

## РОЛЬ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА У ПОДОЛАННІ НАСЛІДКІВ КОРОНАВІРУСНОЇ КРИЗИ

### THE ROLE OF INTRODUCTION OF INNOVATIONS IN THE ACTIVITIES OF HOTEL AND RESTAURANT ENTERPRISES IN OVERCOMING THE CONSEQUENCES OF THE CORONAVIRUS CRISIS

УДК 640.43:338.48

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-19>

**Гарасимлюк М.В.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту товарознавства

та експертизи товарів

Львівський інститут економіки і туризму

**Полівода О.А.**

студентка

Львівський інститут економіки і туризму

**Garasymluk Mariia**

Lviv Institute of Economics and Tourism

**Polivoda Olga**

Lviv Institute of Economics and Tourism

*Проблема відновлення ефективної діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства після зняття карантинних обмежень, запроваджених внаслідок поширення пандемії COVID-19, актуалізує пошук дієвих інструментів подолання наслідків кризи. У дослідженні проаналізовано роль інноваційних програм у системі антикризового управління та можливість їх використання для подолання наслідків кризи. На підставі аналізу 5 кейсів, сформованих у результаті опитування власників та аналізу інформації у соціальних мережах, показано, що розроблення й запровадження планів інноваційного розвитку є дієвим інструментом відновлення ефективності підприємств готельно-ресторанного господарства. Попри те, що ідентифіковані в умовах коронавірусної кризи інновації здебільшого є нововведеннями, що покращують організацію господарської діяльності, саме вони дають змогу в період карантинних обмежень уникнути втрат людського капіталу й відновити прибутковність.*

**Ключові слова:** готельно-ресторанне господарство, пандемія COVID-19, інноваційні програми, людський капітал, прибутковність.

*Проблема восстановления эффективности деятельности предприятий гостинично-*

*ресторанного хозяйства после снятия карантина, введенных в результате распространения пандемии COVID-19, актуализирует поиск действенных инструментов преодоления кризиса. В исследовании проанализированы роль инновационных программ в системе антикризисного управления и возможность их использования для преодоления последствий кризиса. На основе анализа 5 кейсов, сформированных в результате опроса владельцев и анализа информации в социальных сетях, показано, что разработка и внедрение планов инновационного развития является действенным инструментом восстановления эффективности предприятий гостинично-ресторанного хозяйства. Несмотря на то, что идентифицированные в условиях коронавирозного кризиса инновации в основном являются улучшающими нововведениями организации хозяйственной деятельности, именно они позволяют в период карантинных ограничений избежать потерь человеческого капитала и восстановить прибыльность.*

**Ключевые слова:** гостинично-ресторанное хозяйство, пандемия COVID-19, инновационные программы, человеческий капитал, прибыльность.

*The problem of restoring the effective operation of hotel and restaurant businesses after the removal of quarantine restrictions imposed as a result of the spread of the COVID-19 pandemic actualizes the search for effective tools. The study analyzes the role of innovative programs in the crisis management system and the possibility of using them to overcome the effects of the crisis. It is shown that each enterprise of hotel and restaurant economy should create a unique configuration of three interdependent elements: offers of consumer value of own product (service), creation of a value chain on the basis of the resources and capture of a market segment, transforming the offer into incomes. The innovative initiatives of the enterprises of the branch located in the Carpathian region of the Lviv region, which significantly suffered from the consequences of quarantine restrictions, were analyzed, but revealed signs of restoration of their own business. Despite the fact that the general main reason for the creation of innovative programs by different enterprises was the critical situation caused by institutional constraints, the different approach to solving problems can be explained primarily by the differentiation of their material resources. The results of the study showed that the desire of the owner alone is not enough to generate innovations, because the initial conditions for the deterioration of business conditions in all companies were equal. The implementation of innovation plans was facilitated by a combination of the idea, material opportunities for its implementation and the responsible attitude of the owner to the problems of hired staff. Instead, innovative developments have allowed low-cost businesses to emerge from the crisis caused by the pandemic. Despite the fact that the innovations identified during the coronavirus crisis are mostly improving innovations in the organization of economic activity, they allow to avoid losses of human capital and restore profitability during the period of quarantine restrictions. Further research is proposed to be carried out to justify the use of innovations as an anti-crisis tool for enterprises in various industries.*

