностороннього вивчення проблеми та достовірності отриманих висновків. Додатково використовувався метод анамнезу – при аналізі кейсу та професійного бекграунду підприємства ресторанного бізнесу, що стало базою дослідження. Схарактеризовано аргументи на користь перспективності розвитку ресторанного бізнесу як складової сервісної економіки в Україні. Представлено шляхи реалізації стратегії диференціації в управлінні ЗРГ «Glory Coffee», який став базою експериментальної роботи. Структуровано та візуалізовано дев'ятиетапний процес стратегічного управління закладом готельно-ресторанного бізнесу (за М. Месконом). Представлено сутність і зміст реалізації стратегічних планів управління ЗРГ, конкретизовану в планах потреби у трудових ресурсах, плану потреб в капіталі та плану потреб в капіталі та дослідженнях, розробках, а також – спосіб реалізації в ЗРГ «Glory Coffee». Схематично представлено технологію просування в структурі обов'язків менеджера ЗРГ, що застосовуються в «Glory Coffee». Виокремлено тренди в технологіях та новаціях просування ЗРГ, зокрема – представлення в меню інноваційних пропозицій, що відображають специфіку регіональної кухні Поділля з наступним включенням закладу в програму регіональних гастротурів. Окрему групу пропозицій сформульовано щодо роботи з базовим продуктом – кавою, з урахуванням змісту третьої і четвертої «кавових хвиль», що слугуватиме потужним інструментом промоції у майбутньому.

Ключові слова: просування, промоція, заклад ресторанного господарства, немережевий заклад, менеджер, кафе-кав'ярня.

Stavska Yulia*usv.urf@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-2799-1556**Ph.D. in Economics, Associate Professor,**Head of the Business and Service Department,**Vinnitsia National Agrarian University, Vinnitsa*

Yaroshynskyi Roman

romaa3032@gmail.com

Master of Educational, Pedagogical Sciences,

Vinnitsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnitsa

PROMOTION TECHNOLOGIES OF A RESTAURANT ESTABLISHMENT: THE CASE OF A NON-NETWORK ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF WAR

Abstract. *The vision of the article is specified in its purpose: based on the theoretical and methodological substantiation of management provisions regarding traditional approaches to the promotion of a restaurant establishment, to characterize the technologies and tools for the promotion of a non-chain restaurant establishment that are relevant in the conditions of the Russian-Ukrainian war. Research methods are represented by a complex of general scientific methods – induction and deduction, analysis and synthesis, comparisons and classification, statistical data processing, theoretical generalizations – which, in combination with the processing of the source base, an array of information sources (including professional websites of restaurateurs), provided an opportunity for a comprehensive study of the problem and the reliability of the conclusions obtained. In addition, the anamnesis method was used – in the analysis of the case and the professional background of the restaurant business enterprise, which became the basis of the study. The arguments in favor of the prospects for the development of the restaurant business as a component of the service economy in Ukraine are characterized. Ways of implementing the strategy of differentiation in the management of ZRG “Glory Coffee”, which became the basis of experimental work, are presented. The nine-stage process of strategic management of a hotel and restaurant business establishment is structured and visualized (according to M. Meskon). The essence and content of the implementation of the strategic management plans of ZRG, specified in the plans for the need for labor resources, the plan for capital needs and the plan for capital needs and research and development, as well as the method of implementation in the “Glory Coffee” ZRG, are presented. The technology of promotion in the structure of the duties of the ZRG manager applied in “Glory Coffee” is schematically presented. The trends in technologies and innovations for the promotion of the ZRG are singled out, in particular – the presentation of innovative offers in the menu that reflect the specificity of the regional cuisine of Podillia, with the subsequent inclusion of the establishment in the program of regional gastro tours. A separate group of proposals was formulated for work with the basic product – coffee, taking into account the content of the third and fourth “coffee waves”, which will serve as a powerful promotion tool in the future.*

Key words: promotion, restaurant, non-network facility, manager, cafe.

