

**Міністерство освіти і науки України  
Волинський національний університет імені Лесі Українки**

**Ганна Кувіка  
Лариса Черчик**

**СФЕРА ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ:  
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ,  
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

**Монографія**

Луцьк  
Вежа-Друк  
2025

УДК 338.482:005.332.4(477)(043.5)  
К89

*Рекомендовано до друку Вченою Радою Волинського національного  
університету імені Лесі Українки,  
протокол № 5 від 24.04.2025 р.*

**Рецензенти:**

**Матвійчук Л. Ю.**, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Луцького національного технічного університету, доктор економічних наук, професор (м. Луцьк);

**Хумарова Н. І.**, заступник директора з наукової роботи ДУ «Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України», член-кореспондент НАН України, доктор економічних наук, професор» (м. Одеса);

**Цимбалюк І. О.**, професор кафедри менеджменту Волинського національного університету імені Лесі Українки, доктор економічних наук, професор (м. Луцьк).

**Кувіка Ганна**

К89 Сфера гостинності України: теорія, методологія, стратегічні напрями відновлення конкурентоспроможності : монографія / Ганна Кувіка, Лариса Черчик. – Луцьк : Вежа-Друк, 2025. – 324 с.

ISBN 978-966-940-646-0

У монографії висвітлено теоретико-методологічні та прикладні аспекти формування та розвитку сфери гостинності, яку автори розглядають як складну поліфункціональну соціоекологоекономічну систему. Розвинуто підходи до розкриття сутності конкурентоспроможності та конкурентних переваг у сфері гостинності. Набули подальшого розвитку методичні підходи до аналізу складових та оцінки конкурентоспроможності сфери гостинності.

Обґрунтовано концептуальні засади, механізми та інструменти відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності.

Дослідження розраховано на фахівців, які займаються теоретичною та практичною діяльністю у сфері державного та регіонального управління, підприємців, учених, викладачів, аспірантів, студентів, осіб, які цікавляться сучасними проблемами розвитку сфери гостинності.

**УДК 338.482:005.332.4(477)(043.5)**

ISBN 978-966-940-646-0

© Кувіка Г., Черчик Л., 2025

© Бурлакова В. (обкладинка), 2025

# ЗМІСТ

<b>Передмова</b>	5
<b>Розділ 1. Сфера гостинності: підходи до визначення та складові</b>	7
1.1. Сутність сфери гостинності	7
1.2. Модель сфери гостинності як складної соціоекологіоекономічної системи	26
1.3. Складові сфери гостинності	42
<b>Розділ 2. Теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності сфери гостинності</b>	48
2.1. Конкурентоспроможність сфери гостинності: сутність, чинники формування	48
2.2. Сутність, класифікація та чинники формування конкурентних переваг у сфері гостинності	54
<b>Розділ 3. Методологічні аспекти дослідження сфери гостинності та оцінки її конкурентоспроможності</b>	66
3.1. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності закладів сфери гостинності	66
3.2. Критерії визначення конкурентоспроможності закладів сфери гостинності	78
3.3. Методичні підходи до аналізу складових сфери гостинності та оцінки її конкурентоспроможності	87
<b>Розділ 4. Аналіз тенденцій розвитку сфери гостинності в Україні та оцінка її конкурентоспроможності</b>	104
4.1. Аналіз основних показників сфери гостинності в Україні	104

4.2. Статистичне дослідження туристичних потоків за видами туризму	126
4.3. Аналіз основних показників та оцінка конкурентоспроможності сфери гостинності регіонів України	155
<b>Розділ 5. Стратегічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності сфери гостинності в Україні</b>	<b>173</b>
5.1. Напрями формування конкурентних переваг сфери гостинності в Україні в контексті трендів сучасного розвитку	173
5.2. Стратегічні альтернативи забезпечення конкурентоспроможності сфери гостинності	184
<b>Розділ 6. Концептуальні та прикладні аспекти відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності в Україні</b>	<b>205</b>
6.1. Концептуальні засади відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності	205
6.2. Організаційно-економічний механізм відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності в Україні	227
6.3. Інструменти організаційно-економічного механізму відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності	235
<b>Післямова</b>	<b>250</b>
<b>Список використаних джерел</b>	<b>257</b>
<b>Додатки</b>	<b>295</b>

## ПЕРЕДМОВА

Індустрія туризму та сфера гостинності слугують основою для розвитку економік багатьох країн світу. Україна не є виключенням. Хоча повномасштабне вторгнення на територію України й залишило свій відбиток на цьому секторі економіки, його розвиток залишається одним із пріоритетних, особливо в контексті вектору України на євроінтеграцію. Важливість розвитку сфери гостинності полягає також в її багатоаспектності, а саме: здатності до комплексоутворення, працемісткості, що сприяє зайнятості, наповненню державного та місцевих бюджетів, формуванню доходів закладів та підприємств та їх працівників; забезпечує задоволення як суспільних так і індивідуальних потреб, що обумовлює її соціальну значимість; провадження діяльності закладів сфери гостинності ставить вимоги до чистоти та комфортності територій розміщення, що має позитивне екологічне значення. Тому конкурентоспроможність сфери гостинності має бути стійкою не тільки в економічному, а й в екологічному, соціальному, культурному та політичному планах.

Теоретичні, методологічні та прикладні аспекти забезпечення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг сфери гостинності досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені. Водночас, залишаються недостатньо обґрунтованими організаційно-економічні засади відновлення конкурентоспроможності сфери послуг в Україні в сучасних умовах, що обумовлює актуальність, мету та завдання дослідження.

Розробка нових концепцій розвитку сфери гостинності повинна враховувати сучасні реалії функціонування в умовах невизначеності, ризиків, пов'язаних з війною, проблеми

повоєнного відновлення та світові тренди функціонування цієї сфери. Тому дослідження теоретико-методологічного та прикладного характеру відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності в Україні мають важливе значення.

У монографії, яка призначена для широкого кола читачів, розглянуті питання, пов'язані з функціонуванням сфери гостинності, формуванням та реалізацією підходів щодо відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності в Україні, що обумовило її структуру.

У розділах послідовно розкривається сутність сфери гостинності, її моделі та структура (розділ 1), теоретичні основи забезпечення конкурентоспроможності сфери гостинності та особливості формування конкурентних переваг (розділ 2), методичні підходи до аналізу складових сфери гостинності та оцінки її конкурентоспроможності (розділ 3), аналіз тенденцій розвитку сфери гостинності в Україні та оцінка її конкурентоспроможності (розділ 4), напрями формування конкурентних переваг сфери гостинності в Україні в контексті трендів сучасного розвитку та стратегічні альтернативи забезпечення конкурентоспроможності сфери гостинності (розділ 5), концептуальні засади відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності та підходи до формування організаційно-економічного механізму відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності в Україні (розділ 6).