**Key words:** hotel and restaurant industry, COVID-19 pandemic, innovative programs, human capital, profitability.

**Постановка проблеми.** Жорсткі карантинні обмеження, запроваджені Кабінетом Міністрів України у березні 2020 р. внаслідок поширення пандемії COVID-19 [8], спричинили системну кризу у діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства. Значна частина підприємств була змушена частково або повністю припинити господарську діяльність. Водночас особливістю готельно-ресторанних послуг є їх споживання в момент надання, що унеможливує створення компенсаторних механізмів щодо втрачених доходів у довгостроковій перспективі. Відновлення

діяльності підприємств галузі гостинності після локдауну ускладнюють як карантинні обмеження щодо гігієни та соціального дистанціювання, так і суттєве зниження споживацької зацікавленості, зумовлене загальним погіршенням соціально-економічного стану й психологічно обумовлене відчуттям тривожності через безперервне зростання рівня захворюваності. Отже, надзвичайно значні негативні наслідки для функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства актуалізують питання вироблення дієвих інструментів відновлення ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Досліджуючи вплив пандемії на діяльність сервісних підприємств, Н. Балацька зауважує, що COVID-19 змінив умови діяльності всіх суб'єктів господарювання, які відтепер змушені вести боротьбу за збереження власної життєздатності, трансформувати звичні формати діяльності та активізувати всі можливі резерви й ключові ресурси [1]. О. Єгорова та Г. Артеменко (2020 р.) зауважують, що понад 2 млн. суб'єктів мікро- та малого бізнесу у сфері транспортних перевезень, громадського харчування, готельного бізнесу зазнали значних втрат доходів внаслідок зупинки роботи [7]. Значна частина наукових напрацювань С. Беляєвої, О. Куракіна, Л. Бишовець мають рекомендаційний характер щодо забезпечення жорстких вимог до санітарно-гігієнічного стану закладів, виконання рекомендацій МОЗ України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України щодо функціонування підприємств готельно-ресторанного господарства в різні періоди карантину [2; 4]. Водночас подекуди зустрічаються наукові дослідження, які окреслюють реальні шляхи виходу з кризи. Так, В. Гросул, Н. Балацька запропонували дієві маркетингові інструменти, реалізація яких сприятиме зростанню довіри споживача до підприємств та відновленню їх розвитку в умовах пандемії [5]. Л. Бовш окреслила основні компетентності адаптивного планування, які слід розвивати в підприємствах в умовах кризи, визначила завдання форсайтінгового плану, які забезпечують вихід з карантину з найменшими втратами [3].

У зарубіжних джерелах знаходимо повідомлення про десятикратне зростання кількості безробітних у сфері гостинності у березні-травні 2020 р. через локдаун [14]. К. Кларк зі співавторами наголошує на тому, що занепад підприємств готельно-ресторанної галузі виник внаслідок заборони відвідування закладів, а відновлення може бути складним, розтягнутим у часі і завершитись лише після зняття обмежень [19]. Надзвичайно актуалізована соціальна складова частина в антиковідних програмах США та європейських країн відображена у дослідженнях антикризового управління у сфері гостинності таких авторів, як Т. Ріттер, С. Педерсен [22]. Державну допомогу Т. Баум та Н. Хай розглядають як основний фактор антикризової підтримки підприємств галузі [15]. Однак М. Брейера, М. Вензел та їхні співавтори пропонують науковий аналіз можливостей розроблення антикризових програм, які до певної міри дають змогу подолати негативні наслідки кризи [17; 23]. Заслужують на увагу пропозиції запровадження інноваційних бізнес-моделей, що можуть підвищити ефективність діяльності, сприяючи посткризовому відновленню [21]. П. Іглесіас-Санчес зі співавторами надає рекомендації щодо впровадження інновацій, наголошуючи про необхідність