JEL Classification: M31

DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-11-3>

Постановка завдання. Найпривабливіший в умовах економічного зростання і стабільності ресторанний бізнес, є найбільш уразливим в умовах криз. Безпрецедентна для європейського регіону ситуація тривалого військового російсько-українського конфлікту, що вже третій рік поспіль є повномасштабною війною, охопила країну, територіально співрозмірну з Францією і скасувала усталене розуміння класичних інструментів менеджменту, застосованих до підприємств ресторанного бізнесу. Відтак, українські ресторатори умовно мирних, тилкових регіонів формують нову управлінську реальність роботи в

умовах війни, – досвід, що потребує вивчення і узагальнення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Потреба побудови цілісної картини ефективної промоції закладу ресторанного господарства в умовах війни вимагає залучення комплексу джерел з суміжних проблем. Так, основні компоненти економіки ресторанного бізнесу відображені в фундаментальних дослідженнях Дж. Уокера, Б. Марвіна, К. Егертона-Томаса, М. Паллі. При обґрунтуванні процесів управління стратегією просування закладу ресторанного господарства ми керувалися положеннями фундаменталь-

них праць Р. Акоффа, І. Ансоффа, І. Бланка, І. Балабанова, О. Віханського, Б. Карлоффа, М. Мескона [12], Г. Мінцберга, М. Портера, А. Дж. Стрікланда, А. Томпсона, Бартлетта, Гошала. Реалії функціонування українських підприємств, що належать до індустрії гостинності в умовах постпандемічного періоду та російсько-української війни розглянуті в працях Г. Заячківської [3], О. Хитрової [17], Ю. Пологовська, І. Канцур, В. Церклевич. Визначальні риси стратегій управління ресторанами в умовах війни, відновлення та можливі напрями повернення до звичного режиму роботи готельно-ресторанного бізнесу після кризи, положення яких використовувалися в статті, розкриті А. Астакеловою [1], А. Круглянко [4], В. Кифяк [5], І. Кузнецової, А. Кіма [7], А. Лупашко [9]. Зважаючи на формат закладу – немережевий ресторан – ми використовували положення праць В. Церклевич, А. Діль та ін. [14–16] (2022–2024) щодо управління, розвитку і промоції немережевого закладу ресторанного бізнесу в умовах війни. Також відзначимо цикл праць Г. П'ятницької [13] присвячених аналізу трендів розвитку ресторанного бізнесу в Україні за період 2014–2021 рр. за параметрами: «Динаміка змін кількості закладів ресторанного господарства & Зміна обсягів виручки від реалізації продукції і послуг закладів ресторанного господарства» (на основі аналізу господарської діяльності роботи 550 ресторанів, що повністю відновили свою роботу після пандемії, станом на 2021 рік); дослідницькі результати І. Левицької & В. Постової [8] щодо створення системи стратегічного управління розвитком виробництва ресторанних послуг на основі системного підходу. Зважаючи на формат закладу, було застосовано результати дослідження про світові та регіональні тренди споживання кави Матвійчук Т. & Церклевич В. [10].

Постановка завдання. Попри наявність значної кількості праць науково-теоретичного та прикладного характеру щодо технологій та інструментів просування ресторану, маємо незначну кількість досліджень щодо промоції немережевого ЗРГ в умовах війни. Це пояснюється фактичною відсутністю описаного досвіду управління підприємствами індустрії та безпрецедентністю політичної та соціально-економічної ситуації, що склалася в Україні в 2014–2024 рр.

Мета статті – на основі теоретико-методологічного обґрунтування положень менеджменту щодо традиційних підходів з просування закладу ресторанного господарства, схарактеризувати актуальні в умовах російсько-української війни технології та інструменти промоції немережевого закладу ресторанного господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах пріоритетності сервісної економіки XXI століття ресторанний бізнес був і залишається однією з найпривабливіших сфер бізнесової діяльності. Аргументи на користь підприємницької перспективності ресторанного бізнесу викладено в табл. 1.

Загалом, ринок готельно-ресторанного бізнесу в довоєнні & допандемійні роки був одним із найбільш динамічних секторів української економіки. Водночас, саме цей сегмент ринку має високу залежність від платоспроможності населення та, будучи прикладом нераціональних витрат споживачів, надчутливо реагує на економічну ситуацію в країні. За визначенням І. Кузнецової, А. Кіма: «після цього періоду (криза 2014–2015 рр.) ринок ресторанних послуг активно відновлюється. В 2019 році фахівці оцінювали його обсяг як більше ніж 30 млрд. грн. та прогнозували оптимістичні перспективи його розвитку. Проте, в 2020 році, з початком пандемії, введенням карантину і «зонуванням» України, обсяг послуг скоротився вдвічі» [7]. Надалі, в 2021–2022 рр. ситуація стабілізувалася і демонструвала тенденції до зростання і навіть створення нових підприємств. В дослідженнях О. Хитрової [16] та В. Кифяка [5] слушно зауважується, що «тимчасове розміщення й організація харчування», прибутки зросли майже на 30% і у 2018 році склали 0,7 млрд грн. Ця позитивна динаміка продовжувалась до вересня 2021 року: у 2019 році прибутки зросли на 25%, і це був рекордний ріст за останні 5 років після початку війни; далі динаміка покращувалась на 11% у 2020 році і на 55,79% у 2021 році, що склало 4,5 млрд грн. Фінансовий результат свідчить про вагомий вплив готельно-ресторанного бізнесу на економіку як країни, так і регіонів, що підтверджує В. Кифяк в статті «Сфера рекреації і туризму як складова регіональної економічної системи» [5].