Монографія є однією з перших робіт, де зроблена спроба обґрунтувати теоретико-методологічні основи та прикладні аспекти відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності в Україні з використанням регуляторних і ринкових механізмів та інструментів.

# РОЗДІЛ 1

## СФЕРА ГОСТИННОСТІ: ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА СКЛАДОВІ

### 1.1. Сутність сфери гостинності

Сфера гостинності є важливою складовою економіки багатьох країн і регіонів. Завдяки її розвитку створюються нові робочі місця, збільшується обсяг фінансових надходжень до бюджетів різних рівнів, формуються нові міжнародні ринки, удосконалюється якість послуг тощо. Проте нинішні умови функціонування економічних систем загалом (глобалізаційні та інтеграційні процеси, загострення конкуренції, цифровізація усіх сфер діяльності, кліматичні зміни, безпекові виклики), сфери гостинності, зокрема, вимагають нових наукових досліджень. Є низка сучасних наукових теорій розвитку суспільства, які, на нашу думку, найбільшою мірою враховують і відображають тенденції, що формуються у сфері гостинності: концепція економіки вражень, концепції поведінкової та цифрової економіки, концепції сталого та інклюзивного розвитку.

*Економіка вражень* стала популярною наприкінці 1990-х років, коли Джозеф Пайн та Джеймс Гілмор опублікували книгу «The Experience Economy» [281]. Вони зазначили, що економічний розвиток перейшов від товарів до послуг, а тепер переходить від послуг до вражень. У цій моделі ключовою цінністю для споживача стає не просто продукт чи послуга, а емоції та спогади, які вони створюють. Економіка вражень (або економіка досвіду) – це концепція, яка фокусується на створенні унікальних вражень для споживачів. У сфері гостинності це проявляється, коли клієнти обирають заклад гостинності не

стільки на основі об'єктивних показників (ціна, зручність, розташування), але й того, які емоції та враження вони очікують отримати. Інтер'єр, індивідуальний підхід в обслуговуванні, традиції, особливі заходи формують враження, яке створює додану вартість, що виправдовує вищу ціну. Коли клієнти отримують незабутні враження, вони схильні повертатися знову і рекомендувати цей досвід іншим. На думку вітчизняних вчених (О. Дишкантюк [57, 58], О. Камушков, В. Ткач, В. Язіна [78], М. Паньків [165], О. Чубукова, А. Яренко [253]), концепція економіки вражень доводить, що лояльність клієнтів, сформована на основі позитивних емоцій, є більш стійкою та менше залежить від конкурентної боротьби. Урахування основних закономірностей та принципів економіки вражень сприяє формуванню бренду, який створює позитивні асоціації та спогади, стає більш впізнаваним і привабливим для клієнтів. Ці враження мають позитивний соціальний вплив, сприяючи розвитку місцевих громад, підтримці культури та збереженню традицій. Успішне впровадження принципів економіки вражень дозволяє не тільки задовольнити, але й перевершити очікування клієнтів, створюючи стійкий успіх на конкурентному ринку.

Постулати *поведінкової економіки* дозволяють зрозуміти як клієнти ухвалюють рішення щодо вибору готелів, ресторанів, туристичних послуг, а також формувати ефективні стратегії їх залучення й утримання. Як зазначалось, у сфері гостинності рішення споживачів часто базуються на емоційних, соціальних та когнітивних факторах, а не лише на раціональних розрахунках [173, 238]. Поведінкова економіка дає розуміння як соціальні докази (відгуки, рейтинги, рекомендації інших гостей) можуть впливати на вибір споживачів [229]. Заклади сфери гостинності можуть значно виграти від урахування постулатів поведінкової економіки, зокрема: ефект рідкісності (ексклюзивності), коли

послуга або пропозиція позиціюється як доступна тільки протягом обмеженого часу, може стимулювати попит; персоналізація пропозицій на основі попередньої поведінки клієнтів або створення привабливих пакетних пропозицій, ґрунтуються на знаннях поведінкових упереджень і дозволяють ефективніше залучати гостей; структурування процесу обслуговування таким чином, щоб зменшити час очікування або зробити його менш стресовим шляхом створення зон відпочинку, надання інформації про час очікування або використання розваг для залучення уваги гостей. Програми лояльності у сфері гостинності є ще однією сферою, де застосування теорії та практики поведінкової економіки може значно підвищити ефективність. Зокрема, використання принципу «першого кроку», коли клієнтам надають початкові бонуси або знижки; врахування індивідуальних потреб та вподобань гостей, забезпечуючи глибше розуміння клієнтів і більш точне налаштування своїх продуктів і послуг відповідно до їхніх потреб. Це допомагає створювати унікальні конкурентні переваги, що дозволяють залучати більше клієнтів і підвищувати їхню задоволеність [193, 238].

Застосування принципів *сталого розвитку* дає можливість закладам сфери гостинності не тільки підвищувати свою конкурентоспроможність, але й сприяти збереженню природних ресурсів, покращенню якості життя місцевих громад і підтримці глобальних екологічних ініціатив. Саме тому ця концепція отримала найбільше поширення як на практиці, так і наукових працях. Зокрема, це системні напрацювання щодо формування сталого розвитку туризму, що знайшли відображення у Хартії зі сталого туризму, Глобальному етичному кодексі [36], Проєкті Стратегії сталого розвитку туризму і курортів в Україні [180], наукових працях Г. Казачковської [77]; Ю. Миронова [129];

Н. Павліхи, І. Цимбалюк, А. Савчук [159]; В. Смаль, І. Смаль [190]; Т. Ткаченко [216].

Ключовими аспектами сталого розвитку сфери гостинності є збереження та ефективне використання природних ресурсів, впровадження практик, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля, використання відновлюваних джерел енергії, мінімізація відходів, зменшення споживання води та електроенергії, впровадження програм утилізації та повторного використання матеріалів. Теорія сталого розвитку підкреслює важливість соціальної відповідальності, що є критичним аспектом для сфери гостинності. Сталий розвиток в економічному контексті сфери гостинності орієнтований на створення бізнес-моделей, які забезпечують довгострокову конкурентоспроможність без шкоди для навколишнього середовища та суспільства. Нині все більше гостей звертають увагу на екологічні та соціальні аспекти діяльності закладів сфери гостинності. Готелі, які пропонують «зелені» ініціативи, такі як програми економії води, енергії, використання органічних продуктів, або пропонують можливість підтримки місцевих благодійних проєктів, можуть залучати клієнтів, орієнтованих на сталі цінності. Це сприяє не лише збільшенню кількості гостей, але й підвищенню їхньої лояльності, що є важливим фактором для успіху бізнесу.

