

О. М. Гненний,

д. е. н., доцент, завідувач кафедри економіки та менеджменту,

Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна

ORCID ID: 0000-0002-2944-5105

Т. Ю. Чаркіна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,

Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна

ORCID ID: 0000-0001-6202-0910

Т. В. Полішко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту,

Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна

ORCID ID: 0000-0001-5773-4927

Г. М. Гребенюк,

к. е. н., б/з, старший викладач кафедри економіки та менеджменту,

Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна

ORCID ID: 0000-0002-2807-0268

О. В. Пікуліна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,

Дніпровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна

ORCID ID: 0000-0003-4803-427X

DOI: 10.32702/2306-6806.2021.4.18

ІНСТРУМЕНТАРІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

О. Hnennyi,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Economics and Management, Dnipro

National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Dnipro

T. Charkina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Dnipro

National University of Railway Transport named after academician V. Lazaryan, Dnipro

T. Polishko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Dnipro

National University of Railway Transport named after academician V. Lazaryan, Dnipro

H. Hrebeniuk,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Economics and Management, Dnipro National University of

Railway Transport named after academician V. Lazaryan, Dnipro

O. Pikulina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation, Dnipro

National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan, Dnipro

TOOLS FOR ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

В умовах пандемії коронавірусу та відповідних карантинних заходів суб'єкти господарювання у сфері готельно-ресторанного бізнесу зазнали значних фінансових втрат, більшість з них не змогли витримати більше року ці обмеження та вимушені бути припинити свою діяльність. Задля подальшої ефективної роботи автори наполягають, що підприємствам готельно-ресторанного бізнесу потрібно шукати нові підходи роботи, підвищувати якість послуг із дотриманням підвищених умов безпеки.

Задля залучення нових клієнтів автори пропонують активно використовувати систему онбордингу, тобто знайомство потенційного споживача із послугами та стравами, що він може отримати в конкретному готелі чи ресторані. Подібне знайомство автори статті рекомендують організувати за допомогою сучасних цифрових технологій, розміщуючи великі та цікаві обсяги інформації про заклад у соціальних мережах. Сучасним закладам готельно-ресторанного бізнесу потрібно орієнтуватися на сучасних потенційних гостей-мільєналів, тобто людей нового покоління, що не уявляють життя без гаджетів.

*Основні принципи та засади онбордингу, на думку авторів, можуть бути корисні не тільки для при-
ваблення нових та вже існуючих клієнтів закладу, а також для формування сильної команди професіо-
налів. Відповідне навчання та підтримку потрібно організувати як для новачків, так і для досвідчених
фахівців закладу.*

*Автори запропонували удосконалені дієві напрями та методи антикризового управління туристич-
ного та готельно-ресторанного бізнесу в умовах обмежувальних карантинних заходів.*

*Автори наполягають, що посада антикризового менеджера або навіть антикризового відділу повин-
на бути на кожному підприємстві задля розробки ефективної Антикризової програми підприємства не
тільки в кризовий період, а й в докризовий та посткризовий.*

*Для оптимального режиму роботи підприємств туристичної та готельно-ресторанної сфери автори
виокремили такі першочергові завдання: удосконалення управління персоналом, ефективне управління
якістю та антикризовий менеджмент туристичної та готельно-ресторанної галузі.*

*In the context of the coronavirus pandemic and the relevant quarantine measures, businesses in the hotel
and restaurant business have suffered significant financial losses, most of which have not been able to withstand
these restrictions for more than a year and have been forced to cease operations. For further effective work, the
authors insist that the hotel and restaurant business needs to look for new approaches to work, improve the
quality of services in compliance with increased safety conditions.*

*In order to attract new customers, the authors propose to actively use the onboarding system, ie, acquaintance
of a potential consumer with the services and dishes that he can get in a particular hotel or restaurant. The
authors of the article recommend organizing such an acquaintance with the help of modern digital technologies,
posting large and interesting amounts of information about the institution on social networks. Modern hotel
and restaurant businesses need to focus on modern potential millennial guests, that is, people of the new
generation who can not imagine life without gadgets.*

*The basic principles and principles of onboarding, according to the authors, can be useful not only to attract
new and existing customers of the institution, but also to form a strong team of professionals. Appropriate training
and support should be organized for both beginners and experienced professionals.*

*The authors proposed improved effective directions and methods of anti-crisis management of tourism and
hotel and restaurant business in the conditions of restrictive quarantine measures.*