Створенню нових підприємств та інвестуванню в діючі також сприяла позиція керівни-

Таблиця 1

**Аргументи на користь перспективності розвитку
ресторанного бізнесу як складової сервісної економіки**

1. Фінансова перспективність	2. Гнучкість в обсягах інвестиційних вкладень	3. Досяжні «вхідні» бар'єри	4. Можливості для трансформації в мережу
Середня рентабельність ресторанного бізнесу коливається в межах 20%. Наявність щоденної грошової виручки	Широкий діапазон інвестицій у відкриття ресторанного бізнесу, що коливається від \$ 30 тис. – до \$ 1 млн.	Інвестиційні витрати є прийнятними для підприємців	В докризовий період з'явилася тенденція домінування рестораторів, які зайняли стійку конкурентну позицію і закріпилися на ринку, розширювати власний бізнес як мережу та охоплювати нові ринки.
5. Франчайзинг	6. Компліментори	7. Популярність серед споживачів	8. Складова стилю життя
В довоєнний період франчайзинг та його популяризація стрімко збільшувала кількість бажаних інвестувати у відкриття власного ресторану під брендом, що вже знають споживачі.	Зростаюча пропозиція в суміжних видах бізнесу (компліменторах): поставка та комплексне обслуговування професійного кухонного обладнання, індивідуальна розробка інтер'єру, розробка меню тощо.	Масмедіа створили стійку моду на ресторанний бізнес. В суспільній свідомості побутує стійкий позитивний стереотип створено привабливий для новачка-ресторатора.	За результатами досліджень маркетолога Всеволода Поліщука, в середньому 35% споживачів принаймні один раз на день споживають їжу поза домом.

Джерело: сформовано авторами за [7, с. 83–93] та результатами власних досліджень

цтва держави, яке з обережністю оцінювало перспективи повномасштабного вторгнення, що сформуvalo «ілюзію безпеки» в споживачів і бізнесу. Після «економічного шоку» перших тижнів і місяців війни, в індустрії гостинності України демонструвалися протилежні тенденції – зупинка роботи або фізичне знищення підприємств на окупованих та прифронтових територіях та відновлення роботи підприємств тилових «умовно мирних» регіонів. Дослідження засвідчують, що станом на грудень 2023 року більшість закладів харчування західних регіонів за рівнем продажів забезпечили довоєнний рівень, хоча й з суттєвими корективами організації роботи.

Попри вищевикладені аргументи на користь перспективності ресторанного бізнесу, маємо усвідомлювати безпрецедентні за масштабами впливу фактори пандемії COVID-19 та російсько-української війни не лише на готельно-ресторанний бізнес в Україні, але й на купівельну спроможність споживачів в усьому світі, зокрема, в країнах ЄС. Основна комерційна задача для ресторанного бізнесу сьогодні – вижити, адже значну частину було знищено фізично; частина – змушені були припинити або призупинити діяльність. «Відтак, термін стратегічного планування у більшості ресторанів – не більше тижня, а для деяких – 2–3 дні» [6]. Показовими в сенсі

розуміння ситуації в бізнесовій сфері України є цифри, 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%» [9].

Відтак, для менеджменту ресторанного бізнесу значимим є з'ясування пріоритетів стратегічного управління ресторанами в умовах війни, а також – ефективних методів здійснення промоції закладу в контексті стратегічного управління. Поширеною точкою зору є ототожнення технології управління з «процесом прийняття управлінського рішення». Ми є прихильниками представлення технології управління як «сукупності складових: функції менеджменту, управлінські рішення та методи управління» [11, с. 5]. Щодо стратегії просування, то ми виходили з класичного її розуміння як комунікацій підприємства ресторанного бізнесу з ринком, головною частиною якої є система просування товарів і послуг («promotion», «promotege» – просування, розширення, рух вперед»). Таким чином, промоція є процесом «спілкування» підприємства з ринком і має важливу функцію – інформування, переконання і впливу на вчинки споживача. Класична програма

стратегії просування – це спільні маркетингові комунікацій компанії (промоушен-мікс), комплекс, що поєднує рекламу, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, паблік рилейшнз (public relations) і персональні продажі для досягнення цілей маркетингу та рекламування.

