

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-50>

УДК 640.432

ОСОБЛИВОСТІ І ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ

FEATURES AND PROBLEMS OF COST MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY

Александрова Світлана Анатоліївна

кандидат педагогічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9842-436X>

Світлічна Вікторія Юріївна

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5135-0006>

Кравцова Софія Віталіївна

старший викладач,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4876-6112>

Aleksandrova Svitlana, Svitlychna Viktoriia, Kravtsova Sofiia
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

В статті досліджуються питання проблем управління витратами на підприємствах ресторанного господарства, розглядається особливість операційного циклу ресторанів та його вплив на формування переліку витрат, які формують виробничу собівартість та як наслідок процес управління та шляхи оптимізації витрат підприємств ресторанного господарства. В теперішній час, починаючи з пандемії коронавірусу, а потім після повномасштабного російського вторгнення до України, галузь гостинності знаходиться у важкому становищі та постійному пошуку рішень щодо втримання на ринку. Автори наголошують, що мета діяльності підприємства будь-якої галузі економіки є отримання та максимізація прибутку. Існують два шляхи для досягнення даної мети: збільшення обсягу виручки або зниження витрат, які мають багато різноманітних рішень, специфічних для окремих видів діяльності. Але для ресторанного бізнесу саме ці питання залишаються відкритими. Якщо для збільшення виручки ресторанне підприємство має розглядати маркетинг послуг, то питання управління витратами є дуже складним та трудомістким, враховуючи специфіку діяльності ресторанного підприємства.

Ключеві слова: ресторанне господарство, управління, витрати, собівартість, оптимізація.

The article examines the problems of cost management at restaurant enterprises, examines the peculiarity of the operating cycle of restaurants and its influence on the formation of the list of costs that form the production cost and, as a result, the management process and ways of optimizing the costs of restaurant enterprises. Currently, since the coronavirus pandemic and then after the full-scale Russian invasion of Ukraine, the hospitality industry is in a difficult position and constantly looking for solutions to stay in the market. The authors emphasize that the goal of an enterprise in any branch of the economy is to obtain and maximize profit. There are two ways to achieve this goal: increase revenue or decrease costs, which have many different solutions specific to certain types of activities. But these questions remain open for the restaurant business. If a restaurant company should consider marketing services to increase revenue, then the issue of cost management is very difficult and time-consuming, taking into account the specifics of the restaurant company's activities. Costs are a complex economic category that is one of the most influential factors on the financial results of an enterprise. For effective cost management of the enterprise, it is necessary to consider the concepts of "costs" and "costs". Now it is very problematic to provide a single interpretation of the above concepts. Scientists, specialists, and practitioners often put different meanings

into it. That is why the correct division of the concepts of "costs" and "costs" is of great importance. The authors provide ways to optimize costs. The authors emphasize that the board has expenses at the enterprise must not be budgetary or automatic when highlighted articles and proofs limits, and personal through management personnel when studied feasibility of each payment, efficiency everyone costs. Management expenses has compare tactical needs and strategic tasks finding the most optimal option. Management costs in the present restaurants are not reduced to formation assortment of menus, analysis expenses, search decrease cost price dishes during storage their quality, optimization others expenses, increase quantity customers, detection reserves decrease some costs.

Keywords: restaurant business, management, costs, cost, optimization.

Постановка проблеми. В теперішній час, починаючи з пандемії коронавірусу, а потім після повномасштабного російського вторгнення до України, галузь гостинності знаходиться у важкому становищі та постійному пошуку рішень щодо втримання на ринку. Мета діяльності підприємства будь-якої галузі економіки є отримання та максимізація прибутку. Існують два шляхи для досягнення данної мети: збільшення обсягу виручки або зниження витрат, які мають багато різноманітних рішень, специфічних для окремих видів діяльності. Але для ресторанного бізнесу саме ці питання залишаються відкритими. Якщо для збільшення виручки ресторанне підприємство має розглядати маркетинг послуг, то питання управління витратами є дуже складним та трудомістким, враховуючи специфіку діяльності ресторанного підприємства.

