

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.32>
УДК: 338.242

Н. М. Бабко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та готельно-ресторанного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет*

імені Богдана Хмельницького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7620-9500>

О. В. Круковська,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного
бізнесу, Херсонський державний аграрно-економічний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1531-8057>

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

N. Babko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Economics and Hotel and Restaurant Business,
Bohdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University*

O. Krukovska,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Hotel, Restaurant and Tourism Business,
Kherson State Agrarian and Economic University*

RESILIENCE OF THE HOSPITALITY INDUSTRY UNDER MARTIAL LAW

У статті розглядається вплив воєнного конфлікту на сферу гостинності, визначаються наслідки для підприємств даної галузі, а саме – фізичні втрати та руйнування об'єктів, зменшення туристичного потоку, зміни в попиті та пропозиції, вплив на мережу постачання та необхідність адаптації підприємств індустрії гостинності до шоків умов функціонування. Акцентується увага на необхідності гнучкості та швидкої реакції підприємств сфери гостинності для збереження стійкості в умовах кризи, враховуючи важливість безпеки клієнтів і персоналу. Визначаються стратегії збереження бізнесу та його подальше відновлення після завершення воєнного конфлікту. Підкреслюється важливість провадження ефективного кризового менеджменту, зокрема розробки кризових планів в умовах екстрених ситуацій. Всі аспекти результативності сфери гостинності в умовах військового конфлікту розглядаються як ключові для успішної адаптації та відновлення в таких надскладних умовах.

The article examines the impact of the military conflict on the hospitality sector, identifies the consequences for hospitality enterprises, namely, a decrease in tourist flow, physical losses and destruction of facilities, changes in supply and demand, impact on the supply chain and the need to adapt the hospitality sector to critical operating conditions. Attention is focused on the need for flexibility and rapid response of hospitality companies to maintain resilience in a crisis, given the importance of customer and staff safety. Strategies for preserving business and its further recovery after the end of the military conflict are identified. The importance of effective crisis management, including the development of crisis plans in emergency situations, is emphasized. All aspects of the hospitality industry's resilience in the context of military conflict are considered key to successful adaptation and recovery in these extremely difficult conditions.

The author emphasizes the need for an integrated approach, which means that hospitality enterprises should take into account the economic, social and security aspects of their activities. As a result of the analysis of the impact of martial law on

the hospitality sector, the main challenges and opportunities for the development of strategies of enterprises in this industry aimed at ensuring sustainable operations in times of crisis are identified. It is emphasized that the resilience of the hospitality industry requires not only survival, but also an active contribution to the process of recovery and development after the end of the military conflict.

The author emphasizes the need for the hospitality industry to interact with local communities and authorities to jointly overcome difficulties. The author emphasizes the need to find innovative solutions and develop strategies aimed at restoring and developing the hospitality industry under conditions of military stress. Overall, the article identifies the key aspects that determine the success and survival of the hospitality industry during a military conflict, and points out the need for flexibility, strategic planning and cooperation to overcome the challenges of these difficult conditions.

Ключові слова: *резильєнтність сфери гостинності, кризовий менеджмент, стратегії виживання, стратегії відновлення, економічна реабілітація, повоєнне відновлення.*

Keywords: *resilience of the hospitality industry, crisis management, survival strategies, recovery strategies, economic rehabilitation, post-war recovery.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Проблема резильєнтності сфери гостинності в умовах воєнного стану є надзвичайно актуальною та комплексною. У цьому контексті ключовим завданням є визначення ступеня готовності та здатності галузі гостинності витримати вплив воєнних подій та швидко адаптуватися до нових умов. Зв'язок цієї проблеми із науковими завданнями включає дослідження механізмів резильєнтності, вивчення впливу воєнного конфлікту на різні сегменти галузі гостинності та розробку стратегій для забезпечення стабільності та відновлення. Практичні завдання включають розробку ефективних заходів управління кризовими ситуаціями, створення