Для опису ефективної моделі просування невеликого немережевого підприємства ресторанного бізнесу, ми скористалися кейсом кафе-кав'ярні «Glory Coffee», що функціонує в смт Деражня Хмельницької області. Місією закладу визначено наступним чином: «створення, розвиток, промоція авторської кав'ярні в невеликому містечку з давньою історією, з якісним ресторанним продуктом (напоями та широкою асортиментною лінійкою страв-десертів і закусок), високим рівнем обслуговування, затишний осередок відпочинку, яскравих гастрономічних вражень, дозвілля та ділових зустрічей для різних категорій споживачів».

Опрацювання майже річного досвіду підприємницької діяльності ЗРГ кафе-кав'ярні «Glory Coffee» дозволяють схарактеризувати модель управління закладом як стратегію диференціації, що передбачає: «акцент на підвищенні якості продукції та культури обслуговування; створення та підтримка позитивного, прогресивного іміджу підприємства ресторанного бізнесу, його високої ділової репутації, що характеризується високою якістю продукції, сервісом, справедливою ціновою політикою; системний моніторинг та гнучке реагування на зміни потреб різних

груп споживачів; формування системи якісного обслуговування відвідувачів» (табл. 2).

Вважаємо застосовним для всіх підприємств сервісної економіки, у тому числі – закладів ресторанного господарства – дев'ятиетапної структури процесу стратегічного управління, розробленої М. Месконом, яка оптимально розкриває чотири основних функції менеджменту (планування, організації, контролю і регулювання), застосовних щодо підприємств ресторанного господарства (табл. 3).

Супутнім до формування управлінської стратегії, є розробка стратегічних планів. Найбільш характерними планами, супутніми стратегічного вибору, є плани, відображені в табл. 4.

Традиційно, кафе-кав'ярні використовують класичні інструменти просування, такі, як: реклама; індивідуальні продажі; стимулювання збуту; зв'язки з громадськістю. Разом із тим, висока конкуренція в ресторанному бізнесі орієнтує менеджерів з маркетингу використовувати комунікаційні інструменти поза стандартним маркетинговим планом. Існують сотні видів і способів просування, які можуть бути класифіковані як інструменти, націлені на:

- персонал компаній за допомогою різних заохочень (фінансових, івентів-подорожей та ін.);
- бонусів; змагань і конкуренції;
- дилерів та туристичні агенції;
- випуск сувенірів з символікою компанії;
- торгові виставки;
- презентації продуктів (ділові обіди, вечери та ін.);
- листування;

Таблиця 2

Реалізація стратегії диференціації в управлінні ЗРГ «Glory Coffee»

СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ		
1.	Стратегія сервісу	Побудова й удосконалення сервісної стратегії, що консолідується з концепцією ресторану
2.	Стратегія лояльного клієнта (споживача)	Формується на основі моніторингових досліджень запитів споживачів, спостережень за поведінкою споживачів та рефлексії конфліктних ситуацій
3.	Іміджева стратегія	Консолідується з місією, візією, цілями, концепцією закладу ресторанного господарства
4.	Стратегія оптимізації показника ціна/якість	Базується на принципі справедливих цін та їх оптимізації, у т.ч. – завдяки упровадженню в меню широкого діапазону страв на основі сезонних продуктів
5.	Стратегія сезонних потреб	Формується на основі моніторингових досліджень запитів клієнта (споживача), шляхом відстеження трендів розвитку ресторанного бізнесу та дослідження місцевого продуктового ринку

Джерело: побудовано авторами на основі [2; 4; 8] та інтерв'ю з засновниками та адміністратором «Glory Coffee»

- спільні схеми просування (організаційна чи фінансова допомога);
- просування через сайти й соціальні мережі;
- сувеніри;
- надання безкоштовної продукції (мила, шампунів, спеціальних шапочок для душу в готелях, квіти, фрукти, страви і десерти-компліменти в ресторанах);
- система мотиваційних знижок.

Дослідники вважають, що проблему успішного просування ЗРГ на основі стратегії диференціації потрібно вирішувати з урахуванням сучасних світових трендів у розвитку ресторанного бізнесу, приймаючи до уваги термін поступової їх адаптації до реалій місцевого ринку (як правило, один – два роки). Так, до характерних змін, що є притаманними поведінці споживачів у світі в останні роки, відносять:

- їжа як спосіб самоіндетифікації та частина культури споживання;

- орієнтація на збереження та підтримку фізичного і психічного здоров'я (healthonism);
- запит на натуральні продукти;
- піклування про навколишнє середовище;
- постійна турбота споживачів про себе;
- все більше уваги при виборі товарів та послуг звертається як підтримує підприємство концепцію соціальної відповідальності, активне використання споживачами цифрових технологій.