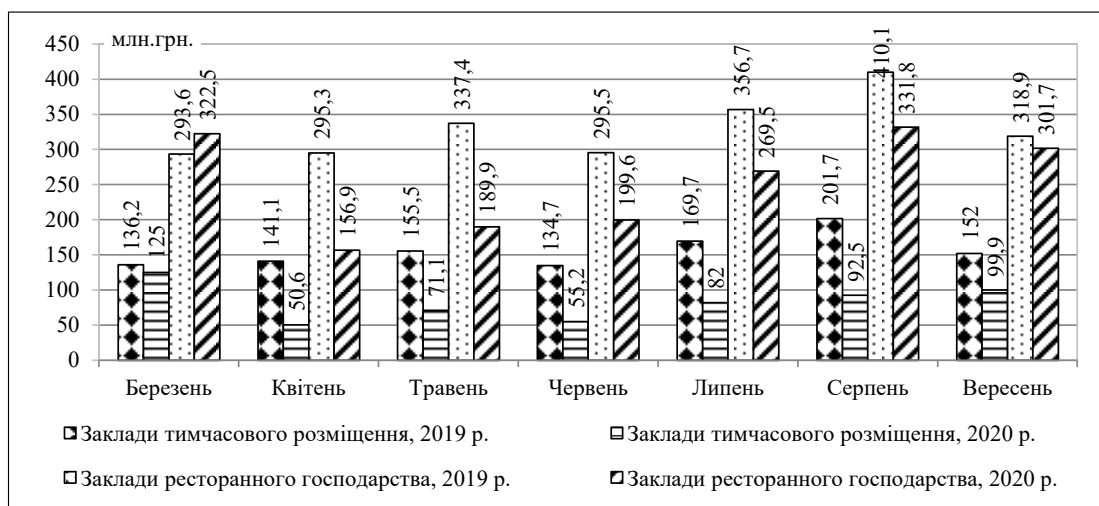
запровадження корпоративної культури відкритості для збільшення прихильності гостей попри пандемічні побоювання [20]. Слушного, на наш погляд, висновку доходить Х. Чесброу про те, що під час криз публічність інноваційних змін може відкрити нові можливості для відродження підприємств [18].

Попри звертання українських і зарубіжних науковців до питань подолання пандемічної кризи сервісними підприємствами, таких досліджень сьогодні надзвичайно мало, вони здебільшого мають інформаційний характер і практично не містять відповідей на питання, які гостро постають перед підприємствами готельно-ресторанного господарства щодо відновлення ефективності.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз ролі інноваційних програм у системі антикризового управління підприємствами готельно-ресторанного господарства та можливостей їх використання для подолання наслідків пандемічних обмежень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Деструктивні зміни, спричинені пандемією COVID-19, спостерігаються у розвитку практично всіх галузей економіки України, прогнозне падіння ВВП, за оцінками Кабінету Міністрів України, сягає 4–8% порівняно з попереднім роком, але найгіршим чином криза проявилась у готельно-ресторанній сфері, де частка малого бізнесу складає до 60%. Зокрема, частка сектору у структурі ВВП України скоротилась на 82%, у структурі зайнятості – на 64% [10]. Через карантинні обмеження, запроваджені 12 березня 2020 р. для бізнесу, впродовж двох місяців заклади готельно-ресторанного господарства взагалі не функціонували. Із середини травня карантинні заборони поступово послаблювались: за умови дотримання певних вимог санітарно-епідеміологічного характеру ресторанам та кафе дозволено відкриття літніх терас, а з початку червня – інших приміщень, з 10 червня було відновлено роботу готелів та санаторіїв. За даними Державної податкової служби України, за сім карантинних місяців (березень-вересень 2020 р.) лише від підприємств галузі державний та місцеві бюджети недоотримали понад 650 млн. грн. податків (рис. 1) [6].

Критична ситуація зумовлює пошук шляхів відновлення ефективної діяльності підприємств, одним з яких може стати зростання інноваційної активності. У готельно-ресторанному господарстві інноваційні бізнес-моделі охоплюють весь спектр оновлення традиційного бізнесу [13], що включає нові пропозиції товарів і послуг, а також технологічні, управлінські й маркетингові нововведення. Навіть поза існування карантинних обмежень, впровадження інновацій є сьогодні дієвим інструментом утримання високих конкурентних позицій на ринку [12]. Однак через обмеженість фінан-



**Рис. 1.** Обсяги сплати податкових платежів підприємствами готельно-ресторанного господарства (березень-вересень 2019 та 2020 рр., млн. грн.)

Джерело: розраховано за даними [6]

сових можливостей підприємства галузі часто обмежуються незначними змінами. Водночас запровадження інноваційних програм може стати вагомим джерелом виходу з кризи, спричиненої COVID-19. Отже, кожне підприємство готельно-ресторанного господарства має створити унікальну конфігурацію трьох взаємозалежних елементів, таких як пропозиції споживчої цінності власного продукту (послуги), створення ланцюжку доданої вартості на основі своїх ресурсів і захоплення ринкового сегменту, трансформуючи свою пропозицію у доходи.