Витрати – складна економічна категорія, яка є одним з найвпливовішим чинником на фінансовий результат підприємства.

Для ефективного управління витратами підприємства необхідно розглянути поняття «затрати», «витрати». Зараз дуже проблематично надати єдине тлумачення наведених понять. Вчені, фахівці й практики найчастіше вкладають у нього різний зміст. Сама тому немаловажне значення набуває правильний поділ понять «затрати» та «витрати».

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Головні аспекти розвитку сфери ресторанного бізнесу розглядалися у працях вітчизняних та зарубіжних авторів, зокрема, Рябенка М., Гірняк Л. І., Глагола В. А., Гаврилюк С., Литвинова Т., Євтушенко О., Шамара І., Холодок В. та інші.

Мета дослідження полягає в розгляді особливостей пошуку та реалізації шляхів управління витратами на підприємствах ресторанного господарства в Україні в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу. Сутність поняття витрат можливо розглядати, як природу економічного буття і виробничого процесу зокрема.

Алексєєва А. І., Васил'єв Ю. В., Малєєва А. В. трактували витрати, як вираження у грошовій формі витрати організацій на проведення, обіг, збут товарів.

Біла О. Г. надає визначення витрат, як вираження в грошовій формі поточні витрати трудових, матеріальних, фінансових і інших видів ресурсів на виробництво продукції.

Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. вважають, що витрати – грошове вираження суми ресурсів, використаних з певною метою.

Як бачимо, економісти визначають, що витрати – це обґрунтоване умовами господарської діяльності споживання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Можливо підсумувати, що існують два основних підходу розуміння витрат:

1) витрати у формі виплат (економічні витрати);

2) витрати, що формують вартість продукції (вартісні витрати).

Як визначають Кембелл Р. Макконел та Стенлі Л. Брю, розуміння витрат економістами ґрунтується на факті обмеженості ресурсів та можливості їх альтернативного використання.

Наразі в термінології в теорії витрат існує два синонімічних поняття – «затрати» та «витрати».

Шмаленбах О. розглядав затрати підприємства без їхнього зв'язку з реальними грошовими потоками.

Кох Г. визначає затрати – як форми платежів за використовувані блага, отриманні з зовнішнього середовища.

Після завершення періоду неминуві затрати підприємства залишаються, тоді як витрати списуються, і за результатами зіставлення витрат і доходів визначається фінансовий результат періоду.

Поняття «затрат» за змістом є значно широким.

Практично всі витрати, крім витрат, що списуються в періоді, у бухгалтерському обліку є затратними.

Розглянемо обліковий аспект витрат за положеннями стандартами обліку.

Таблиця 1

Трактування поняття «витрати» в національних та зарубіжних стандартах з бухгалтерського обліку

Стандарт	Визначення
П(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»	Витрати – це зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками)
П(С)БО 16 «Витрати»	Витрати – або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені
МСБО (Концептуальні основи)	Витрати – зменшення економічної вигоди протягом звітного періоду, що відбувається у формі вибуття або використання активів чи збільшення зобов'язань, що веде до зменшення власного капіталу підприємства за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені
Податковий кодекс України	Витрати – це сума будь-яких витрат платника податку в грошовій, матеріальній та нематеріальній формах. Такі витрати спрямовані на здійснення господарської діяльності платника податку (підприємця)

Трактування поняття «витрати» в національних та зарубіжних стандартах з бухгалтерського обліку наведено в таблиці 1.

Підсумовуючи вищенаведене можливо визначити відмінності понять «затрати» та «витрати»:

1) «затрати» використовуються в управлінні, «витрати» – у обліку;

2) «затрати» можуть переходити в майбутні періоди, а «витрати» після завершення періоду списуються на фінансовий результат;

3) «затрати» використовуються для розрахунків показників діяльності підприємства, а «витрати» – для фінансового результату підприємства;

4) «затрати» визначаються підприємством, а «витрати» – законодавчо.