Для закладів, що працюють на локальному ринку доцільними є напрями диференціації, що пов'язані з емоційною складовою ресторанної послуги, надання послуг, що перевершують очікування гостей та формують імідж закладу за рахунок вражень (гастрономічні шоу, майстер-класи, диференціація меню на основі авторської кухні, використання сет-меню від шеф-кухаря закладу), концептуальні ресторани на основі співпраці з місцевими виробниками продукції, застосування форматів фуд-корту, відкритої кухні, формату рор-ур

Таблиця 3

Структура процесу стратегічного управління закладом готельно-ресторанного бізнесу (за М. Месконом)

Етап	Назва етапу	Характеристика етапу
1.	Вибір місії підприємства	Статус, напрям, орієнтири для визначення цілей, стратегії, тактики і політики в досягненні визначеного результату
2.	Формулювання цілей підприємства (два типи ключових цілей і результатів):	фінансові; стратегічні (встановлюються на більш довгострокові, в порівнянні з фінансовими цілями, періоди, орієнтовані на досягнення ефекту в майбутньому)
3.	Аналіз зовнішнього середовища.	
4.	Управлінське обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін.	
5.	Аналіз стратегічних альтернатив.	
6.	Вибір та реалізація стратегії	На першому етапі – це стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей, важливою є розробка альтернативних стратегій, що істотно розширить вибір і дозволить сформулювати потенційно найкращий варіант. На другому етапі стратегії допрацьовуються до рівня адекватності цілям розвитку підприємства; формується загальна стратегія. На третьому етапі аналізуються альтернативи в рамках обраної загальної стратегії підприємства й оцінюються щодо ступеня придатності для досягнення ключових цілей.
7.	Управління і планування.	
7.1.	План потреб в капіталі: повинен містити загальну потребу в капіталі на кожен включений в нього рік, передбачати потреби в оборотному капіталі, капіталі для заміни або розширення площ, споруд, механізмів і обладнання.	7.2. План потреб у дослідженнях і розробках (повинен визначити 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).
8.	Реалізація і контроль реалізації стратегічного плану.	
9.	Оцінка стратегії.	

Джерело: побудовано авторами на основі структурування матеріалів [12]

Таблиця 4

Сутність і зміст реалізації стратегічних планів управління ЗРГ

№ з/п	Назва плану	Зміст плану	Спосіб реалізації в ЗРГ «Glory Coffee»
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.	Збільшення кількості клієнтів ЗРГ, 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 першого року роботи поставали потреби в залученні додаткового капіталу для облаштування літнього майданчику, удосконалення інтер'єру, закупівлі додаткового виробничого обладнання.
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 смт Деражня серед ЗРГ формату «каварня – кондитерська» зумовлюють потребу системних маркетингових досліджень конкурентного середовища, моніторингу потреб споживачів послуг і продукції ГРК «Glory Coffee» (здійснюється шляхом залучення маркетолога на умовах аутсорсингу); наскрізного зворотного зв'язку зі споживачами за посередництва сторінок закладу в соціальних мережах. Додатково постійно відстежуються тренди в споживанні кондитерських виробів, розробки сезонних меню, удосконалення споживчої і збутової політики, процесів виробництва.

Джерело: побудовано авторами за результатами аналізу стратегічних планів управління ЗРГ «Glory Coffee»

«спливаючого» ресторану тощо. Крім того змінами, що не потребують великих додаткових витрат для реалізації, є залучення до співпраці професійних дієтологів, створення персоналізованих пропозицій та особисто-призначеного харчування.

Реалізація технології просування підприємства ресторанного бізнесу є неможливою без розуміння ролі менеджера-управлінця в цьому процесі (табл. 5).

Аналізуючи загальні тренди в технологіях просування ЗРГ на ринку, слід враховувати досвід 2019–2020 «ковідних» років та умови, в яких функціонує бізнес під час російсько-української війни. Схарактеризуємо їх детально. Так, двома найзначимішими трендами інновацій на ринку ресторанного бізнесу стали сервіси доставки їжі та максимальна інтенсифікація роботи через сторінки в соціальних мережах. Інноваціями, щодо яких з 2020 р. менеджери підприємств закладів ресторанного господарства вже прийняли позитивні управлінські рішення, а також ті, на які їм варто звернути увагу зважаючи на

очікування споживачів ресторанних послуг в період COVID-кризи, згідно з результатами досліджень компанії Square, що співпрацювала з Wakefield Research для опитування 500 рестораторів, 1000 споживачів ресторанних послуг та галузевих експертів, та нашими власними дослідженнями є наступні (табл. 6):