*The authors insist that the position of anti-crisis manager or even anti-crisis department should be in every
company to develop an effective anti-crisis program of the company not only in the crisis period, but also in pre-
crisis and post-crisis.*

*For the optimal mode of operation of tourism and hotel and restaurant enterprises, the authors identified the
following priorities: improving personnel management, effective quality management and crisis management of
the tourism and hotel and restaurant industry.*

*Ключові слова: туристичний бізнес, готельно-ресторанна справа, онбордінг, антикризовий менеджмент,
ведення бізнесу в умовах карантинних заходів.*

*Key words: tourism business, hotel and restaurant business, onboarding, anti-crisis management, doing business
in quarantine measures.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних швидкоплинних умовах зовнішньої се-
реди та нестабільної економічної, політичної, соціаль-
ної ситуації, туристичний та готельно-ресторанний
бізнес дуже швидко втрачають свої позиції на ринку. А
з настанням кризи коронавірусу та введенням карантин-
них заходів більшість підприємств та закладів цієї га-
лузі знаходяться у дуже скрутному становищі, а деякі
на грані банкрутства. Необхідно швидко адаптуватися
до змін та запропонувати споживачам послуг нові підхо-
ди до розвитку бізнесу, інноваційні методи та технології
надання послуг, нові послуги та нові продукти, які бу-
дуть більше необхідні нині, з дотриманням усіх норм
безпеки, відповідної якості та відповідати сучасним по-
требам людей.

Ці розробки та нові підходи до надання послуг змо-
жуть привабити нових споживачів та відповідно прине-
суть додатковий дохід власникам бізнесу та державі, а
також задовольнять зростаючі потреби населення.
Окрім того, запропоновані авторами заходи допомо-
жуть змінити відношення власників бізнесу та спожив-
вачів послуг до цінності самого продукту та послуг, які
вони надають.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемою розвитку готельно-ресторанного та
туристичного бізнесу в умовах кризи займалися такі
науковці: Л.О. Лігоненко, Т.В. Капліна, В.М. Столярчук,
Л.П. Малюк, А.С. Капліна, І.Г. Веземська, Х.Й. Роглев
та інші, але зазначена тема потребує додаткових нау-
кових досліджень.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розробка інноваційних напрямів та
методів діяльності роботи туристичного та готельно-
ресторанного бізнесу в умовах пандемії та відповідних
карантинних заходів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах життя ділова людина, яка багато
працює, займається дітьми, допомагає своїм рідним,
практично не має часу на те, щоб підтримувати в нор-
мальному стані своє здоров'я та забезпечити свій відпо-
чинок або відпустку.

Сьогодні набуває потреба того, яким чином якісно
та корисно організувати подорожі та проведення
вільного часу тих, хто перебуває на відпочинку або у

відпустці. Тому організація роботи туристичного та готельно-ресторанного бізнесу є дуже актуальною темою, адже це - додатковий дохід державі та додаткові робочі місця для громадян України.

Але не все так просто, як було раніше. В умовах карантину та корона-пандемії, змінились правила туристичної діяльності та робота готельно-ресторанного бізнесу. Окрім того, сфера туризм і компанії, що організують пасажирські перевезення, зазнали величезних збитків внаслідок призупинення діяльності на півроку впродовж 2020 року. Велика кількість підприємств, приблизно 25 відсотків, назавжди припинили свою діяльність. Зараз потрібно працювати в нових умовах, умовах карантинних заходів, і нікому не відомо, коли будуть скасовані карантинні обмеження.

Великого значення набувають у всіх видах діяльності цифрові технології та інноваційні процеси, за допомогою яких можна вивести бізнес на новий рівень та отримати додатковий прибуток. Одна з таких інноваційних технологій — це онбординг.

Онбординг — процес, за допомогою якого новим клієнтам чи працівникам спрощується процес "вливання" у робочий процес. Він корисний для споживачів послуг, які за допомогою онбордингу зможуть відчутти цінність конкретного продукту або послуги та максимально використовувати переваги та вигоди від повного отримання інформації від надання цих послуг [1].

Перший досвід використання будь-якого продукту або послуги найважливіший. Якщо людина спочатку збита з толку, вона стикається зі складнощами, не може розібратися в інтерфейсі і не розуміє, навіщо йому потрібен товар або послуга, то наврядчи користувач стане клієнтом.

Онбординг вирішує такі важливі завдання: як навчити, залучити й утримати клієнта.