Зазначене значною мірою корелює з принципами *інклюзивної економіки*, згідно якої усі верстви населення, незалежно від їхніх соціальних, економічних, фізичних чи культурних відмінностей, можуть отримувати рівний доступ до послуг [2, 9, 10]. Інклюзивний розвиток у сфері гостинності означає орієнтацію на різноманітність клієнтської бази, з урахуванням потреб різних груп споживачів, що веде до зростання конкурентоспроможності, підвищення якості послуг та

соціальної відповідальності бізнесу. Інклюзивний підхід передбачає урахування фізичної, культурної та соціальної різноманітності клієнтів.

Теорія інклюзивного розвитку також впливає на внутрішню організацію бізнесу у сфері гостинності, зокрема, на політику працевлаштування, що полягає у рівних можливостях для всіх працівників, незалежно від їхнього походження, статі, віку, фізичного або соціального статусу [76, 211]. Це передбачає адаптацію робочих місць для людей з обмеженими можливостями, проведення тренінгів з толерантності та культурної компетентності, створення програм підтримки для малозабезпечених верств населення, мігрантів, формування довготривалих відносин з клієнтами. Гості, які відчують, що їхні потреби та особливості враховуються, з більшою ймовірністю повертаються і рекомендують заклад іншим ([75, 76], А. Базилук [10], Л. Ємельяненко, В. Петюх, К. Дзензелук [67], І. Манцуров [117], І. Цимбалюк, Н. Павліха [233]).

Забезпеченню інклюзивності значною мірою сприяє *цифровізація*, трансформуючи способи управління закладами, а також загальну взаємодію з клієнтами. Автоматизація бронювання, онлайн-реєстрація та виїзд, використання електронних ключів для номерів – усе це робить процеси більш зручними як для клієнтів, так і для працівників. Це сприяє прискоренню операцій, зниженню навантаження на персонал, підвищенню рівня задоволення гостей [215, 257, 273]. Використання хмарних систем управління готелями (Property Management Systems) допомагає об'єднати всі аспекти діяльності готелю – від резервування і управління ресурсами до аналізу роботи. Цифровізація забезпечує більш персоналізоване обслуговування завдяки використанню великих даних та аналітики. Системи управління відносинами з клієнтами (CRM)

допомагають збирати інформацію про попередні перебування, уподобання гостей, їхні відгуки. Це дає можливість враховувати індивідуальні потреби та бажання при створенні унікальних пропозицій для клієнтів. Також це забезпечує прозорість процесів та дозволяє керівникам гнучкіше адаптуватися до ринкових умов [49, 215, 230, 252].

В українській науці також набули поширення дослідження, присвячені формуванню теоретичних засад розвитку гостинності та обґрунтування ролі й місця гостинності в структурі національної економіки. Варто зауважити, що існують як термінологічні, так і поняттєві відмінності стосовно цієї сфери. Зокрема, побутують терміни «гостинність», «індустрія гостинності», «сфера гостинності», «галузь гостинності». Іноді ці терміни розглядаються як тотожні поняття, іноді обґрунтовується їх відмінність [44, 45, 47, 66, 108, 164, 184, 213].

Протягом тривалого періоду поняття «сфера гостинності» практично не застосовувалося у вітчизняній практиці. Крім того, це визначення по-різному тлумачиться й іноземними фахівцями. В англійській мові термін «гостинність» позначає «hospitality» і походить від латинського «hostel», звідки бере свій початок французьке слово «hotel» – готель. Тобто, індустрія гостинності найперше асоціюється з готелями і послугами, що там надаються. Тому говорячи про сферу гостинності, перш за все мають на увазі обслуговування відвідувачів з точки зору надання їм різноманітних готельних і ресторанних, рекреаційних, сервісних послуг. Проте цей термін ставить особливі акценти і включає прояв персональної уваги до гостей (клієнтів, відвідувачів, туристів), щоб передбачити та якнайкраще реалізувати їх побажання і потреби.

Проаналізуємо стан розвитку наукової думки в контексті визначення економічної сутності сфери гостинності, який сформовано на сучасному етапі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Визначення понять «гостинність», «індустрія гостинності», «сфера гостинності» в сучасній літературі та авторський аналіз тлумачення**

Визначення поняття	Авторський аналіз визначення	
	Межі визначення	Акценти визначення
1	2	3
Уебстер Н. «Індустрія гостинності – це сфера підприємництва, що складається з таких видів обслуговування, які ґрунтуються на принципах гостинності і характеризуються щедрістю та доброзичливістю у ставленні до гостей» [285]	Гостинність як вид обслуговування Розмежуються поняття гостинність та індустрія гостинності	Акцентуються етичні, моральні аспекти сфери
Браймер Р. «Гостинність – це секрет будь-якого турботливого обслуговування ... збірне поняттям для багаточисельних і різноманітних форм підприємництва, які спеціалізуються на ринку послуг, що пов'язані з прийомом та обслуговуванням гостей» [267, с. 4-9]	Гостинність розглядається з позицій доброзичливості працівників Індустрію гостинності формують розрізнені напрями підприємництва	Широкий набір різноманітних напрямів діяльності в індустрії гостинності
Мальська М., Пандяк І. «Сфера гостинності – це комплекс галузей, головне завдання яких пов'язується з обслуговуванням туристів під час їхнього перебування поза місцем їх постійного проживання» [113, с. 59]	Визначення сфери гостинності звужене та представлено як сектор туризму, що забезпечує обслуговування туристів	Комплекс галузей з акцентом на обслуговування туристів, що звужує клієнтську базу та нівелює позицію гостя

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Нагернюк Д., Коваленко Л. «Гостинність – це складний економічний, соціальний, культурний, психологічний феномен, універсальна категорія повсякденно-побутової культури, відображеної у національних традиціях, толерантності і турботі про гостя» [135, с. 53]	Дано комплексне трактування поняття гостинності, що охоплює у взаємозв'язку економічну, соціальну, культурну, психологічну складові	Універсальна категорія повсякденно-побутової культури, відображеної у національних традиціях
Гакова М. «Поняття «індустрія гостинності» об'єднує всі галузі економіки, пов'язані з обслуговуванням людей через спеціалізовані підприємства, причому вважаємо, що принцип гостинності об'єднує всі ці сфери в єдине ціле, будучи їхнім спільним детермінантом» [34]	Індустрія гостинності розглядається як напрями підприємницької діяльності, що об'єднані принципом гостинності	Обслуговування людей через спеціалізовані підприємства
Бойко М., Гопкало Л. «Гостинність є системою зі створення комфортного перебування подорожуючого поза місцем постійного проживання. До цієї системи входять: послуги розміщення, харчування, додаткові послуги необхідні проживаючому для повноцінної життєдіяльності...» [21, с. 28]	Індустрія гостинності асоціюється з готельним бізнесом у структурі туристичної індустрії	Наголошено на важливості сервісної складової
Дишкантюк О. Індустрія гостинності «... визначається системою економічних та організаційно-економічних відносин, що виникають між суб'єктами індустрії гостинності та логістично пов'язаних з нею галузей суспільного виробництва, що спеціалізуються на наданні проміжних і кінцевих послуг в цій сфері» [58, с. 99]	Індустрія гостинності як система економічних відносин, що виникають в процесі надання, розподілу, споживанні послуг	«Характер виробничих сил в індустрії гостинності визначається розподілом праці між суб'єктами ... та кооперації в наданні послуг» [58, с. 100]