Висновки і перспективи подальших досліджень. Станом на 2024 рік склалася унікальна ситуація в індустрії гостинності країни, яка вже три роки перебуває в стані повномасштабної війни з противником, який має порядково вищу ресурсну, збройну і кількісну перевагу. Разом із тим, ресторанний бізнес, зокрема кавовий, демонструє нечувану гнучкість і життєстійкість в подоланні викликів. Використовуючи традиційні і сучасні технології промоції, прогресивні кав'ярні орієнтуються на тренди третьої і четвертої «кавових хвиль», які, водночас, слугуватимуть інноваційними технологіями та інструментами просування їх послуг. Зокрема, менеджерами досліджуваного підприємства, спільно з науковим консультантом закладу, розроблено ряд

Таблиця 5

**Технологія просування та структура обов'язків менеджера ЗРГ,
що застосовується в «Glory Coffee»**

Етап	Назва етапу	Характеристика етапу
1.	Вибір місії підприємства	Статус, напрям, орієнтири для визначення цілей, стратегії, тактики і політики в досягненні визначеного результату
2.	Формулювання цілей підприємства (два типи ключових цілей і результатів):	фінансові; стратегічні (встановлюються на більш довгострокові, в порівнянні з фінансовими цілями, періоди, орієнтовані на досягнення ефекту в майбутньому)
3.	Аналіз зовнішнього середовища.	
4.	Управлінське обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін.	
5.	Аналіз стратегічних альтернатив.	
6.	Вибір та реалізація стратегії	На першому етапі – це стратегії, що дозволяють досягти поставлених цілей, важливою є розробка альтернативних стратегій, що істотно розширять вибір і дозволить сформулювати потенційно найкращий варіант. На другому етапі стратегії допрацьовуються до рівня адекватності цілям розвитку підприємства; формується загальна стратегія. На третьому етапі аналізуються альтернативи в рамках обраної загальної стратегії підприємства й оцінюються щодо ступеня придатності для досягнення ключових цілей.
7.	Управління і планування.	
7.1.	План потреб в капіталі: повинен містити загальну потребу в капіталі на кожен включений в нього рік, передбачати потреби в оборотному капіталі, капіталі для заміни або розширення площ, споруд, механізмів і обладнання.	7.2. План потреб у дослідженнях і розробках (повинен визначити 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).
8.	Реалізація і контроль реалізації стратегічного плану.	
9.	Оцінка стратегії.	

Джерело: побудовано авторами на основі структуризації матеріалів [1]

Таблиця 6

**Тренди в технологіях та новаціях просування ЗРГ
та можливості впровадження в «Glory Coffee»**

№ з/п	Тип технології	Зміст новації, оцінка респондентами	Можливості впровадження в «Glory Coffee»
1	2	3	4
1.	Безконтактні замовлення та оплати за всіма каналами реалізації послуг	61 % з опитаних рестораторів вже використовують безконтактні платежі на місці;	Доцільність застосування інструменту розглядається власниками і адміністратором «Glory Coffee»
2.	Створення та/або розвиток власного веб-сайту або спеціального додатку	67 % опитаних споживачів бажають використовувати веб-сайт ЗРГ або додаток для доставки їжі.	Доцільність застосування інструменту розглядається власниками і адміністратором «Glory Coffee»
3.	Технології автоматизації кухні	91 % опитаних рестораторів реалізують або планують інвестувати у названі технології	Процес автоматизації кухні є наскрізним в роботі «Glory Coffee»
4.	Культ чистоти та безпеки відвідувачів та працівників ЗРГ	Як різновид нових організаційних інновацій у сфері ЗРГ в період пандемії та після подолання її загроз.	Одне з базових правил роботи «Glory Coffee»
5.	Цифрове меню	Майже половина опитаних власників та менеджерів ресторанів планує і надалі розвивати цифрове меню та пропонувати до нього доступ за допомогою URL-адрес або QR-кодів.	В перспективі найближчих місяців буде впроваджено в «Glory Coffee»