Наприклад, ви пропонуєте послуги готельно-ресторанного бізнесу клієнту, з яким працює вперше. Перше головне завдання, щоб про ваші послуги можливо було якомога більше узнати з Інтернету, або з вашої персональної сторінки закладу (наприклад, WhatsApp, Telegram, WeChat), де знаходиться заклад, яким чином до вас можливо доїхати, які товари або послуги ви можете запропонувати своїм гостям, що унікального має ваш заклад, які професіонали у вас працюють, які страви ви пропонуєте, чим вони унікальні, як пропонуєте провести гостям своє свято.

Можливо, у вас є унікальний контент про ваш досвід в організації свят, який можливо переглянути клієнту, чи про організацію та оформлення виїзного кейтерингу, який може бути у різноманітних містах, а також запропонуєте вибрати ведучого для даного заходу [2], та продемонструєте відео його роботи. Таким чином ваш потенційний споживач, не виходячи з дому, може з Інтернету узнати про ваш заклад повну корисну інформацію, оцінити якість послуг вашого закладу та визначити цінність для себе.

Можливо показати історію вашого закладу, яка теж може бути у відео запропонована вашим гостям. Наприклад, у ній можна поділитися інформацією про професіоналів, які працюють у вашому готелі або ресторані, які вони мають нагороди, або показати унікального кондитера або повара, який довго працював за кордоном, та запропонувати кондитерські вироби на замовлення з фото цих блюд, тортів, тістечок або морозива авторського виробництва.

А ще додати інформацію з приводу того, чим кожна страва унікальна, або нова технологія, яка використовується для цього блюда.

Можливо показати інтер'єр закладу, меблі, обладнання та ексклюзивне відео з приготування торта з морозива от шефа, з використанням унікального обладнання, це все додасть споживачів вашому закладу.

Обов'язкова інформація про меню закладу, про акції або систему знижок, яку надає ваш заклад для постійних

клієнтів, організацій, при організації банкетів або сімейних обідів, про доставку блюд, про роботу закладу в нічний час.

Готелі можуть запропонувати своїм клієнтам відомої інформації про номери готелю, про їх ексклюзивне дизайнерське оформлення, про вид з номеру, а також про додаткові послуги, які представляють гостям готелю, про меню ресторану та іншу інформацію.

Коли у час цифрових технологій споживачі послуг за допомогою смартфона, не виходячи з дому, можуть отримати корисну та важливу інформацію про будь-який заклад та їхні товари і послуги, це може надати бізнесу додаткові бонуси.

Для успішного розвитку бізнесу готелям і ресторанам необхідно враховувати запити гостей-мільянерів. Мільянери, або покоління Y — це люди віком 18—35 років, вони є прихильниками цифрових технологій. По-перше, мільянери технологічно підковані, вони активно користуються гаджетами, наприклад, для бронювання і управління замовленнями їм найзручніше використовувати мобільні додатки [3].

Данні заходи теж додатково залучать нових клієнтів. Важливо пам'ятати, що люди завжди будуть тільки там, де їх чекають і цінують, де для них роблять корисні пропозиції, подарунки. Коли є велика кількість задоволених та зацікавлених споживачів, яким подобається даний заклад, більше буде гарних відгуків, а власники отримують ще більший прибуток.

Онбординг персоналу включає ознайомлення нового співробітника та вже давно працюючих працівників з робочими процесами та адаптацією до нових умов праці, видів робіт та колективу підприємства [4].

Наприклад, новий працівник прийшов працювати в заклад, він отримує весь набір важливої інформації, що скоріше допомагає відчутти себе своїм, та дуже важливим для закладу. З'являється можливість проявити себе та продуктивно працювати на займаній посаді. А ще, коли працівник швидко адаптується до нової роботи, він отримує позитивний досвід і бажання краще працювати. Досвідчені працівники, яким теж доводиться працювати в нових умовах, маючи можливість відвідувати тренінги, семінари, welcome-зустрічі за рахунок роботодавця, теж скоріше адаптуються до нових умов, не втрачаючи продуктивності праці, отже прибуток закладу не знизиться, а навпаки зросте, тому що додаткове навчання персоналу дасть свої позитивні результати. І головне — надасть можливість усьому персоналу відчутти цінність та унікальність своєї роботи, цінність продукту або послуги, яку вони пропонують.