адаптивних моделей бізнесу та підвищення рівня готовності даного сектору економіки до непередбачуваних викликів у контексті воєнного конфлікту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику руйнівного впливу російської військової агресії на економіку України в цілому та галузь гостинності зокрема досліджує ряд вітчизняних вчених, а саме Гахович Н. Г., Даниленко-Кульчицька В. А., Дейнеко Л. В., Кушніренко О. М., Ципліцька О. О. та багато інших. Щодо терміну «резильєнтність», то його у різних аспектах розглядають такі науковці, як Андрійчук В. А., Божок Є. В., Волошина О. В., Воронько-Невіднича Т. В., Кий В. Л., Лігоненко Л. О., Пирожков С. І., Хамітов Н. В., Череватський Д. Ю. та ряд інших. Серед зарубіжних фахівців, що вивчають особливості резильєнтності у контексті нашого дослідження, можна виділити такі імена, як С. Дучек, Дж. Орліковські та М. Тайр.

Наприклад, науковиця Т. В. Воронько-Невіднича акцентує увагу на актуальності концепції резильєнтності підприємств у період післявоєнного відродження, яка має передбачати активні заходи з пошуку механізмів пом'якшення та нівелювання для вітчизняної економіки втрат від військових дій [2].

Дослідники С. І. Пирожков, Є. В. Божок і Н. В. Хамітов стверджують, що економіка, яка є базисом цивілізаційної суб'єктності країни, представляє собою найважливіший компонент стратегії національної резильєнтності. Вчені наголошують на необхідності проведення аналізу зовнішньо- і внутрішньоекономічного середовища України для визначення можливих викликів і загроз, а також визначення найефективніших способів реагування на них [7].

В. А. Кий досліджує концепцію резильєнтності на мікроекономічному рівні та визначає важливість управління життєздатністю підприємств у практичному плані. Однак він вказує на те, що цей аспект залишається теоретично та методологічно недостатньо розробленим, представляючи неузгоджену комбінацію підходів, які сформовані іншими науковими напрямами [5].

Дослідження С. Дучек, німецької вченої, фокусується на резильєнтності організацій, управлінні інноваціями та процесах змін. Авторка, використовуючи попередній науковий досвід і здобутки інших наукових галузей, таких як психологія, фізика, медицина та інші, викладає детальне пояснення того, як резильєнтність дозволяє організаціям ефективно протистояти стресам, систематично впроваджувати інновації та швидко адаптуватися до змін. Однак для більш глибокого розуміння того, як працює організаційна стійкість, як її можна розвивати, досліджувати та створювати міцний теоретичний фундамент для концепції резильєнтності, ще потрібні додаткові дослідження [9].

Зарубіжні вчені М. Тайр та Дж. Орліковські говорять про деякий позитивний вплив кризових ситуацій на резильєнтність організацій, чим практично підтверджують, що шоківі стани можуть слугувати можливістю для здобуття досвіду та є фундаментом для майбутнього зростання [10]. Однак, на нашу думку, такий досвід не обов'язково автоматично впроваджується підприємствами в процесі резильєнтності

Отже, дослідження резильєнтності, а також її механізмів та інструментів проводяться на різних рівнях і у контексті різноманітних завдань. Проте як вітчизняні, так і зарубіжні вчені вбачають необхідність глибшого розуміння даної дефініції, особливо в економічному вимірі. Щодо розвідок у контексті забезпечення резильєнтності сфери гостинності в умовах воєнного стану, то даний напрямок є мало вивченим та потребує розгорнутого моніторингу, аналізу та формулювання результатів досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Завдання статті полягає в розгляді та аналізі резильєнтності сфери гостинності в умовах воєнного стану. Метою є визначення впливу воєнного конфлікту на функціонування та стійкість галузі гостинності, а також факторів, що впливають на можливість її відновлення та адаптації в умовах кризи. Ключовими цілями статті є дослідження та аналіз стратегій і підходів, які галузь гостинності може використовувати для забезпечення резильєнтності в