Закінчення таблиці 6

1	2	3	4
6.	Використання соціальних мереж	Зручний інструмент просування продукції та послуг ЗРГ та зміцнення їх конкурентних позицій на ринку.	Активно використовується в «Glory Coffee»
7.	Продуктові інновації:	92% респондентів-рестораторів готові експериментувати зі своїм меню та надалі впроваджувати продуктові інновації.	Інтенсивно використовується в «Glory Coffee»: так, на початку роботи в асортименті випічки була переважно солодка випічка, десерти, однак за запитами клієнтів, які приходили в кафе поспішати, з'явилися, до прикладу, солоні сніданкові закуски, зокрема – круасани з сьомгою, зеленню та крем-сиром. Іншою інновацією став акцент на сезонні та місцеві продукти, що відповідають автентичній гастрономічній традиції Поділля. Представлення в меню інноваційних пропозицій, що відображають специфіку регіональної кухні Поділля*.
8.	Сервіси доставки їжі, різні форми кейтерингу	Зручна форма продажу продукції, що не вимагає зайнятості торговельного залу, але вимагає налагодженої системи доставки	Використовуються різні форми кейтерингового обслуговування, у т. ч. – підготовка десертів та інших видів випічки «на виніс», за запитами клієнтів

Джерело: побудовано авторами на основі [13] та аналізі кейсу підприємства

* Пропозиції локальної кухні в меню розроблено спільно з науковим консультантом закладу на основі аналізу історичних джерел з метою доповнення концепції ресторану гастрономічною автентикою з наступним включенням в програму гастрономічного туру [14–16].

новацій, які стануть предметом наступних досліджень з означеної проблеми:

1. Фокусування на продукті:

– окрім кави свіжого обсмажування та напоїв на її основі, кав'ярня пропонуватиме свіжозмелену каву для поживання вдома чи на роботі;

– розширення пропозиції сортів арабіки та робусти з анотованою інформацією про регіон збору та купажування;

– створення місця з літературою про культуру споживання кави;

– інформація про «паспорт» кавових зерен, плантацію, звідки їх було привезено, історію та унікальні технології приготування автентичних десертів.

2. Фокусування на індивідуальному підході до споживача:

– процеси приготування і споживання (споживач матиме можливість попередити про свої вподобання щодо смаку, щоб було підібрано відповідну каву та спосіб приготування);

– створення можливостей для приготування альтернативної кави;

– подальше удосконалення фірмового візуального стилю, автентичного інтер'єру закладу;

– особлива увага – до професійності бариста (участь у змаганнях, навчання, спеціалізація на приготуванні певних «лінійок напоїв») з наступними презентаціями, дегустаціями, тематичними івентами в кав'ярні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Акастелова А. Управління рестораном. 9 правил менеджменту ресторану. 2021. URL: <https://joinposter.com/ua/post/upravlinnya-restoranom>

2. Воронюк Т. А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеська національна академія харчових технологій. Одеса, 2019. 200 с.

3. Заячківська Г. А., Вовк С. В., Церклевич В. С. Тренди постпандемічного розвитку туризму в країнах Європейського Союзу: наративи, імперативи, прогнози. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № (8). С. 11–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-2>

4. Круглянко А. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в умовах війни. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 5 травня 2022 р. Чернівці : Технодрук, 2022. С. 62–64. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kruglyanko.htm

5. Кифяк В.Ф. Сфера рекреації та туризму як складова регіональної економічної системи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. № 1. С. 116–119.

6. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Процик І.С., Романишин С.Б., Дарміць Р. З. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація (2-ге вид.). Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015.

7. 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.

8. Левицька І.В., Постова В.В. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. *Молодий вчений*. 2017. № 2 (42). С. 271–275.

9. Лупашко 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-grosipracuyvati-v-umovax-viini-404867/>

10. Матвійчук Т., Церклевич В. Психологія споживачів кави і компетентність баристи. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2019. № 58. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/858>

11. Нечаєва І.А., Кабак М.В. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771>

12. Mescon M.H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p.

13. П'ятницька Г.Т. Стратегії розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 2.

14. Церклевич В., Діль А., Блаута А., Діль М. Інноваційні компоненти стратегії просування ресторану регіональної кухні Поділля: кейс «Ресторації Шпігеля». *Трансформаційна економіка*. 2023. № (3 (03)). С. 61–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-11>

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

16. Церклевич В., Діль А., Мочна Ю. Потенціал сезонних страв в стратегічному управлінні закладом ресторанного господарства «local food». *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2024. № 9. С. 71–79. URL:

<http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1464>

17. Хитрова О. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: виклики і напрями відновлення. *Економіка та управління національним господарством*. 2022. Випуск III (87). С. 70–84.

REFERENCES

1. Akastelova A. (2021), “Upravlinnya restoranom. 9 pravyl menedzhmentu restoranu”, available at: <https://joinposter.com/ua/post/upravlinnya-restoranom>

2. Voronyuk, T. A. (2019), “Formuvannya mekhanizmu upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv restorannoho hospodarstva”: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04. Odes'ka natsional'na akademiya kharchovykh tekhnolohiy. Odesa, Ukraine, 200 p.