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Пандяк І. «Індустрія гостинності – це складна й порівняно відокремлена соціально-економічна система зі створення, просування і реалізації послуг з розміщення, харчування, побутового обслуговування, дозвілля, розваг та інших послуг, а також реалізації товарів у закладах готельного і ресторанного профілю діяльності» [164, с. 283]	Індустрія гостинності сумісно з індустрією туризму формує єдину систему обслуговування туристів	Індустрія гостинності розглядається як самостійна соціально-економічна система, яка продукує основні та суміжні послуги для туристів

На основі даних таблиці 1.1 та джерел [66, 184] можемо виділити такі основні підходи щодо визначення економічної сутності індустрії гостинності: абстрактний без формалізації об'єкта та структури; як культурної традиції; ототожнення з індустрією туризму; виокремлення індустрії гостинності як порівняно самостійної сфери туризму; виокремлення індустрії гостинності як самостійної, складної соціально-економічної системи. На нашу думку, кожен з акцентів має право на існування, зважаючи на контекст досліджень авторів. Найбільшою мірою зазначені підходи акумульовані у трактуванні, яке дають Д. Нагернюк, Л. Коваленко: «... сфера гостинності – це складна соціально-економічна система зі створення, просування і реалізації послуг з розміщення, харчування, побутового обслуговування, дозвілля, а також реалізації товарів у закладах готельного й ресторанного господарства» [135, с. 53].

Ми вважаємо коректним застосування терміну «сфера гостинності», а не «індустрія гостинності», оскільки, найперше, масштаби розвитку її в Україні не набули того рівня, як в багатьох

країнах світу, про що свідчить статистика за параметрами частки вкладу в ВВП, зайнятих у цій сфері, темпів росту. Водночас, можна навести ще й такі аргументи:

- Україна має багату культурну спадщину, в якій гостинність відіграє важливу роль. Термін «сфера гостинності» краще відображає цю традицію гостинності, вказуючи на те, що гостинність українського суспільства є частиною його культурної ідентичності та спадщини, а не просто сектором економіки. Використання терміну «сфера гостинності» може краще відображати цей аспект, наголошуючи на культурних цінностях та традиціях гостинності, що притаманні українському суспільству;

- в українській історії існує традиція гостинності, яка виявляється у звичаях приймати гостей з теплотою та відкритістю. Використання терміну «сфера гостинності» дозволяє краще віддзеркалити цей історичний контекст;

- в Україні активно розвивається туризм, включаючи екологічний, культурний та гастрономічний, тому термін «сфера гостинності» більше відображає різноманіття послуг та сегментів, що сюди входять;

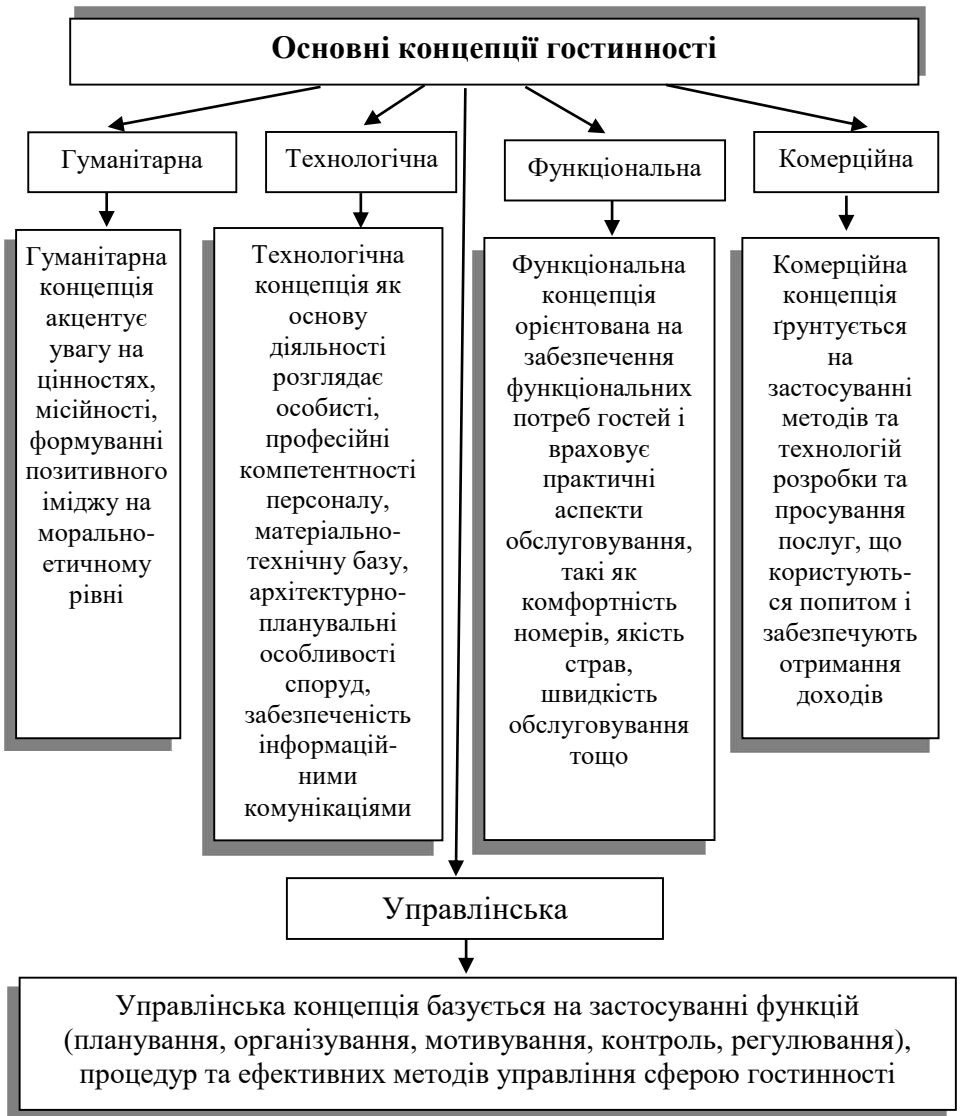
- Україна має суттєві регіональні особливості гостинності, такі як унікальна кухня, традиції, культурні події, природо-ресурсні умови. Термін «сфера гостинності» допомагає відобразити ці місцеві особливості та адаптувати підходи до розвитку галузі;

- термін «сфера гостинності» підкреслює широту спектру діяльності, оскільки включає не лише готелі та ресторани, що традиційно для індустрії гостинності, а й інші сфери, такі як туризм, культура, розваги, транспорт тощо. Тобто ширше відображається різноманіття галузей, які забезпечують послуги гостинності.