В умовах реального функціонування ресторанного підприємства гостро виникає необхідність удосконалення та створення чіткої системи обліку та контролю витрат виробництва та калькулювання собівартості продукції. Для того, щоб ефективно виконати це завдання підприємства використовують систему управлінського обліку. Якщо раніше він застосовувався лише на великих підприємствах, то зараз в кризових умовах, внаслідок посилення конкуренції, ускладнення виробничих процесів, цей напрямок є дуже актуальним для підприємств малого та середнього бізнесу.

Для ефективного управління підприємства в своїй діяльності вирішують наступні питання:

1. Якісне інформаційне забезпечення прийняття рішень.

2. Забезпечення бази для ціноутворення.

3. Контроль економічної ефективності діяльності.

4. Отримання облікової інформації для оцінки результатів діяльності підприємства.

5. Забезпечення правдивої, неупередженої та якісної оцінки статей балансу та інш.

Найбільш ефективно управління можливо лише при всебічному та повному використанню механізму управління витратами.

Головною проблемою управління витратами на ресторанному підприємстві є складність процесу формування собівартоті продукції, коректне визначення переліку витрат, які входять прямої собівартості та інш.

Розглянемо особливості діяльності підприємств ресторанного господарства, яка впливає на формування собівартості, та як наслідок на ефективність формування системи управління витратами.

Порядок організації та ведення ресторанного бізнесу регульований нормативно-правовими актами та має ширше поняття ресторанного господарства, що включає, зокрема, фабрики-кухні, ресторани, бари, кафе, магазини кулінарних виробів та інше.

Відповідно до п. 1.3 Правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства № 219, ресторанне господарство – це вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг із задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього. Але, якщо ми будемо розглядати правову складову процесу надання послуг, то можемо зробити висновок, що послуг, як таких, ресторани не надають, тому що відсутні договори про надання послуг, які повинні укладатися згідно з ст. 901 ЦКУ. Таким чином робота офіціантів сама по собі для клієнта не має значення. Клієнт купує товари, компенсуючи продавцю в ціні всі його витрати. Тобто вартість обслуговування врахована в ціні страви та напоїв та покривається торговою націнкою ресторану. Тому організація споживання в ньому схожа на організацію продажу в підприємствах роздрібною торгівлі.

Звертаючись до класифікатору видів економічної діяльності (код 56.10), діяльність ресторанів включає «діяльність з обслуговування їжею та напоями за умови, що їжу та напої споживають на місці у традиційних ресторанах, ресторанах самообслуговування або швидкого обслуговування, які працюють як постійно, так і тимчасово, з наданням місць для сидіння або їх надання». Таким чином ресторан – це місце, де відвідувачі отримують послугу з купівлі страв та напоїв та одночасно можуть вживати їх в місці постачання доної послуги. Сама ця властивість притаманна підприємствам роздрібною торгівлі. Відповідно до ч. 1 ст. 698 ЦКУ, за договором роздрібною купівлі-продажу продавець, який здійснює підприємницьку діяльність із продажу товарів, зобов'язується передати покупцю товар, який зазвичай призначається для особистого, домашнього чи іншого використання, не пов'язаного з підприємницькою діяльністю, а покупець зобов'язується прийняти товар та сплатити за нього. Договір роздрібною купівлі-продажу є публічним (ч. 2 ст. 698 ЦКУ), тобто договором, в якому одна сторона – підприємець – взяла на себе зобов'язання здійснювати продаж товарів, виконання робіт або надання кожному, хто до неї звернеться (роздрібна торгівля, готельне обслуговування тощо) (ч. 1 ст. 633 ЦКУ).

Враховуючи всі ці особливості, ресторанний бізнес одночасно включає:

- а) чисту роздрібну торгівлю покупними товарами;
- б) роздрібний продаж продукції власного виробництва для споживання її у ресторані.

З вищенаведеного зробимо висновок, що в ресторанному господарстві завжди має місце роздрібна ціна, зі особливою структурою, яка містить два елементи: собівартість покупного товару (або сировини) та торгової націнки ресторану. Таким чином, відмінність ресторану від магазину, по суті, полягає лише в наявності власного виробництва (кухні). Але є спільні риси, з великими супермаркетами, які продають страви власного приготування, але без можливості її споживання біля прилавка.