Для об'єктивізації справедливості цього твердження ми провели аналіз інноваційних зрушень п'яти підприємств галузі, розташованих у туристично активному карпатському регіоні Львівської області, які значно постраждали від наслідків карантинних обмежень, однак виявили ознаки реставрації власного бізнесу. Загалом готельний і ресторанний бізнес-напрями регіону українських Карпат останніми роками інтенсивно й динамічно розвивались. Задля стимулювання соціально-економічного розвитку, підвищення інвестиційної привабливості, розбудови рекреаційного, туристичного та етнокультурного потенціалу у 2019 р. з урахуванням Концепції розвитку гірських територій [11] Урядом України було розроблено й схвалено Державну програму розвитку регіону на 2020–2022 рр. [9].

Для кращого розуміння ситуації зі впровадженням інноваційних програм у відповідь на кризу було застосовано двократне опитування (у червні та серпні 2020 р.) власників, а також проаналізовано web-сторінки підприємств та їх активність у соціальних мережах. Попри те, що вибірка не може вважатись достатньою для обґрунтування емпіричних узагальнень, результати дослідження

можна приймати як ідею, що формує обґрунтовані очікування в галузі [16]. Заходи безпеки в усіх вибраних підприємствах готельно-ресторанного господарства виявились ідентичними: персонал дотримується протоколів безпеки, прийнятих місцевими органами влади, вилучено предмети спільного користування (роздруковане меню, журнали, ручки тощо), антисептики для рук і захисні маски у помешканні та зоні отримання ключів, процедура перевірки здоров'я гостей, прибирання та дезінфекція прання постільної білизни та рушників із застосуванням хімічних засобів, ефективних проти коронавірусу, фізичне дистанціювання, безконтактний заїзд і виїзд, безготівковий розрахунок, екрани між співробітниками та гостями у відповідних зонах, фізичне дистанціювання в зонах харчування. Отже, за результатами опитування сформовано 5 кейсів, які узагальнюють різні сценарії запровадження інноваційних ініціатив в різних типах підприємств готельно-ресторанного господарства.

Кейс № 1. Готель «Альпійський двір» (3\*), розташований у смт. Славське. Серед послуг слід назвати безкоштовний Wi-Fi, відкритий басейн, сауну, поле для міні-футболу, настільний теніс. Ресторан оформлено у традиційному стилі, переважають страви української кухні, є тераса. Підприємство значно постраждало від карантинних обмежень, практично повністю припинивши свою традиційну бізнес-діяльність у період локдауну. Працівники були змушені оформити відпустки за власний рахунок, однак звільнені не були. Власник готелю вибрав стратегію скорочення витрат, і впродовж двох місяців після відновлення господарської діяльності підприємство змогло забезпечити сплату податків та обов'язкових платежів. Під час кризи було розроблено план впровадження

інновацій, ідея яких була реалізована в короткі терміни. Замість звичного ресторанного обслуговування були розроблені тематичні скриньки української, польської та грузинської національних кухень, які реалізовувались через інтернет-замовлення шляхом адресної доставки. Рекламні заходи здійснювались через соціальні мережі. Власник планує розвивати цю бізнес-модель після повного відновлення діяльності. На момент проведення другого опитування прибутковість закладу повністю відновлена.

Кейс № 2. Апартаменти "Art d'ECO", розташовані в м. Сколе. Серед послуг слід назвати безкоштовний Wi-Fi, безкоштовну власну парковку, приміщення для зберігання лиж, оренду велосипедів і приладдя для барбекю. Ресторан відсутній, для гостей у помешканні сервірують континентальний сніданок, виробництво аутсорсингове. Це підприємство розпочало свою діяльність незадовго до пандемії, але встигло набути популярності серед поціновувачів відпочинку у горах. Під час локдауну господарська діяльність не проводилась, отже, доходи були відсутніми. Працівники були скеровані у Державний центр зайнятості для отримання виплат з тимчасового безробіття. Власник використав цей час для здійснення дрібного ремонту приміщень, інноваційних програм не розробляв. На момент проведення другого опитування прибутковість закладу не відновлена.