Отже, використання терміну «сфера гостинності» відповідає культурним, соціальним та економічним особливостям України, підкреслюючи значення гостинності як важливого елементу української ідентичності та бізнесу. Тому ми вважаємо, що сфера гостинності – це складна поліфункціональна соціоекологоекономічна система, яка поєднує сукупність видів діяльності, покликаних задовольняти різноманітні індивідуальні та суспільні туристично-рекреаційні та супутні потреби, що забезпечує підвищення якості життя і розвиток економіки.

Сукупна взаємодія умов гостинності скоординована в «моделі гостинності», що відображає призначення, філософську концепцію, пріоритети, цінності та принципи, згідно яких формується і функціонує сфера гостинності. Економічна сутність моделі гостинності «асоціюється найперше з можливістю підприємств, що відносяться до цієї сфери, швидко реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, визначити суть існування та відмінності від інших підприємств, тобто формувати конкурентні переваги» [47; 113, с. 57-58]. Фундаментальні концепції економічної сутності сфери гостинності продемонстровано на рис. 1.1.

Вважаємо за доцільне доповнити модель гостинності управлінською складовою, що базується на застосуванні ефективних методів управління у сфері гостинності, що визначають такі функції як планування (включає аналітику, діагностику, прогнозування; розробку стратегій, програм і моделей розвитку; стратегічне, тактичне, оперативне планування), організування, контролювання, що здійснюється в процесі реалізації планів і при потребі передбачає корегування та регулювання, мотивування до активної взаємодії при впровадженні змін та реалізації планів.



**Рис. 1.1.** *Фундаментальні концепції економічної сутності сфери гостинності*

*\* Удосконалено на основі джерела [47; 113, с. 57-58].*

На мікрорівні функціональний підхід в управлінні сферою гостинності має більше практичне значення і передбачає виділення загальних та специфічних функцій. Загальні функції включають аналізування, планування, організування, мотивування, контролювання.

Аналізування передбачає збір, обробку та аналіз інформації, оцінку ринкових тенденцій та рівня конкуренції у сфері гостинності, визначення рівня конкурентоспроможності закладів сфери гостинності, виявлення впливу факторів на цей рівень. Результати аналізу допомагають зрозуміти поточну ситуацію, виявити сильні та слабкі сторони закладів сфери гостинності, оцінити можливості та загрози, та є основою для прийняття управлінських рішень та формулювання стратегій.

Планування включає процеси визначення мети, постановки завдань, вибору стратегій та розробки планів для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності як окремих закладів, так і сфери гостинності загалом. Планування охоплює розробку стратегічних, тактичних та операційних планів, визначення ресурсів, розподіл завдань та встановлення механізмів контролю за виконанням планів. Воно дозволяє підприємству спрямувати свої зусилля та ресурси на досягнення конкретних цілей.

Організування включає створення оптимальної структури закладів сфери гостинності, визначення взаємозв'язків та відповідальності між різними підрозділами та працівниками. Це включає призначення компетентного персоналу, створення комунікаційних каналів, розподіл повноважень та ресурсів. Організування допомагає забезпечити ефективне функціонування підприємства, сприяє координації дій та досягненню поставлених цілей.

Мотивування забезпечує використання економічних і психологічних мотиваційних регуляторів активності закладів

сфери гостинності. Вона включає розуміння потреб та мотивацій працівників, використання винагород та стимулів, розвиток системи мотивації та підтримку робочого середовища, яке сприяє ефективній роботі та досягненню високих результатів. Мотивування є важливим елементом успішного управління конкурентоспроможністю, оскільки має вплив на продуктивність та задоволення працівників, що сприяє досягненню більшої конкурентоспроможності закладів сфери гостинності.

Контролювання забезпечує нагляд за реалізацією передбачених заходів, відслідковування рівня реалізації планових показників. Регулювання передбачає внесення змін до стратегії, планів задля сприяння досягненню мети.

Результативне виконання цих функцій сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності закладів сфери гостинності, їх здатності до досягнення та збереження конкурентної переваги на ринку.

Для кожного рівня управління характерні сталі процедури, що забезпечують обґрунтування ефективних рішень. Розглянемо основні з них у контексті забезпечення конкурентоспроможності.

1. Аналіз конкурентоспроможності. Оцінка поточного стану конкурентоспроможності, виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Це допомагає ідентифікувати ключові проблеми та визначити необхідні кроки для покращення конкурентоспроможності.

2. Розробка конкурентної стратегії. Вибір стратегічних напрямків та методів конкурування на ринку. Це включає визначення унікальних переваг, сегментацію ринку, позиціонування товарів або послуг, визначення цінової політики та інших аспектів стратегії.

3. Стратегічне планування. Розробка стратегії, визначення місії, цілей та завдань. Це включає аналіз ринку та конкурентів,

визначення конкурентних переваг та формулювання стратегічних напрямків розвитку.

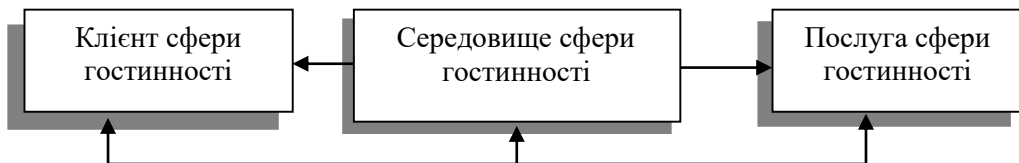
4. **Управління ресурсами.** Ефективне використання ресурсів, таких як людські, фінансові, матеріальні, природні та інші. Це включає планування та розподіл ресурсів, використання ефективних систем управління, оцінку ризиків та прийняття рішень з покращення ефективності.

5. **Маркетинг та просування.** Розробка та реалізація маркетингових стратегій для привертання та утримання клієнтів, створення позитивного іміджу бренду та підтримки конкурентних переваг. Це включає дослідження ринку, розробку продуктів та послуг, ціноутворення, просування та комунікацію зі споживачами.

6. **Інновації та розвиток.** Стимулювання інноваційного мислення та постійного розвитку, впровадження нових технологій, процесів та продуктів для підтримки конкурентоспроможності. Це включає дослідження та розвиток, управління змінами та створення інноваційної культури.

7. **Контроль та оцінка.** Моніторинг та контроль результатів діяльності підприємства, оцінка досягнення стратегічних цілей та коригування планів, якщо потрібно. Це допомагає забезпечити постійну відповідність стратегії та дій реальним потребам та умовам ринку.