умовах воєнного стану, також розробка рекомендацій щодо відновлення та розвитку в умовах кризового середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. За визначенням провідних фахівців, до індустрії гостинності входять готельні та ресторанный компанії, постачальники туристичних послуг і спеціалізовані розважальні підприємства [3, с. 20]. Таким чином, готельно-ресторанный бізнес представляє собою ключовий елемент сфери гостинності на національному рівні. На жаль, внаслідок повномасштабного вторгнення РФ на територію України, дана галузь постраждала чи не найбільше, а головним завданням представників індустрії стало виживання. На початку війни обсяги готельного бізнесу в країні скоротилися на 90%, сьогодні ж частина підприємств залишається під окупацією, багато з них стали об'єктами розграбування чи повного руйнування, значна кількість компаній повністю припинили свою діяльність [4, с. 11]. Загострює проблему й те, що сфера гостинності характеризується низьким рівнем релокації через специфіку функціонування. Причинами такого обмеження є те, що готелі та ресторани часто прив'язані до конкретної місцевості або туристичного об'єкту, а їх успіх часто залежить від місцевого населення та туристичного потоку. Крім того, значну роль відіграють культурні, кулінарні та місцеві особливостей, які роблять процес релокації ще більш складним або і зовсім не можливим.

З початком повномасштабного вторгнення галузь гостинності на Сході та Півдні країни майже повністю призупинила свою діяльність. Щодо Західної частини країни, то тут склалась протилежна ситуація – через масовий переїзд мешканців прикордонних територій у більш безпечні місця, підприємства сфери гостинності даного регіону враз відчули на собі всі наслідки перезавантаженості. Багато з них почали використовуватись для тимчасового розміщення вимушено переміщених осіб. Така ситуація змусила значну кількість підприємств сфери гостинності адаптувати свої методи прийому і обслуговування гостей, оскільки пріоритетом стало забезпечення безпеки та належного рівня обслуговування великого потоку людей. За таких шоківих

умов готельно-ресторанні підприємства були змушені використовувати, по можливості, ефективні та, в першу чергу, оперативні стратегії антикризового управління для того, щоб забезпечити стабільність та продовжувати надавати послуги.

Більшість підприємств сфери гостинності розпочали процес диверсифікації своєї діяльності, активно оновлюючи асортимент послуг та продукції, переглядаючи канали постачання товарів і змінюючи маркетингові стратегії. Оскільки тривалість війни непередбачувана, готельно-ресторанним підприємствам досить важко адаптуватися до нових умов ведення бізнесу: надання послуг, планування і отримання доходу, розподіл прибутку, забезпечення сталості, управління людським капіталом – всі ці питання в один момент стали складновирішуваними. Перед підприємствами, в першу чергу, постало завдання збереження власності та капіталу.

Таким чином, для вітчизняної сфери гостинності наслідками воєнної агресії РФ стали: зменшення туристичного потоку, зменшення чисельності персоналу індустрії, збитки і руйнування, зміни попиту та пропозиції, порушення мереж постачання та інші, а отже нагальним стало вирішення проблеми адаптації до ситуації, що склалась. У таких умовах підприємства сфери гостинності вимушені швидко пристосовуватися до зміни умов функціонування та бути спроможними впроваджувати стратегії виживання в умовах воєнного стану, наприклад, шляхом зміни асортименту послуг, виходу на нові ринки та вдосконалення заходів безпеки.

Термін «резильєнтність» означає здатність системи або організму відновлювати свою функціональність після стресових ситуацій, труднощів чи втрат [8, с. 34]. Він може застосовуватися у різних контекстах, таких як психологія, бізнес, інформаційні технології та інших. Наприклад, у психології резильєнтність означає здатність людини адаптуватися до стресових ситуацій, пристосовуватися до труднощів і відновлюватися після негативних подій, знаходити позитивні моменти в негативних ситуаціях, швидко відтворюватися після руйнівних подій та розвивати стресостійкість. По аналогії із

психологічним контекстом, резильєнтність у бізнесі означає здатність компанії або організації виживати та пристосовуватися до змін в економічному середовищі, технологічних інноваціях, в умовах невизначеності та із врахуванням інших факторів. Отже, у загальному розумінні резильєнтність — це ключова якість для подолання труднощів і забезпечення стійкості в різних сферах життя [1, с. 42-46; 6, с. 24-27].