Ще одна суттєва особливість полягає в спільних рисах ресторану з промисловим виробництвом. Приготування страв, доведення їх до необхідної якості з продовольчої сировини на кухні, та й то ця схожість досить поверхнева. Оскільки кухня ресторану – це кулінарія. Для обчислення вартості страви відбувається спрощене калькулювання собівартості страв, тобто враховується лише собівартість сировини. А вже після короточасної та недорогої переробки, враховуючи на замовлення клієнта, сировина стає товаром, призначеним для швидкого споживання на місці в ресторані. За ступенем впливу на вихідний продукт приготування страв та напоїв у ресторані значно ближче до передпродажної підготовки товарів у торгівлі, ніж до промислового (масового, серійного) виробництва на ринок, коли готова продукція може зберігати свої якості тривалі терміни і протягом них неодноразово перепродувати. Звідси і зовнішня стандартизація якості, а також складність витрат, калькулювання та ціноутворення у промисловості.

Щодо реалізації, то ресторани укладають зі своїми клієнтами усний договір роздрібною купівлі-продажу товарів, тоді як промислові підприємства – договір постачання. А вже промисловість належить до сфери матеріального виробництва, а ресторани до сфери обігу.

Розглянувши особливості діяльності ресторану перейдемо до питання оптимізації витрат. Головною проблемою управління витратами на підприємствах ресторанного бізнесу є питання формування собівартості продукції, а саме визначення переліку витрат, що входять до складу прямої собівартості та інших витрат.

Більшість авторів вважають головним завданням управління витратами створення системи обліку, що дозволяє отримати достовірні дані про витрати компанії на виробництво продукції, на утримання підрозділів, а також на виконання різних бізнес-процесів. Для цього необхідно послідовне виконання наступних кроків:

1. Визначення джерел інформації про витрати компанії.
2. Угрупування однорідних витрат.
3. Розробка плану рахунків для управлінського обліку.
4. Створення типових форм звітності.

Все це в даний час застосовується в будь-якій сфері бізнесу, і розглядати окремо кожен етап немає сенсу. Для сфери ресторанного бізнесу особливістю є процес формування собівартості продукції, визначення переліку витрат, що входять до складу прямої собівартості та інших витрат.

Процес формування собівартості необхідно розглядати згідно з п. 8 П(С)БО 9, що свідчить, що вироблені запаси зараховуються на баланс підприємства за первісною вартістю. При цьому, згідно з п. 10 П(С)БО 9, первісною вартістю запасів, що виготовляються власними силами підприємства, визнається їхня виробнича собівартість, яка визначається за П(С)БО 16 «Витрати». Тобто обліковою вартістю приготуваних на кухні страв є собівартість, а саме виробнича собівартість. Практично її визначення зводиться до калькулювання собівартості виготовленої продукції ресторану. З урахування специфіки виробництва та П(С)БО 16 процес формування собівартості згідно П(С)БО 16 буде сформовано наступним чином.

Відповідно до п. 4 П(С)БО 16, об'єкт витрат – це, зокрема, продукція, яка потребує визначення пов'язаних із її виробництвом витрат. Відповідно до п. 11 П(С)БО 16, до виробничої собівартості продукції включаються: прямі матеріальні витрати; прямі витрати на оплату праці; інші прямі витрати; змінні загальновиробничі та постійні розподілені загальновиробничі витрати.