Ядром, що формує економіку сфери гостинності, є взаємодія між клієнтом – послугою – середовищем гостинності (рис. 1.2). Центральне місце посідає клієнт з його потребами та побажаннями, оскільки саме навколо них формуються економічні відносини і функціонує сфера гостинності.



**Рис. 1.2.** Ядро економіки сфери гостинності

\* Сформовано на основі джерела [47; 113, с. 57-58].

Для забезпечення конкурентоспроможності у сфері гостинності необхідно враховувати такі аспекти сприйняття клієнта:

- як *основний об'єкт обслуговування*, людина, яка звертається за послугами та очікує відповідного рівня обслуговування, комфорту та задоволення під час перебування у готелі, ресторани, кафе, туристичному закладі тощо;

- як *партнер взаємодії* або учасник взаємовідносин з працівниками (персоналом) закладу гостинності. Це означає, що він не лише отримує послуги, але також бере активну участь у створенні та формуванні власного досвіду та вражень;

- як *унікальна особистість* з власними потребами, побажаннями та очікуваннями. Ця індивідуальність береться до уваги під час надання послуг та взаємодії з персоналом;

- як *джерело впливу та зворотного зв'язку*, тобто джерело важливої інформації та зворотного зв'язку для покращення якості обслуговування та розвитку бізнесу, оскільки думка, враження та відгуки мають велике значення для закладу.

Ці трактування відображають різноманітність підходів до розуміння ролі та значення клієнта в сфері гостинності, враховуючи як його потреби, так і взаємодію з персоналом та бізнесом.

Середовище сфери гостинності – це сукупність умов, економічних, фінансових, інституційних та соціокультурних чинників, які впливають на особливості формування та надання послуг.

Основні складові середовища сфери гостинності:

- фізичне середовище, зокрема, зовнішнє, що характеризує розміщення закладів сфери гостинності, екологічну ситуацію, природоресурсну складову, та внутрішнє середовище закладу, що включає дизайн інтер'єру та екстер'єру, освітлення, зонування простору, меблі, кольори, матеріали та інфраструктуру, які впливають на комфорт та зручність для гостей;

- психологічне середовище, яке створюється за допомогою атмосфери, музики, ароматів та інших елементів, що впливають на емоційний стан гостей і сприяють створенню позитивного враження;

- соціокультурне середовище, що враховується культурний контекст і відповідність потребам та очікуванням різних категорій гостей з різних країн і культур;

- економічне середовище, що включає ціни, які відображають якість та рівень обслуговування, доступність платних послуг, промоції та знижки, що впливають на фінансові можливості клієнтів.

Поняття «послуга сфери гостинності» має різні трактування з точки зору сфери гостинності: послуги розміщення, харчування, розваг, рекреаційні, побутові, транспортні послуги, інші супутні послуги.

Найбільш загальне визначення дали Ф. Котлер, Дж. Боуен, Дж. Мейкенс: «Послуга гостинності – це комплекс дій, спрямованих на забезпечення комфорту та задоволення потреб гостей, включаючи надання готельних, ресторанних, розважальних та інших видів сервісу» [274].

На нашу думку, послуга сфери гостинності – це будь-яка діяльність або вигода, яку одна сторона (постачальник) надає іншій стороні (клієнту/гостю), спрямована на задоволення потреб і очікувань гостей в обмін на певну компенсацію. Це включає всі аспекти взаємодії між клієнтами та закладами сфери гостинності, пов'язані з проживанням, харчуванням, розвагами, транспортом та іншими видами сервісів та забезпеченні комфорту, зручностей та задоволення для гостей.

Основні особливості сучасних послуг сфери гостинності:

- інтерактивність. Послуги сфери гостинності передбачають взаємодію між постачальником і клієнтом, що включає комунікацію, персоналізоване обслуговування та врахування зворотного зв'язку;

- інтегрованість. Комплексність послуг, що охоплює різні аспекти обслуговування, такі як проживання, харчування, розваги, транспорт та інші супутні послуги;

- нематеріальність. Послуги сфери гостинності часто неможливо побачити або відчутти до моменту їх надання, тому важливо створювати очікування та забезпечувати високий рівень якості;

- часова обмеженість. Послуги надаються у конкретний проміжок часу, що визначає важливість ефективного управління й організації сервісу;

- залежність від персоналу. Висока якість обслуговування значною мірою залежить від компетентності та професіоналізму персоналу, що забезпечує безпосередній контакт з клієнтом;

- зворотний зв'язок. Важливість отримання та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів для постійного покращення якості послуг і відповідності їх очікуванням;

- персоналізація. Послуги сфери гостинності часто надаються з урахуванням індивідуальних потреб та побажань

кожного клієнта. Клієнти часто очікують персоналізованого підходу та індивідуального обслуговування;

- гнучкість. Послуги сфери гостинності повинні бути гнучкими та адаптованими до змінних потреб і вимог клієнтів. До цього можна віднести зміну розкладу прибирання номеру, замовлення спеціального меню для харчування, або організацію екскурсій за запитом клієнта;

- якість обслуговування. Однією із особливостей послуг сфери гостинності є високий рівень обслуговування. Це включає ввічливість персоналу, швидко реакцію на запити клієнтів, якісні страви та номери, а також загальний комфорт та безпеку;

- атмосфера. Послуги сфери гостинності створюють атмосферу, яка сприяє відпочинку та релаксації для клієнтів. Зокрема, затишне середовище у ресторані, зручність номерів готелю або дружні та ласкаві відносини персоналу;

- різноманітність послуг. Сфера гостинності пропонує різноманітні послуги, що відповідають різним потребам і вимогам клієнтів, а саме розширений вибір страв у ресторані, різні типи номерів і планів харчування у готелі, а також додаткові послуги, такі як масаж, фітнес-центр або організацію екскурсій. Ще один важливий аспект – інклюзивність послуг;

- враження та емоції, що включає не лише надання послуг, а й створення позитивних емоцій і вражень для клієнтів. Це може бути досягнуто за допомогою особистого підходу, уваги до дрібниць та відчуття, що гість цінується та поважається.

Таким чином, на основі узагальнення сучасних наукових підходів сформульовано авторське визначення сфери гостинності як складної поліфункціональної соціоекологоекономічної системи, яка поєднує сукупність видів діяльності, покликаних задовольняти різноманітні індивідуальні та суспільні туристично-рекреаційні та супутні потреби, що забезпечує

підвищення якості життя та розвиток економіки. Призначення, філософська концепція, пріоритети, цінності та принципи функціонування сфери гостинності відображає модель гостинності, яка на відміну від загальноприйнятої, доповнена управлінською складовою, що базується на застосуванні функцій (планування, організування, мотивування, контроль, регулювання), процедур та ефективних методів управління сферою гостинності. Ядром, що формує економіку сфери гостинності, є взаємодія між клієнтом – послугою – середовищем гостинності. Центральне місце займають клієнти з їх потребами та побажаннями, оскільки саме навколо них формуються економічні відносини і функціонує сфера гостинності. Уточнено змістовне наповнення середовища гостинності яке, на відміну від існуючих підходів, визначається фізичним, психологічним, соціокультурним, природним та економічним середовищем, що впливає на враження та задоволення потреб клієнтів. Це включає всі аспекти взаємодії між клієнтами та закладами або організаціями, що надають послуги, пов'язані з проживанням, харчуванням, розвагами, транспортом та іншими видами сервісів та забезпеченні комфорту, зручностей та задоволення для клієнтів.