Ми вважаємо, що резильєнтність сфери гостинності в умовах воєнного конфлікту – це здатність готелів, ресторанів, туристичних агентств та інших суб'єктів пристосовуватися до екстремальних обставин, відновлювати свою діяльність та забезпечувати якісне обслуговування навіть в умовах кризи та шокового стану.

Аспекти резильєнтності підприємств сфери гостинності включають різноманітні елементи, стратегії та механізми, спрямовані на забезпечення стійкості та швидкої адаптації до непередбачених викликів чи кризових ситуацій. На нашу думку, до загальних аспектів резильєнтності підприємств сфери гостинності можна віднести:

1. Гнучкість управління – здатність підприємств адаптуватись до змін в економічному середовищі, технологічних та соціокультурних тенденціях.

2. Маневреність ресурсів – збільшення ефективності управління ресурсами з метою результативної реакції на несподівані зміни в попиті, умовах ринку чи інших факторах.

3. Інновації та технологічна готовність – здатність впроваджувати нові технології та інноваційні підходи для покращення бізнес-процесів та відповіді на нестабільні умови.

4. Сприйняття ризику – розвинута культура оцінки та управління ризиками для зменшення негативного впливу змін на підприємство.

5. Соціальна відповідальність та етика – зосередженість на відповідальному підприємництві, яке враховує соціальні та етичні аспекти управління бізнесом навіть в шокових умовах функціонування.

6. Залученість персоналу – здатність мобілізувати та заохотити персонал у кризових умовах, зберігаючи високий рівень мотивації та комунікації.

7. Стосунки з клієнтами – побудова та збереження тісних відносин з клієнтами, готовність вислуховувати їх потреби та відгуки, враховуючи нестабільність ситуації, шоківий стан та кризові умови діяльності.

Щодо резильєнтності сфери гостинності в умовах воєнного стану, то вона вимагає комплексного підходу, ретельної підготовки та співпраці з різними стейкхолдерами. Загальною вимогою для індустрії гостинності в умовах воєнного конфлікту є гнучкість та швидка адаптація до нових умов, забезпечення безпеки клієнтів та персоналу, а також використання стратегій, спрямованих на збереження бізнесу та його подальше відновлення після кризового періоду. Ми виділяємо наступні стратегії та тактичні рішення забезпечення резильєнтності сфери гостинності в умовах воєнного стану (Табл. 1).

Таблиця 1. Основні стратегічні завдання і тактичні рішення забезпечення резильєнтності сфери гостинності в умовах воєнного стану

№	Стратегічні завдання	Тактичні рішення
1	Безпека та захист	Розробка і впровадження системи ефективних заходів безпеки, захисту персоналу та відвідувачів підприємств сфери гостинності.
2	Сталість постачання	Налагодження безперервних ланцюгів постачання в кризових умовах функціонування.
3	Комерційна адаптація	Вдосконалення системи економічних заходів з метою адаптації підприємств даної галузі до шоківих умов виживання та поступової стабілізації діяльності.
4	Залучення громади	Розробка програм взаємодії з місцевими громадами для вирішення важливих питань функціонування і розвитку сфери гостинності в умовах воєнного стану.
5	Маркетинг та комунікації	Організація та активна участь у місцевих ініціативах і заходах для підтримки патріотичного духу та реалізації соціальної відповідальності.

Джерело: складено авторами

Розглянемо подетально тактичні рішення, за допомогою яких, на нашу думку, можна забезпечити резильєнтність сфери гостинності в умовах воєнного стану.