Кейс № 3. Будинок для відпочинку «База відпочинку Берегиня», розташований у с. Тухля. Будинок площею 120 м<sup>2</sup> із терасою. Серед послуг слід назвати безкоштовний Wi-Fi, парковку, відкритий басейн, приладдя для барбекю, дозвіл на розміщення з домашніми тваринами. Гостям пропонують традиційний англійський сніданок, виробництво аутсорсингове. Підприємство дотрималось урядової постанови й повністю припинило господарську діяльність до 10 червня 2020 р. Після відновлення було прийнято стратегію мінімізації витрат, персонал скорочено з 18 до 12 осіб. Вигідне місце розташування та наявність відкритого басейну дали змогу генерувати додатковий товарообіг за рахунок двох інноваційних пропозицій, таких як запровадження послуги аквааеробіки та встановлення коктейльного стенду. На момент проведення другого опитування прибутковість закладу майже відновлена, очікування власника є оптимістичними.

Кейс № 4. Готель-ресторан «Вівчарик», розташований у м. Сколе. Невиблагливий готель, серед послуг слід назвати безкоштовний Wi-Fi, парковку, сауну, ресторан на 4 обідні зали. Під час локдауну та після відновлення діяльності підприємство зазнало численних проблем з відновленням прибутковості. Було прийнято рішення скоротити витрати за рахунок зменшення рівня оплати праці. Для відновлення прибутковості було прийнято

рішення про інноваційну послугу, таку як створення екскурсійних маршрутів у Національний парк «Сколівські бескиди» на вершини гір «Парашка» та «Лопата». Також задля рекламного просування інноваційних послуг активно налагоджувались комунікаційні канали в соціальних мережах. На момент проведення другого опитування прибутковість закладу майже відновлена, очікування власника можна вважати скоріше оптимістичними.

Кейс № 5. Ресторан-мотель «Плай», розташований між селищами Орява та Плав'є (траса Київ-Чоп) Сколівського району. Триповерховий мотель з 13 двомісними стандартними номерами. Серед послуг слід назвати прокат та обслуговування гірськолижного спорядження, дозвіл на поселення з тваринами вагою до 5 кг (за наявності довідки про щеплення). Ресторан розрахований на 70 осіб, пропонує їжу у закладі, із собою та адресну доставку. Бізнес-модель цього підприємства сильно постраждала від обмеження автоперевезень. Оскільки гості мотелю є основними клієнтами власного ресторану, власник прийняв рішення не відкривати його до відновлення можливостей надавати послуги розміщення. Для скорочення витрат було звільнено працівника на випробувальному терміні та оформлено відпустку за власний рахунок для решти працівників. Власником розглядалась можливість адресної доставки страв з ресторану, однак таке рішення було відхилене через побоювання зниження якості і, відповідно, репутаційні втрати. На момент проведення другого опитування прибутковість закладу не відновлена.

Аналіз сформованих кейсів щодо еластичності бізнесу (табл. 1) засвідчив, що власники всіх підприємств дотримуються схожих поглядів щодо негативного впливу карантинних обмежень на бізнес, необхідності запровадження стратегії скорочення витрат і можливостей інноваційних програм для повернення ефективності.

Водночас можливості підприємств готельно-ресторанного господарства щодо запровадження інновацій в умовах кризи виявились досить обмеженими, тому два підприємства під час зупинки діяльності так і не скористались можливістю оновити бізнес-модель за рахунок інновацій. Натомість три підприємства запропонували на ринок нові послуги, що дало їм змогу краще адаптуватись до функціонування в складних карантинних умовах і навіть створити нові ланцюжки вартості й збільшити прибутки.

Попри те, що загальною основною причиною створення інноваційних програм різними підприємствами стала критична ситуація, спричинена інституційними обмеженнями, різний підхід до вирішення проблем можна пояснити насамперед диференціацією їх матеріальних ресурсів. Результати дослідження засвідчили, що для генерації

**Аналіз еластичності підприємств готельно-ресторанного господарства до карантинних обмежень**

Показник	Кейс				
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5
Готельне господарство	+	+	+	+	+
Ресторанне господарство	+	–	–	+	+
Зупинка бізнесу під час локдауну	+	+	+	+	+
Ставлення власника до інновацій	+	+	+	+	+
Запровадження антикризових інновацій	+	–	+	+	–
Відновлення ефективності діяльності	+	–	+	+	–
Скорочення персоналу	–	+	+	–	+