## **1.2. Модель сфери гостинності як складної соціоекологоекономічної системи**

Глобальний характер соціальної та екологічної кризи, що охопили світову спільноту, вимагає пошуку шляхів її подолання. Вирішити такі складні проблеми буде можливо, коли людство змінить пріоритети свого існування. Першим кроком до цього, вважаємо прийняття до реалізації концепції сталого розвитку, що нерозривно пов'язане з формуванням ефективної та

екологобезпечної економіки, радикальною структурною й техніко-технологічною перебудовою суспільного виробництва, екологізацією усіх сфер людської діяльності. Як найважливіші принципи розвитку розглядаються пріоритети екології над економікою, раціональне поєднання ринкових і державних економічних та адміністративних інструментів, і важелів регулювання екологічних відносин, тобто відносин між суспільством і природою.

Доцільність та правомірність визначення сутності сфери гостинності як складної соціоекологоекономічної системи обумовлено такими чинниками:

- абсолютною цінністю є людина з її потребами у відпочинку, відновленні психофізичних кондицій, фізичному та культурно-інтелектуальному розвитку;
- одним із критеріїв ефективності її функціонування є збереження здоров'я нації;
- значна частина потреб реалізується в межах певної групи (соціуму);
- організація діяльності передбачає задіяння туристично-рекреаційних ресурсів суспільного, а не індивідуального рівня використання.

Соціальний вимір цієї системи виражається через її вплив на якість життя людей, формування робочих місць, забезпечення соціальної взаємодії та культурного обміну. Гостинність є невід'ємною частиною суспільного розвитку, адже сприяє інтеграції різних спільнот, розширенню можливостей для міжкультурної комунікації та зміцненню соціальних зв'язків.

Екологічний компонент відіграє ключову роль у стійкому функціонуванні сфери гостинності, оскільки підприємства цієї галузі споживають значні природні ресурси та впливають на довкілля. Зменшення екологічного навантаження, запровадження

екологічно безпечних технологій, розвиток концепції сталого туризму та екоорієнтованого менеджменту стають необхідними умовами ефективного функціонування галузі.

Економічний аспект проявляється у значному внеску сфери гостинності в розвиток національних економік через створення робочих місць, залучення інвестицій, генерування доходів від туризму та послуг гостинності. Високий рівень конкуренції, необхідність адаптації до змінних умов ринку, розвиток інноваційних бізнес-моделей та цифрових технологій визначають економічну динаміку галузі.

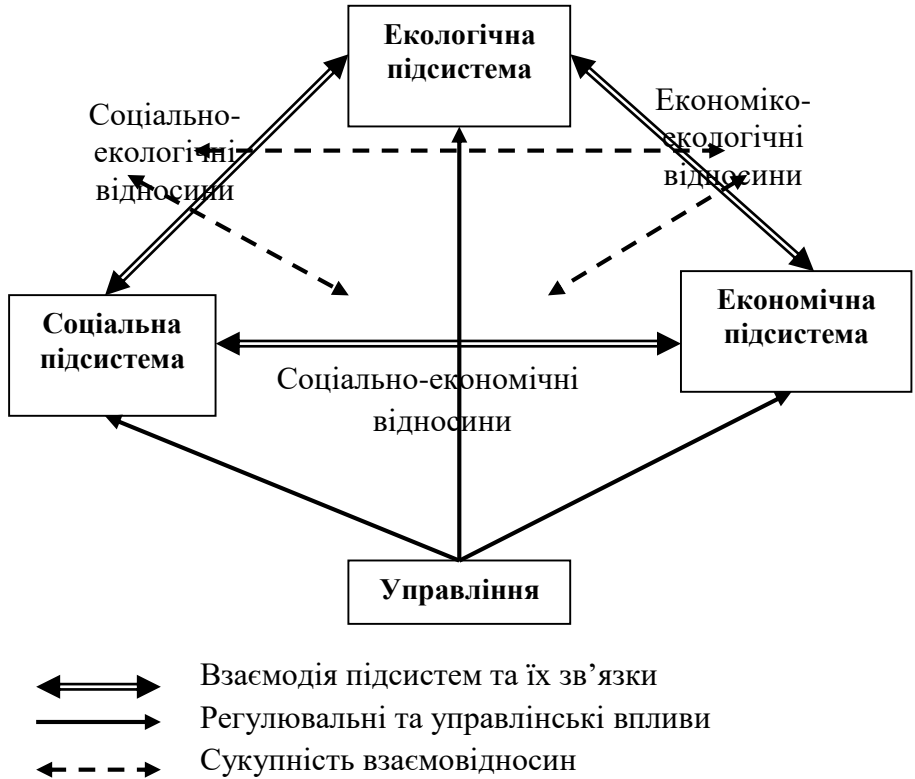
Отже, сфера гостинності як складна соціоекологоекономічна система характеризується взаємозалежністю та взаємодоповнюваністю зазначених аспектів, що обґрунтовує її комплексний підхід до управління, спрямований на досягнення сталого розвитку.

Таким чином, сфера гостинності відноситься до мегаскладних систем, оскільки її структурні елементи теж є складними системами. Для сприйняття сутності сфери гостинності здійснимо два рівні моделювання.

Перший полягає у тому, що укрупнено її можна розглядати як взаємодією трьох підсистем – соціальної, економічної та екологічної (рис. 1.3).

При цьому зауважимо, що соціальна та економічна підсистеми виникли, функціонують і розвиваються в екологічній. *Екологічна підсистема* визначає вплив сфери гостинності на довкілля та механізми зниження екологічного навантаження. Готельні, ресторани та туристичні підприємства споживають значні природні ресурси, зокрема воду, електроенергію та харчові продукти, а також генерують викиди, відходи та забруднення. Рациональне управління ресурсами, застосування енергоефективних технологій, зменшення викидів вуглецю, використання екологічно безпечних матеріалів, мінімізація

харчових відходів та сортування сміття є важливими складовими екологічної підсистеми. Крім того, популяризація сталого туризму та екологічно відповідального споживання сприяє збереженню природного середовища та біорізноманіття.



**Рис. 1.3.** *Модель сфери гостинності на рівні глобальних підсистем<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Черчик Л.М. Теоретико-методологічні засади формування та функціонування рекреаційних суспільних систем. Економічні науки. Серія "Регіональна економіка". Зб. наук. праць. Випуск 4 (13). Луцьк : ЛНТУ, 2007. С. 123-133.