Якщо запровадити онбординг у систему управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу, це швидко дасть свої позитивні результати. В жорстких умовах пандемії та постійних карантинних заходів потрібно постійно працювати з персоналом, підвищувати їх кваліфікацію та швидко адаптуватися до змін, тому що це вимагає теперішній час. Той, хто не встиг пристосуватися до мінливого зовнішнього середовища, буде нести величезні збитки, скорочувати штат та втрачати свій дохід.

Ще одна обов'язкова умова теперішнього часу роботи багатьох закладів — це наявність антикризових менеджерів та стратегії антикризового управління туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Якщо раніше ці заклади могли обходитися без цього та за останні двадцять років дуже розвинули свою діяльність та працювали успішно, приносячи гарний прибуток своїм власникам та державі, то з 2020 року пандемія коронавірусу все змінила. Люди були вимушені залишитися вдома, транспорт зупинився, а готелі та ресторани були закриті, ця галузь зазнала масштабних збитків.

Коли в компанії наступають нелегкі часи, вони втрачають свій прибуток, зменшується їх сегмент ринку, зупиняється робота підприємств, тоді на допомогу приходить антикризовий менеджмент. Тому необхідні роз-



Рис. 1. Напрями антикризового менеджменту туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: розробка Пікуліної О.В.

робити нові напрямки та методи антикризового управління туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Потрібні антикризові менеджери, які допомагають у роботі компанії. Вони повинні робити постійний моніторинг ринку даних послуг, контролювати роботу закладу та розробляти заходи, щоб запобігти подальшому розвитку негативних наслідків.

Криза підприємства — це незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає або навіть робить неможливим функціонування підприємства. Вона також представляє собою переломний момент у виробничих, комерційних, фінансових та інших процесах, що відбуваються на підприємстві [5]. Окрім того, криза у нас нині не одна, їх існує декілька одночасно: економічна, політична, організаційна, соціальна, психологічна та ще криза пандемії і кожна з них несе свої наслідки для держави, економіки населення та підприємств.

Антикризове управління, або кризовий менеджмент — це процес порятунку організації (об'єкта управління) від руйнівних впливів і створення умов для її розвитку [6] (рис. 1).

Тому антикризове управління нині необхідно для того, щоб уникнути величезних збитків, щоб усі заклади туристичного та готельно-ресторанного бізнесу працювали у стабільному режимі, приносячи дохід власникам бізнесу та державі. Окрім того потрібно розробити стратегії напрямки та заходи, які допоможуть працювати підприємствам у карантинному режимі, у режимі повного локдауна або наступної хвилі пандемії.

Існують два види кризового менеджменту для порятунку організації, при цьому керівник після проведення повного SWOT-аналізу підприємства повинен обрати потрібний вид для конкретного закладу.

Профілактичний кризовий менеджмент — це сукупність дій спрямованих на мінімізацію допустимого рівня ризику для бізнесу. При цьому об'єктом є система в цілому. Мета профілактичного кризового менеджменту — зниження ризиків. Характер дій і тривалість — постійна планова діяльність [7].

Але якщо такий вид кризового менеджменту виявився не ефективним і не привів роботу підприємства до бажаного результату, тоді профілактичний менеджмент змінюється на надзвичайний.

Надзвичайний кризовий менеджмент — це сукупність дій, які направлені на недопущення розвитку кризи, стабілізацію ситуації [7].

На відміну від профілактичного кризового менеджменту, об'єктом є кризовий менеджмент. Метою надзвичайного кризового менеджменту — врятувати систему, причому всіма доступними методами з мобілізацією усіх доступних ресурсів.

Для готельно-ресторанного бізнесу такими напрямками можуть стати (рис. 1): активний розвиток цифрових технологій таких як онлайн маркетинг і інфлюенсер — маркетинг, контент та інші; впровадження інноваційних методів як-от: технологізація, реінжиніринг, краудсорсинг, бенчмаркінг, систему управління якістю [8]; впровадження індивідуального підходу до надання послуг; активний розвиток виїзного кейтерингу; організація бюджетного туризму, за рахунок впровадження спеціальних наметових поселень-кемпінгів; організація замського формату готелів; надання послуг споживачам за класами "економ", "стандарт", "люкс" та інше.