Джерело: результати власних досліджень

нововведень недостатньо лише бажання власника, адже вихідні умови погіршення умов бізнесу у всіх підприємств були рівними. Реалізації інноваційних планів сприяло поєднання ідеї, матеріальних можливостей для її реалізації та відповідального ставлення власника до проблем найманого персоналу. Натомість інноваційні зрушення дали змогу підприємствам з найменшими витратами вийти з кризової ситуації, спричиненої пандемією.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підтверджено, що розроблення й запровадження планів інноваційного розвитку є дієвими інструментами відновлення ефективності підприємств готельно-ресторанного господарства. Попри те, що ідентифіковані в умовах коронавірусної кризи інновації здебільшого є не системним оновленням бізнесу, а нововведеннями, що покращують організацію господарської діяльності, саме вони дають змогу в період карантинних обмежень уникнути втрат людського капіталу й відновити прибутковість. Подальші дослідження варто здійснювати для посилення обґрунтованості корисності використання інноваційної активності як антикризового інструменту для підприємств різних галузей.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Балацька Н. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 117–122. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-20>.
2. Бєляєва С., Куракін О., Бишовець Л. Організаційно-економічні аспекти якості послуг готелів і закладів розміщення під час пандемії на COVID-19. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. Вип. 57. С. 54–63.
3. Бовш Л. Agile-підходи в ресторанному бізнесі в умовах пандемії COVID-19. *Збірник наукових праць ХДУХТ*. 2020. Вип. 31. С. 235–242. DOI: [10.5281/zenodo.3932795](https://zenodo.org/record/3932795).
4. Готелі запрацюють без конференц-залів, фітнесу та спа – вимоги МОЗ / Інформаційне агентство «ЛІГА: ЗАКОН». URL: <https://buh.ligazakon.net/>

[ua/news/195454\\_gotel-zapratsyuyut-bez-konferents-zalv-ftnesu-ta-spa-vimogi-moz](https://buh.ligazakon.net/ua/news/195454_gotel-zapratsyuyut-bez-konferents-zalv-ftnesu-ta-spa-vimogi-moz) (дата звернення: 04.11.2020).

5. Гросул В., Балацька Н. Модель оцінки можливостей розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії COVID-2019. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Т. 31 (70). № 3. С. 121–126. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-20>.

6. Державна податкова служба України. Інформаційно-аналітичні матеріали. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-rezalt/392473.html> (дата звернення: 04.11.2020).

7. Єгорова О., Артеменко Г. Проблеми малого бізнесу України під час пандемії коронавірусу. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 28 квітня 2020 р.). Херсон : ФОР Вишемирський В.С., 2020. С. 241–243.

8. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 : Постанова Кабінету Міністрів України. від 11 березня 2020 р. № 211. *Офіційний вісник України*. 2020. № 23. Ст. 896. № 30. Ст. 1061.

9. Про затвердження Державної програми розвитку регіону українських Карпат на 2020–2022 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 жовтня 2019 р. № 880. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/880-2019-%D0%BF> (дата звернення: 04.11.2020).

10. Про затвердження Державної програми стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, на 2020–2022 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 р. № 534. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/534-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.11.2020).

11. Про схвалення Концепції розвитку гірських територій українських Карпат : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 квітня 2019 р. № 232-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2019-%D1%80> (дата звернення: 04.11.2020).

12. Кулик А. Фактори впливу на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічний дискурс*. 2019. Вип. 1 (4). С. 58–67.

13. Сідина Л. Перспективи розвитку готельно-ресторанної індустрії України: теорія, практика, інновації розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 58–62.

14. AMS. Derzeit Über 140.000 Menschen in Tirol in Kurzarbeit Oder Ohne Job. URL: <https://www.ams.at/regionen/tirol/news/2020/2005/derzeit-ueber-2140-2000-menschen-in-tirol-in-kurzarbeit-oder-ohne-tirol> (дата звернення: 04.11.2020).

15. Baum T., Hai N.T.T. Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *Int. J. Contemp. Hosp. Manage.* 2020. Vol. 32. P. 2397–2407.

16. Brand M., Tiberius V., Bican P.M., Brem A. Agility as an innovation driver: towards an agile front end of innovation framework. *Rev. Manag. Sci.* 2019. Vol. 35 (4). P. 1–31.

17. Breiera M., Kallmuenzerb A., Claussc T., Gastd J., Krause S., Tiberiusf V. The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management.* 2020. Vol. 92. Art. 102723.