3. Zayachkovs'ka, H. A., Vovk, S. V., & Tserklevych, V. S. (2023), “Trendy postpandemichnoho rozvytku turyzmu v krayinakh Yevropeys'koho Soyuzu: naratyvy, imperatyvy, prohnozy”, *Industriya turyzmu i hostynnosti v Tsentral'niy ta Skhidniy Yevropi*, no. (8), pp. 11–19, DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8>

4. Kruhlyanko, A. (May 5, 2022), “Menedzhment hotel'no-restorannoho biznesu v umovakh viyny. Upravlinnya rozvytkom sfery hostynnosti: rehional'nyy aspekt”, *Materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Tekhnodruk, Chernivtsi, Ukraine*, pp. 62–64, available at: https://tourlib.net/statti_ukr/kruglyanko.htm

5. Kyfyak, V. F. (2006), “Sfera rekreatsiyi ta turyzmu yak skladova rehional'noyi ekonomichnoyi systemy”, *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini*, no. 1, pp. 116–119.

6. Kuz'min O. Y., Mel'nyk O. H., Protsyk I. S., Romanyshyn S. B., & Darmits' R. Z. (2015), “Menedzhment: hrafichna i tablychna vizualizatsiya (2-he vyd.)”, Vydavnytstvo L'vivs'koyi politekhniki, Lviv, Ukraine.

7. Kuznetsova I. O. & Kim A. A. (2023), “Otsynuyvannya tekhnolohiyi upravlinnya pidpryyemstvom restorannoho biznesu v umovakh zmin”, *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*: zb. nauk. prats', Odes'kyi natsional'nyy ekonomichnyy universytet, Odesa, Ukraine, no. 1–2 (84–85), pp. 83–94.

8. Levyts'ka I. V. & Postova V. V. (2017), “Stratehichne upravlinnya rozvytkom pidpryyemstv restorannoho biznesu”, *Molodyy vchenyy*, no. 2 (42), pp. 271–275.

9. Lupashko A. “Zaoshchadzhuyemo ta prymnozhuemo. Yak vlasnykam biznesu zmusyty hroshi pratsyuvaty v umovakh viyny”, *Dilo*, available at: <https://delo.ua/realty/zaoshhadzujemo-ta-primno-zujemo-yak-vlasnikam-biznesu-zmusiti-grosipracuyvati-v-umovax-viini-404867/>

10. Matviychuk T. & Tserklevych V. (2019), “Psykhohiia spozhyvachiv kavy i kompetentnist' barysty”, *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky*, no. 58, available at: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/85>
11. Nechayeva I. A. & Kabak M. V. (2017), “Osoblyvosti upravlinnya pidpryyemstvom na osnovi vykorystannya suchasnykh tekhnolohiy i system menedzhmentu”, *Efektivna ekonomika*, no. 9, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771>
12. Mescon M. H., Khedouri F. & Albert M. (1988) “Management”, Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 288 p
13. P'yatnyts'ka H. T. (2021), “Stratehiyi rozvytku restorannoho biznesu v umovakh kryzy”, *Industriya turyzmu i hostynnosti v Tsentral'niy ta Skhidniy Yevropi*, no. 2.
14. Tserklevych V., Dil' A., Blauta, A. & Dil' M. (2023), “Innovatsiyni komponenty stratehiyi prosuvannya restoranu rehional'noyi kukhni Podillya: keys «Restoratsiyyi Shpihelya»” *Transformatsiyna ekonomika*, no. 3 (03), pp. 61–69, DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-11>
15. Tserklevych V., & Stavs'ka Y. (2024), “Mozhlyvosti intehratsiyyi restoraniv «local food» v prohramy rehional'nykh hastroturiv: keys Vinnyts'koyi ta Khmel'nyts'koyi oblastey” *Transformatsiyna ekonomika*, no. 1 (06), pp. 68–75, DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-13>
16. Tserklevych, V., Dil, A. & Motsna, Yu. (2024), “Potentsial sezonnykh strav v stratehichnomu upravlinni zakladom restorannoho hospodarstva «local food»”, *Industriya turyzmu i hostynnosti v Tsentral'niy ta Skhidniy Yevropi*, no. 9, pp. 71–79, available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1464>
17. Khytrova, O. (2022), “Hotel'no-restorannyy biznes u voyennyi chas: vyklyky i napryamy vidnovlennya”, *Ekonomika ta upravlinnya natsional'nym hospodarstvom*, is. III (87), pp. 70–84

Стаття надійшла до редакції
19 липня 2024 р.