При цьому згідно з п. 4 П(С)БО 16 прямі витрати – витрати, які можуть ставитись безпосередньо до конкретного об'єкта витрат економічно доцільним шляхом. Таким чином використання такого критерію доцільності, як співвідношення «витрати-вигода». Тобто витрати на проведення бухгалтерських рахункових операцій за певним об'єктом витрат мають бути суттєво нижчими, ніж очікувані підприємством вигоди від інформації, отриманої після таких рахункових операцій. Тому якщо з включенням до собівартості страв, собівартості використаної сировини виходячи з норм її закладки на одну страву є доцільно та обліково можливо, то то включення до собівартості страв заробітної плати робітників кухні справа практично неможливо виконати

в реальній діяльності. Адже страви готуються не за планом, не рівномірно, а оплати праці – однакова; т. е. нормування праці кухарів на одиницю продукту, який невідомо, чи буде чи ні випущений не є можливим. Мета ж калькулювання в ресторані – обчислення роздрібною ціною, що дорівнює собівартості сировини плюс торгова націнка, а не контроль собівартості продукції.

Враховуючи дану ситуацію у п. 11 П(С)БО 16 визначено, що перелік та склад статей калькулювання виробничої собівартості продукції встановлює підприємство. Таким чином, у калькулювання собівартості кухонної продукції включається лише собівартість використаної сировини згідно з технологічними нормами її закладки на одну страву або на партію виробів до якою додається додається потрібний ресторану рівень торгової націнки.

Таким чином, виробничу собівартість формують прямі матеріальні, витрати на оплату праці та інші прямі витрати, а також розподілені загальновиробничі витрати.

Оскільки калькулювання собівартості страв у ресторані гранично скорочено, щодо решти операційних витрат ресторану треба з наступного правила. Витрати, пов'язані з операційною діяльністю, які не включаються до собівартості реалізованої продукції (товарів), поділяються на адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати (п. 17 П(С)БО 16).

Інші операційні витрати у ресторанах ведуться загалом всім підприємствам порядку. Витрати на збут у ресторанах – це, як правило, витрати обігу (тобто витрати, які підприємство несе у процесі товарного обігу (обмін товару на грошові кошти). Відповідно до п. 19 П(С)БО 16, витрати на збут включають такі витрати, пов'язані з реалізацією (збутом) продукції (товарів), як, зокрема, оплата праці продавців та працівників підрозділів, що забезпечують збут, витрати на передпродажну підготовку товарів та інші витрати, пов'язані зі збутом товарів. збут у торгових організаціях включаються витрати звернення, крім адміністративних витрат, інших операційних витрат та фінансових витрат.

До адміністративних витрат ресторану відносяться загальногосподарські витрати, пов'язані з управлінням та обслуговуванням ресторану чи кафе, що діє як підприємство (юридична особа).

Виходячи з цього розглянемо можливі шляхи зниження матеріальних витрат.

По-перше, зниження витрат на закупку продуктів меншої вартості, але не за рахунок зниження їх якості, а за рахунок перегляду асортименту меню. У період кризи рівень запитів споживачів дещо змінюється, у зв'язку з чим є сенс виключити з меню ексклюзивні страви, для яких необхідно завжди мати у запасі дорогі рідкісні продукти.

Якщо відмова від ексклюзивних страв неможлива в силу специфіки ресторану, необхідно переглянути технологію зберігання та обробки даних продуктів. Також переглянути меню та включити кілька ексклюзивних страв з використанням одного та того ж продукту, щоб пришвидчити їх витрачання.

Оптимізувати витрати оплати праці також можна низити кількома способами. По перше, за рахунок перерозподілу обов'язків та зміни робочого часу.

До цього варто вдаватися лише в тому випадку, коли завантаження персоналу, дозволяють поєднувати кілька або скоротити кількість працівників у зміні за умови збереження рівня сервісу. Більш ефективним є перегляд структуру фонду оплати праці, низити не основну заробітну плату, а компенсаційні та стимулюючі виплати. Даний захід дозволить низити розмір єдиного соціального внеску.

Зменшення витрат на маркетинг не призведе до тактичних і стратегічних витрат тільки в тому випадку, якщо підприємство знайде інше дешевші і умовно безкоштовні методи реклами, просування, інформування телів, споживачів, партнерів про свої бізнес-пропозиції.