18. Chesbrough H. To recover faster from COVID-19, open up: managerial implications from an open innovation perspective. *Ind. Mark. Manag.* 2020. DOI: 10.1016/j.indmarman.2020.04.010.

19. Clark C., Davila A., Regis M., Kraus S. Predictors of COVID-19 voluntary compliance behaviors: an international investigation. *Global Transitions.* 2020. Vol. 61. P. 76–82.

20. Iglesias-Sánchez P.P., López-Delgado P., Correia M.B., Jambrino-Maldonado C. How do external openness and R&D activity influence open innovation management and the potential contribution of social media in the tourism and hospitality industry? *Inf. Technol. Tour.* 2020. Vol. 38. P. 1–27.

21. Kraus S., Clauss T., Breier M., Gast J., Zardini A., Tiberius V. The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *Int. J. Entrepren. Behav. Res.* 2020. Vol. 26. P. 1067–1092.

22. Ritter T., Pedersen C.L. Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Ind. Mark. Manag.* 2020. Vol. 88. P. 214–224.

23. Wenzel M., Stanske S., Lieberman M.B. Strategic responses to crisis. *Strateg. Manage.* 2020. DOI: 10.1002/smj.3161.

#### REFERENCES:

1. Balatska, N. (2020) Restoranni biznes v umovakh pandemii koronavirusu: problemy ta napriamy transformatsii modelei rozvytku [Restaurant business in the condition of the coronavirus pandemic: problems and directions of transformation of development models]. *Infrastruktura rynku*, vol. 42, pp. 117–122. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct42-20>.

2. Belyaeva, S., Kurakin, O., & Byshovets, L. (2020) Orhanizatsiino-ekonomichni aspekty yakosti posluh hoteliv i zakladiv rozmishchennia pid chas pandemii na COVID-19 [Organizational and economic aspects of the

quality of hotel and accommodation services during the COVID-19 pandemic]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*. Seria: Ekonomichni nauky, vol. 57, pp. 54–63.

3. Bovsh, L. (2020) Agile-pidkhody v restoranomu biznesi v umovakh pandemii COVID-19 [Agile-approaches in the restaurant business in a pandemic COVID-19]. *Zbirnyk naukovykh prats KhDUKhT*, vol. 31, pp. 235–242. DOI: 10.5281/zenodo.3932795.

4. Hoteli zapratsiuiut bez konferents-zaliv, fitnesu ta spa – vymohy MOZ [Hotels will operate without conference rooms, fitness and spa – the requirements of the Ministry of Health]. (2020). *Informatsiine ahentstvo "LIHA: ZAKON"*. Available at: [https://buh.ligazakon.net/ua/news/195454\\_gotel-zapratsyuyut-bez-konferents-zalv-fitnesu-ta-spa-vimogi-moz](https://buh.ligazakon.net/ua/news/195454_gotel-zapratsyuyut-bez-konferents-zalv-fitnesu-ta-spa-vimogi-moz) (accessed 4 November 2020).

5. Hrosul, V., Balatska, N. (2020) Model otsinky mozhlyvostei rozvytku pidpriemstv restorannoho biznesu Ukrainy v umovakh pandemii COVID-2019 [Model of assessment of opportunities for development of restaurant business enterprises of Ukraine in the COVID-2019 pandemic]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 31 (70), pp. 121–126. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-20>.

6. Derzhavna podatkova sluzhba Ukrainy. (2020) *Informatsiino-analitychni materialy* [Information and analytical materials]. Available at: <https://tax.gov.ua/diyalnist/-rezalt/392473.html> (accessed 4 November 2020).

7. Yehorova, O., & Artemenko, H. (2020) Problemy maloho biznesu Ukrainy pid chas pandemii korona virusu [Problems of small business in Ukraine during the crown virus pandemic]. *Modernizatsiia ekonomiky: suchasni realii, prohnozni stsenarii ta perspektyvy rozvytku: Materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. 28 kvitnia 2020 r., m. Kherson*, pp. 241–243.

8. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2020) Pro zapobihannia poshyrenniu na terytorii Ukrainy hostroi respiratornoi khvoroby COVID-19, sprychynenoi koronavirusom SARS-CoV-2: Postanova vid 11.03.2020 № 211 [On prevention of the spread of acute respiratory disease COVID-19 caused by coronavirus SARS-CoV-2 on the territory of Ukraine: Resolution of 11.03.2020 № 211]. *Ofitsiyni visnyk Ukrainy*, 2020 r., № 23, st. 896, № 30, st. 1061.

9. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2019) Pro zatverdzhennia Derzhavnoi prohramy rozvytku rehionu ukrainskykh Karpat na 2020–2022 roky: Postanova vid 20.10.2019 № 880 [On approval of the State program of development of the region of the Ukrainian Carpathians for 2020-2022: Resolution of 20.10.2019 № 880]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/880-2019-%D0%BF> (accessed 4 November 2020).

10. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2020) Pro zatverdzhennia Derzhavnoi prohramy stymulivannia ekonomiky dlia podolannia nehatyvnykh naslidkiv, sprychynenykh obmezhuvalnymy zakhodamy shchodo zapobihannia vynyknenniu i poshyrenniu hostroi respiratornoi khvoroby COVID-19, sprychynenoi koronavirusom SARS-CoV-2, na 2020-2022 roky: Postanova vid 27.05.2020 № 534 [On approval of the State program of economic stimulation to overcome the nega-

tive consequences caused by restrictive measures to prevent the occurrence and spread of acute respiratory disease COVID-19 caused by coronavirus SARS-CoV-2, for 2020-2022: Resolution of 27.05.2020 № 53]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/534-2020-%D0%BF#Text> (accessed 4 November 2020).

11. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2019) Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku hirskykh terytorii ukrain-skykh Karpat: Rozporiadzhennia vid 03.04.2019 № 232-r [On approval of the Concept of development of mountain territories of the Ukrainian Carpathians: Order of 03.04.2019 № 232-r]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2019-%D1%80> (accessed 4 November 2020).

12. Kulyk, A. (2019). Faktory vplyvu na rozvytok hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [Factors influencing the development of hotel and restaurant business in Ukraine]. *Ekonomichnyi diskurs*, vol. 1 (4), pp. 58–67.

13. Sidyna, L. (2019). Perspektyvy rozvytku hotelno-restorannoi industrii Ukrainy: teoriia, praktyka, innovatsii rozvytku [Prospects for the development of the hotel and restaurant industry of Ukraine: theory, practice, development innovations]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 5, pp. 58–62.

14. AMS. (2020) Derzeit Über 140.000 Menschen in Tirol in Kurzarbeit Oder Ohne Job. Available at: <https://www.ams.at/regionen/tirol/news/2020/2005/derzeit-ueber-2140-2000-menschen-in-tirol-in-kurzarbeit-oder-ohne-#tirol> (accessed 4 November 2020).

15. Baum T., Hai N.T.T. (2020) Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *Int J Contemp Hosp Manage*, vol. 32, pp. 2397–2407. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>.

16. Brand M., Tiberius V., Bican P. M., Brem A. (2019) Agility as an innovation driver: towards an agile front end

of innovation framework. *Rev Manag Sci*, vol. 35 (4), pp. 1–31. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00373-0>.

17. Breiera M., Kallmuenzerb A., Claussc T., Gastd J., Krause S., Tiberiusf V. (2020) The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 92, art. 102723. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102723>.

18. Chesbrough H. (2020) To recover faster from COVID-19, open up: managerial implications from an open innovation perspective. *Ind Mark Manag.* <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.010>.

19. Clark C., Davila A., Regis M., Kraus S. (2020) Predictors of COVID-19 voluntary compliance behaviors: an international investigation. *Global Transitions*, vol. 61, pp. 76–82. <https://doi.org/10.1016/j.glt.2020.06.003>.

20. Iglesias-Sánchez P. P., López-Delgado P., Correia M. B., Jambrino-Maldonado C. (2020) How do external openness and R&D activity influence open innovation management and the potential contribution of social media in the tourism and hospitality industry? *Inf Technol Tour*, vol. 38, pp. 1–27. <https://doi.org/10.1007/s40558-019-00165-y>.

21. Kraus S., Clauss T., Breier M., Gast J., Zardini A., Tiberius V. (2020) The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *Int J Entrepren Behav Res*, vol. 26, pp. 1067–1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-04-2020-0214>.

22. Ritter T., Pedersen C.L. (2020) Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Ind Mark Manag*, vol. 88, pp. 214–224. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014>.

23. Wenzel M., Stanske S., Lieberman M.B. (2020) Strategic responses to crisis. *Strateg Manage J.* <https://doi.org/10.1002/smj.3161>.