Антикризовий менеджмент здійснюють кризові менеджери. Чим повинні займатися кризові менеджери? Вони повинні контролювати ринок готельно-ресторанних послуг, визначати реальну наявність конкурентів на цьому ринку, на якому напрямку конкуренція сильніша, щоб посилити дії на цьому напрямі. Розподіляти ресурси закладів таким чином, щоб уникнути ризику в роботі ресторанів, кафе, готелів. Кризові менеджери визначають можливі причини кризи, прогнозують її розвиток та наслідки, вирішують поточні проблеми на усіх рівнях готельно-ресторанного бізнесу та вміють відрізнити проблеми глобальні та локальні підприємства. Вони першими реагують на будь-які зміни у попиті на ринку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. Але кризові менеджери або відділи на великих підприємствах повинні бути утворені не тільки у кризовий або післякризовий період, а ще у докризовому періоді. Їх робота повинна бути постійною, вони потрібні, навіть якщо економічна ситуація стабільна і немає пандемії та карантину, щоб уникнути ризиків у роботі.

Кризові менеджери повинні постійно вносити свою оцінку по кожному напрямку діяльності та надавати для прийняття рішень керівникам компанії свої пропозиції.

Але криза — це ще одна спроба перейти на якісно інший рівень розвитку підприємств. Це ще одна можливість перебудувати все по новому та почати кардинальні зміни у кожному бізнесі.

Наша країна, знаходячись у кризовому стані економіки та кризи пандемії, перебуває в точці біфуркації. Тобто суспільство вже не готове приймати передбачуваний попередній шлях розвитку і прагне перебудувати систему та обрати новий шлях розвитку.

Біфуркаційний шлях розвитку характеризується миттєвим переходом до якісно нового стану (закон переходу кількості в якість), тобто революційний тип розвитку, що характеризується нестійкістю, нестабільністю, технологічними проривами, винаходами, науковими відкриттями, які функціонують за новими принципами [9].

Зараз в сучасних умовах, коли змінюються умови існування, в умовах невизначеності та все нових ка-

рантинних заходів, всі туристичні та гостинні компанії потребують швидких дій та продуманості в прийнятті рішень. Потрібні значні інвестиції в цифрові технології та додаткові заходи для покращення роботи бізнесу.

Саме тому варто розглянути різні типи технологій, що мають вплинути на майбутнє вітчизняного туристичного готельно-ресторанного сектору та дадуть змогу підвищити конкурентоспроможність українських готельно-ресторанних підприємств та туристичного бізнесу на світовому ринку [10].

Але не потрібно забувати про те що, конкурентоздатність готельних та ресторанных послуг визначається рівнем якості і ціни. Якість — це комплексне поняття, що всебічно характеризує ефективність діяльності, стиль управління, стратегію, маркетинг і організацію надання послуг [11].

Тому нині, щоб усе туристичне та готельно-ресторанне господарство працювало в оптимальному режимі, першорядними задачами є: удосконалення управління персоналом, ефективне управління якістю та антикризовий менеджмент туристичної та готельно-ресторанної галузі.

ВИСНОВКИ

Туристичний та готельно-ресторанний бізнес, який до недавнього часу процвітав, зараз знаходиться у дуже скрутному становищі. На цей час сучасна ринкова концепція роботи готелів та ресторанів в умовах пандемії повинна змінитися, і на перший план повинні вийти безпека надання послуги, інформованість про послугу або товар та впровадження цифрових технологій та їх доступність. Як ми бачимо статистику останніх років, що від кризи не застрахований жоден бізнес. Кризи можуть бути з різних причин як зовнішніх, так і внутрішніх. Щоб вижити в кризу, потрібно спрямувати свої дії на відновлення, або на трансформацію і розвиток бізнесу. Для цього потрібні кризові менеджери, вони мають спеціальні знання та здібностями вирішувати складні проблеми та діяти в стресових, не передбачуваних та жорстких умовах.

Запропоновані напрями антикризового менеджменту туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, значно прискорять процес виходу з кризи підприємству та допоможуть бізнесу знайти нові можливості.

Запропановано запровадити онбордінг у в систему управління персоналом готельно-ресторанного бізнесу, це швидко дасть свої позитивні результати та допоможе полудити грамотний персонал та додатковий дохід закладам.