1. Забезпечення безпеки та захисту повинно передбачати систему реалізації наступних обов'язкових заходів:

- розробка і впровадження чіткого плану евакуації для персоналу та гостей; облаштування укриттів;

- встановлення гнучких графіків роботи та змін для ефективного розподілу трудових ресурсів у складних умовах, з урахуванням можливих повітряних тривог та критичних ситуацій;

- посилення безпеки на території об'єктів гостинності шляхом встановлення додаткових контрольно-пропускних пунктів та відеоспостереження;

- забезпечення персоналу і гостей засобами індивідуального захисту та надання інструкцій щодо їх використання;

- розробка кризового плану дій для персоналу стосовно процедур у випадку надзвичайних ситуацій;

- встановлення ефективного зв'язку та співпраці з місцевими правоохоронними органами і службами безпеки для обміну інформацією та отримання захисту;

- проведення регулярних тренінгів та інструктажів для персоналу з питань безпеки та евакуації, надання першої медичної допомоги та реагування на можливі загрози;

- розробка системи ефективної кризової комунікації для спілкування з гостями та персоналом у випадку надзвичайних ситуацій (наприклад, використання соціальних мереж для швидкої передачі інформації).

2. Забезпечення сталості постачання може бути реалізоване шляхом прийняття наступних тактичних рішень:

- залучення локальних постачальників для зменшення залежності від зовнішніх ринків (наприклад, укладання угод з місцевими фермерами);

- розробка гнучкого меню, яке може адаптуватися до наявних продуктів та сировини;

- використання технологій зберігання і консервації для подовження терміну придатності продуктів харчування та створення резервних запасів;
- розробка спільної мережі постачання з іншими підприємствами сфери гостинності для взаємного обміну ресурсами і досвідом;
- співпраця з гуманітарними організаціями для отримання допомоги у випадку необхідності;
- впровадження ефективних систем управління запасами для мінімізації втрат та забезпечення їх постійної наявності;
- тренінг персоналу з управління кризовими ситуаціями та роботи в умовах обмеженого постачання;
- забезпечення персоналу необхідними ресурсами та підтримкою для ефективної роботи в умовах воєнного стану.

3. Комерційна адаптація підприємств сфери гостинності до умов воєнного стану може бути здійснена шляхом:

- впровадження гнучкої системи ціноутворення, яка дозволяє адаптувати ціни в залежності від попиту та особливостей ринкових умов;
- розробки спеціальних пропозицій та пакетів послуг для залучення клієнтів (наприклад, знижки на довгострокове проживання, безкоштовні або зі значними знижками послуги для військовослужбовців, волонтерів тощо);
- використання можливостей вертикальної інтеграції (наприклад, власне виробництво продуктів або створення власного сервісу доставки для оптимізації витрат).

4. Залучення громади до вирішення питань функціонування сфери гостинності в умовах воєнного часу можна здійснювати за допомогою:

- залучення місцевих мешканців до волонтерських проєктів, таких як приготування та роздача безкоштовного харчування для військовослужбовців або постраждалих від війни;
- сприяння розвитку місцевих підприємств та фермерських господарств для забезпечення сфери гостинності свіжими місцевими продуктами;

- проведення різноманітних громадських подій, таких як фестивалі, концерти чи ярмарки, які створюють позитивний образ громади та підтримують патріотичний дух;

- співпраця з неприбутковими організаціями для реалізації проєктів соціального характеру та надання підтримки тим, хто її потребує;

- розробка програм взаємодії з місцевими навчальними закладами для стажування та підготовки нового покоління спеціалістів у сфері гостинності;

- проведення публічних обговорень та консультацій з мешканцями громади щодо важливих питань функціонування та розвитку сфери гостинності в умовах воєнного стану;

- реалізація екологічних проєктів, таких як утилізація відходів чи використання енергозберігаючих технологій, що є особливо важливим у кризовий період.