Неможливо відмовлятися від витрат на ту рекламу, яка ефективно працює, на ті перевірені канали комунікацій з потребою, які довели свою ефективність. Витрати на рекламу та маркетинг, у цьому випадку, потрібно перерозподілити на користь цих ефективних інструментів.

Необхідно розглянути ефективність використання орендованих приміщень, у разі, якщо площі не використовуються відмовитись від них. У випадку наявності приміщень, що

належать на праві приватної власності, розглянути питання надання в оренду пустуючих приміщень, але з увагою, щоб орендар не займався аналогічною діяльністю.

Прагнути мінімізувати витрати – не є тотожним з уникненням витрат. Завдання слід вирішувати, шукаючи оптимально можливе співвідношення доходів та витрат.

Висновки. Підсумовуючи вищенаведене можливо визначити наступні напрями оптимізації витрат:

1. Пряме зниження витрат виробництва за рахунок пошуку внутрішніх ресурсів (наприклад, скорочення управлінських витрат і штатів, зніження матеріальних витрат, підвищення виробництва праці і т.п.).

2. Відносно зниження витрат виробництва (головним чином у частині умовно-постійних витрат) за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції.

3. Проведення грамотних маркетингових досліджень для формування конкурентоспроможності своїх пропозицій з метою стимулювання підвищення відвідуваності закладу постійними клієнтами та залучення нових.

4. Встановлення в організації жорсткої фінансової дисципліни, коли рішення про витрати має право приймати одна особа або кілька відповідальних осіб, чітко обумовлених наказом керівника компанії.

Управління витратами на підприємстві має бути не бюджетним або автоматичним, коли виділяються статті та доводяться ліміти, а особистим через управлінський персонал, коли вивчається доцільність кожного платежу, ефективність всіх витрат. Управління витратами має порівнювати тактичні потреби та стратегічні завдання, знаходячи максимально оптимальний варіант.

Управління витратами в сучасному ресторані не зводиться до формування асортименту меню, аналізу витрат, пошуку зниження собівартості страв при збереженні їхньої якості, оптимізації інших витрат, збільшення кількості клієнтів, виявленню резервів зниження деяких витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Податковий Кодекс України : від 02.12.2010 р. № 2755-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 03.12.2022).
2. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення : 03.12.2022).
3. Тонкошкур М. В., Рябев А. А., Кравцова С. В. Управління розвитком сфер туризму і готельного господарства під час пандемії COVID-19. *Бізнес Інформ*. 2021. Вип. № 5. С. 215–221.

4. Світлична В. Ю., Тонкошкур М. В., Кравцова С. В. Туризм під час пандемії: стан та перспективи розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. Випуск 49.
5. Світлична В. Ю., Кравцова С. В. Подолання стагнаційних процесів підприємствами туризму шляхом диверсифікації напрямів їх діяльності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»: Серія: «Економічні науки»*. Київ, 2020. XI (43).

REFERENCES:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010) Podatkovyj Kodeks of Ukraine. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (accessed: 03.12.2022).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (1995) law of Ukraine «Pro turyzm». Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (accessed: 03.12.2022).
3. Tonkoshkur M., Ryabev A., Kravtsova S.V. (2021) Upravlinnja rozvytkom sfer turyzmu i ghoteljnogho ghozpodarstva pid chas pandemiji COVID-19 [Administreating the Development of Tourism and Hospitality Industries During the COVID-19 Pandemic]. *Biznes Inform*, no. 5, pp. 215–221.
4. Svitlychna V. Ju., Tonkoshkur M. V. Kravtsova S. V. (2020) Turyzm pid chas pandemiji: stan ta perspektyvy rozvytku [Tourism during a pandemic: the state and prospects of development]. *Market infrastructure*, no. 49, pp. 213–218.
5. Svitlychna V. Ju., Kravtsova S. V. (2020) Podolannja staghncijnykh procesiv pidpryjemstvamy turindustriji shljakhom dyversyfikaciji naprjamiv jikh dijaljnosti [Overcoming stagnation processes by tour enterprises by diversification of their directions of activity]. *Interscience: Electronic scientific-practical journal*, no. XI (43).