Література:

1. Онбордінг: як вовлечь, удержать и покорить пользователя [Електрон. ресурс]. — Режим доступу: <https://www.carrotquest.io/blog/onboarding-cto-eto/>
2. Контент. [Електрон. ресурс]. — Режим доступу: <https://termin.in.ua/kontent/>
3. Інноваційний підхід до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу України в умовах кризи / Гребенюк Г.М., Чаркіна Т.Ю., Марценюк Л.В., Пікуліна О.В. Агросвіт. № 5—6. 2021. С. 5—62.
4. Рекруторія: вебінар "Онбордінг та адаптація персоналу як інструмент утримання" 07/08/19 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://grc.ua/article/24932>
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. — К.: Київ. Нац.тор.-екон.ун-т, 2005. — 824 с.
6. Чаркіна Т.Ю. Механізми та напрями антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2020. № 4. Т. 2. С. 67—71.
7. Хто такий кризовий менеджер і чим він займається. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [\[bezpeka.isu.net.ua/news/511532-khto-takiy-krizoviy-menedzher-i-chim-vin-zaymaetsya\]\(https://bezpeka.isu.net.ua/news/511532-khto-takiy-krizoviy-menedzher-i-chim-vin-zaymaetsya\)](https://

</div>
<div data-bbox=)

8. Чаркіна Т.Ю., Марценюк Л.В., Задоя В.О., Пікуліна О.В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. Економіка та держава. Науковопрактичний журнал № 2 грудень 2021. С. 19—23.

9. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії: навчальний посібник / Т.В. Капліна, В.М. Столярчук, Л.П. Малиук, А.С. Капліна. — Полтава: ПУЕТ, 2018. — 357 с.

10. Веземська І.Г. / Впровадження технологічних змін в готелях під час пандемії COVID-19. Економіка та сучасний менеджмент: теоретичні підходи та практичні аспекти розвитку: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Київ, 12 грудня 2020 р.). — К.: ГО "Київський економічний науковий центр", 2020. — С. 45—48.

11. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://tourlib.net/books_ukr/roglev12-2.htm

References:

1. Nykulyna, Ya. (2019), "Onboarding: how to engage, retain and captivate the user", available at: <https://www.carrotquest.io/blog/onboarding-cto-eto/> (Accessed 23 March 2021).
2. Termin.in.ua (2021), "Content", available at: <https://termin.in.ua/kontent/> (Accessed 23 March 2021).
3. Hrebenuk, H. Charkina, T. Martseniuk, L. and Pikulina, O. (2021), "An innovative approach to the development of tourism and hotel and restaurant business in Ukraine in a crisis", Agrosvit, vol. 5—6, pp. 57—62. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.5-6.57
4. Sobolieva, N. (2019), "Recruitment: webinar "Onboarding and adaptation of staff as a tool of maintenance", available at: <https://grc.ua/article/24932> (Accessed 23 March 2021).
5. Lihonenko, L.O. (2005), Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise], Kyiv. Nats.tor.-ekon.un-t, Kyiv, Ukraine.
6. Charkina, T.Yu. (2020), "Mechanisms and directions of anti-crisis management of the passenger complex of railway transport", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 4, no. 2, pp. 67—71.
7. Bezpeka (2021), "Who is a crisis manager and what he does", available at: <https://bezpeka.isu.net.ua/news/511532-khto-takiy-krizoviy-menedzher-i-chim-vin-zaymaetsya> (Accessed 23 March 2021).
8. Charkina, T. Martseniuk, L. Zadoia, V. and Pikulina, O. (2021), "Strategic directions of hotel and restaurant business management in the conditions of crisis", Ekonomika ta derzhava, vol. 2, pp. 19—23. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.2.19
9. Kaplina, T.V. Stoliarchuk, V.M. Maliuk, L.P. and Kaplina, A.S. (2018), Innovatsijni tekhnologii v hotel'nomu gospodarstvi: osnovy teorii [Innovative technologies in the hotel industry: the basics of the theory], PUET, Poltava, Ukraine.
10. Verezoms'ka, I.H. (2020), "Introduction of technological changes in hotels during the COVID-19 pandemic", Ekonomika ta sучasnyj menedzhment: teoretichni pidkhody ta praktichni aspekty rozvytku: zbirnyk materialiv vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii [Economics and modern management: theoretical approaches and practical aspects of development: a collection of materials of the All-Ukrainian scientific-practical conference], HO "Kyivs'kyj ekonomichnyj naukovyj tsentr", Kyiv, Ukraine, 12 dec, pp. 45—48.
11. Rohliev, Kh.J. (2005), "Fundamentals of hotel management", available at: https://tourlib.net/books_ukr/roglev12-2.htm (Accessed 23 March 2021).

Стаття надійшла до редакції 04.04.2021 р.