5. Маркетинг та комунікації підприємства сфери гостинності у воєнний період:

- активне використання соціальних мереж та інших онлайн-платформ для розміщення актуальної інформації про стан закладу, акції, спеціальні пропозиції та заходи безпеки;

- організація благодійних заходів або гуманітарних акцій, наприклад, збір коштів чи надання безкоштовних послуг для військовослужбовців, волонтерів, постраждалих від війни чи медичного персоналу;

- розробка і реалізація маркетингових кампаній, що підкреслюють національний патріотизм та підтримку військових;

- запуск спеціальних промоцій та знижок для місцевих жителів з метою стимулювання внутрішнього туризму та підтримки місцевої громади;

- розсилка інформаційних бюлетенів клієнтам, в яких надається детальна інформація щодо заходів безпеки, нових послуг та подій;

- активна участь у місцевих ініціативах та заходах для підтримки громадськості та підкреслення соціальної відповідальності;

- створення цікавого та актуального онлайн-контенту, такого як віртуальні тури, онлайн-кулінарія, вебінари та використання інших форматів з метою залучення нової та утримання вже прихильної аудиторії;

- укладення партнерських угод з місцевими підприємствами для спільної рекламної та маркетингової діяльності в умовах воєнного стану.

Отже, під час воєнних дій в країні, сфера гостинності постала перед унікальними викликами, пов'язаними із забезпеченням безпеки, стабільності та привабливості для клієнтів. Для того, щоб забезпечити резильєнтність у таких надскладних умовах, підприємствам індустрії гостинності важливо використовувати інструменти кризового менеджменту, забезпечити, по можливості, безперервне постачання, застосовувати засоби комерційної адаптації, залучити місцеві громади, а також використовувати маркетингові та комунікаційні стратегії, акцентуючи увагу на патріотизмі та гуманітарних ініціативах.

Вище ми говорили про резильєнтність сфери гостинності в умовах воєнного конфлікту як здатність пристосовуватися до екстремальних обставин, але у повоєнний період даний термін можна розглядати у інших двох формах [2; 5]:

- відновлення, тобто «крок назад»;
- розвиток, тобто «стрибок уперед».

Якщо ми говоримо про крок назад, то у цьому контексті сфера гостинності повинна передбачити та нівелювати шокові потрясіння у тому обсязі, у якому вона зможе зберігати свої колишні функції. Тобто наскільки вона зможе повернутися до свого попереднього стану. Якщо ми розглядаємо резильєнтність як «стрибок уперед», то у такому випадку, сфера гостинності визначається здатністю реагувати на потрясіння та кризи шляхом адаптації, переорієнтації і створення нових напрямів діяльності. У такій ситуації потрясіння та кризи можуть стати стимулом для інновацій і структурних змін в індустрії гостинності. Інноваційний прогрес сфери гостинності виражається у здатності до створення та впровадження у виробництво нових товарів і послуг,

передових технологій і підходів до управління бізнес-процесами та інноваційних форм взаємодії з клієнтами, а також використання новаторських методів у виробництві, фінансах та маркетингу.

Таким чином, концепція резильєнтності підприємств сфери гостинності є надзвичайно актуальною, а післявоєнний період відродження має супроводжуватиметься активними заходами з пошуку механізмів і заходів щодо пом'якшення та нівелювання втрат від військових дій для вітчизняної економіки. Серед пріоритетних завдань відновлення галузі можна визначити динамічну активізацію господарської та інвестиційної діяльності, підвищення конкурентоспроможності сфери гостинності, розширення географії збуту готової продукції і послуг тощо.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У результаті дослідження було проаналізовано поточний стан сфери гостинності з урахуванням впливу воєнного конфлікту; означено його наслідки для підприємств даної галузі; визначено основні фактори забезпечення резильєнтності індустрії гостинності, основні стратегічні завдання і тактичні рішення забезпечення резильєнтності сфери гостинності в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Подальші дослідження в області резильєнтності сфери гостинності будуть спрямовані на розробку ефективних стратегій відновлення для готелів, ресторанів та інших суб'єктів індустрії гостинності, а також дослідження можливостей впровадження інновацій для забезпечення її безпеки та стійкості до негативних впливів.

Література

1. Волошина О. Резильєнтність соціальних систем в кризових станах. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. С. 39-45.
2. Воронько-Невіднича Т. В. Застосування концепції резильєнтності для забезпечення функціонування підприємств агропродовольчої сфери у повоєнний період. *Якість та безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі й торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи: матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. ПДАУ, 15 лютого 2023*

року. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/items/b967001e-794e-471b-b5bb-235a17cc37e7> (дата звернення 12.11.2023).

3. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6, С. 19-23. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3>.

4. Дейнеко Л.В., Кушніренко О.М., Ципліцька О.О., Гахович Н.Г. Наслідки

повномасштабної воєнної агресії РФ для української промисловості. *Економіка*

України. 2022. №5. С. 3-25. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.003>

5. Кий В. Л. Застосування концепції економічної резильєнтності для розвитку підприємств. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/125723> (дата звернення 27.04.2023).

6. Лігоненко Л. О., Андрійчук В. А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 16-37.

7. Пирожков С. І., Божок Є. В., Хамітов Н. В. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз. *Вісник НАН України*. 2021. Вип. 8. С. 74-82. <https://doi.org/10.15407/visn2021.08.074>

8. Череватський Д. Ю. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. *Економіка промисловості*. № 1 (101). С. 31-39. DOI: <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031>

9. Duchek Stephanie. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. No 13. P. 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

10. Tyre Marcie J., Orlikowski Wanda J. Windows of Opportunity: Temporal Patterns of Technological Adaptation in Organizations. *Organization Science*. 1994. Vol. 5, No. 1 (Feb., 1994). P. 98-118.

References

1. Voloshyna, O. (2023), “Resilience of social systems in crisis states”, *Visnyk Natsional'noho universytetu oborony Ukrainy*, vol. 74 (4), pp. 39-45.

2. Voron'ko-Nevidnycha, T.V. (2023), "Application of the concept of resilience to ensure the functioning of agri-food enterprises in the post-war period", *Yakist' ta bezpechnist' produktsii u vnutrishnij i zovnishnij torhivli j torhovel'ne pidpriemnytstvo: suchasni vektory rozvytku i perspektyvy: mater. II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Quality and safety of products in domestic and foreign trade and trade entrepreneurship: modern vectors of development and prospects: materials of the 2nd International Scientific and Practical Conference]*, PDAU, Poltava, Ukraine, 15 feb, available at: <https://dspace.pdau.edu.ua/items/b967001e-794e-471b-b5bb-235a17cc37e7> (Accessed 12.11.2023).

3. Danylenko-Kul'chyts'ka, V.A. (2022), "Impact of the war on the hotel and restaurant business of Ukraine", *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentral'nij ta Skhidnij Yevropi*, vol. 6, pp. 19-23. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3>.

4. Dejnego, L.V. Kushnirenko, O.M. Tsyplits'ka, O.O. and Hakhovych, N.H. (2022), "Consequences of full-scale military aggression of the Russian Federation for ukrainian industry", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 5, pp. 3-25. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.05.003>

5. Kyj, V.L. (2018), "Application of the concept of economic resilience for the development of enterprises", available at: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/125723> (Accessed 27.04.2023).

6. Lihonenko, L.O. and Andriychuk, V.A. (2023), "Resilience in the economic aspect: analysis of global trends and prospects for research", *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, vol. 52, pp. 16-37.

7. Pyrozhkov, S.I. Bozhok, Ye.V. and Khamitov, N.V. (2021), "National resilience of the country: strategy and tactics of anticipation of hybrid threats", *Visnyk NAN Ukrainy*, vol. 8, pp. 74-82. <https://doi.org/10.15407/visn2021.08.074>

8. Cherevats'kyj, D.Yu. (2023), "The resilience of economics and the economics of resilience", *Ekonomika promyslovosti*, vol. 1 (101), pp. 31-39. <http://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031>

9. Duchek, S. (2020), "Organizational resilience: a capability-based conceptualization", *Business Research*, vol. 13, pp. 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

10. Tyre, M.J. and Orlikowski, W.J. (1994), "Windows of Opportunity: Temporal Patterns of Technological Adaptation in Organization", *Organization Science*, vol. 5, no. 1, pp. 98-118.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2023 р.