Екологічна підсистема охоплює живу та неживу природу, продукти природи, трансформовані людською працею. Це природні рекреаційні ресурси та умови, експлуатація яких повинна відбуватися на основі встановлення пріоритетів сталого розвитку, цільового ефективного використання, непорушення, відтворення з метою їх збереження для наступних поколінь, запобігання деградації під впливом антропогенної діяльності, в тому числі й рекреаційної, забезпечення екологічно безпечних умов відпочинку.

*Соціальна підсистема* включає всі аспекти, що стосуються впливу сфери гостинності на суспільство, людський капітал, культуру та якість життя. Вона охоплює створення робочих місць, забезпечення гідних умов праці, розвиток кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації персоналу. Також важливим елементом є забезпечення доступності послуг гостинності для різних верств населення, що сприяє соціальній інтеграції та культурному обміну. Крім того, соціальна підсистема передбачає формування відповідальної поведінки споживачів та працівників у сфері гостинності, зокрема шляхом впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності та етичних стандартів обслуговування.

Водночас, соціальна підсистема – це люди (клієнти сфери гостинності) з їх потребами, інтересами, очікуваннями, які визначаються системою цінностей, культурним рівнем, звичаями та традиціями тощо. Її вплив на сферу гостинності реалізується через цінності (ментальність), політико-правову складову суспільного ладу, забезпечення індивідуальних і суспільних потреб, суспільного добробуту та життєвого рівня, громадського контролю за прийняттям рішень. Варто наголосити на необхідності вироблення нових цінностей, екологічно

орієнтованого світогляду, в основі яких лежить розуміння людьми своєї біосоціальної сутності.

*Економічна підсистема* включає виробничі відносини та відносини власності, які виникають у процесі надання послуг гостинності, охоплює фінансово-господарські процеси, що визначають функціонування підприємств сфери гостинності. Вона включає стратегії управління прибутковістю, залучення інвестицій, оптимізацію витрат, використання цифрових технологій для підвищення ефективності бізнес-процесів та адаптацію до ринкових змін. Конкурентоспроможність підприємств залежить від інноваційного розвитку, впровадження автоматизованих систем управління, аналізу попиту та поведінки споживачів. Важливу роль відіграє розвиток діджиталізації та застосування штучного інтелекту у сфері обслуговування. Крім того, економічна підсистема передбачає інтеграцію принципів сталого розвитку у бізнес-моделі, що сприяє підвищенню довгострокової стійкості галузі.

Усі три підсистеми взаємопов'язані та доповнюють одна одну. Ефективний розвиток сфери гостинності можливий лише за умов збалансованого врахування соціальних, екологічних та економічних факторів. Водночас, кожна підсистема має свої цілі, завдання, інтереси, реалізація яких здійснюється за рахунок іншої. Узгодження цілей, досягнення рівноваги інтересів – основна мета функціонування сталого розвитку сфери гостинності.

Істотні властивості системи впливають із взаємодії її частин, а не з їх дій, взятих окремо. Тому цілісність – це ознака, яка значною мірою ускладнює опис і аналіз дієвості сфери гостинності як складної соціоекологоекономічної системи, оскільки її елементи настільки різноманітні, що цілі

функціонування та критерії ефективності їх функціонування часто є несумісними або протилежними.

Сфера гостинності є відкритою системою, основними характеристиками якої є незворотність, неврівноваженість еволюційних процесів і можлива їх флуктуативність [4, с. 295; 5]. Незворотність проявляється у неможливості відтворення попереднього стану сфери гостинності та її елементів, з іншого боку – це певна неповторна сукупність чинників, які визначали попит на послуги гостинності в певному часовому проміжку. Неврівноваженість забезпечує постійний рух, розвиток, пошук оптимального стану, який у результаті зміни зовнішніх умов, внутрішнього стану системи порушується і процес пошуку відновлюється. Останнє може відбуватись не лише еволюційним шляхом, за певних умов система може перейти в інший стан – це сутність ознаки флуктуативності.

Сфера гостинності є ієрархічною системою у трьох ракурсах: організаційному, територіальному, функціональному. Тому важливе значення має складова системи «Управління».

Теорія багаторівневих ієрархічних систем базується на таких постулатах: узгодженість цілей підсистем, наявність цілей трьох типів – вищого рівня, нижчого рівня, системи загалом; міждисциплінарний характер [6]. Вибір конкретних важелів та інструментів регуляторики визначається цілями розвитку соціально-економічної системи країни, окремого регіону чи сектора економіки, окремого закладу сфери гостинності. Водночас важливо досягти їх максимального узгодження: методи та механізми впливу, що приймаються на різних рівнях управління, різних стадіях технологічного ланцюжка не повинні бути суперечливими, протиставлятися. Ознака ієрархічності важлива з позиції керованості та забезпечення стійкості сфери гостинності.

Тобто, сфера гостинності є ієрархічною системою, що складається з декількох рівнів управління, кожен з яких має власні функції, особливості та вплив на розвиток галузі. Така структурна організація забезпечує ефективну взаємодію між суб'єктами сфери гостинності та сприяє її сталому розвитку. Деталізуємо ці рівні.

1. Глобальний рівень. На цьому рівні формуються міжнародні стандарти, нормативні документи та політики, що визначають загальні напрями розвитку сфери гостинності. Основну роль відіграють міжнародні організації, такі як Всесвітня туристична організація (UNWTO), Міжнародна асоціація готелів і ресторанів (IH&RA), Програма ООН з навколишнього середовища (UNEP) та інші. Вони розробляють концепції сталого розвитку, екологічні стандарти, принципи корпоративної соціальної відповідальності та механізми міжнародного співробітництва в галузі туризму й гостинності.

2. Національний рівень. Цей рівень охоплює державну політику у сфері гостинності, зокрема законодавче регулювання, оподаткування, ліцензування діяльності, підтримку підприємств та розвиток туристичної інфраструктури. Урядові органи та міністерства створюють програми підтримки бізнесу, визначають правила сертифікації та безпеки, розробляють механізми залучення іноземних туристів та інвесторів. Ефективне державне регулювання сприяє розвитку конкурентного середовища, інноваційних бізнес-моделей та захисту прав споживачів.

3. Регіональний рівень. На цьому рівні здійснюється адаптація загальнодержавної політики до особливостей конкретного регіону. Основну роль відіграють місцеві органи влади, туристичні агентства, асоціації готельного та ресторанного бізнесу, які відповідають за розвиток туристичних кластерів, просування регіональних брендів, інвестування в

інфраструктуру та організацію культурно-розважальних заходів. Важливим аспектом є підтримка малого та середнього бізнесу, який формує основу регіональної економіки у сфері гостинності.

4. Корпоративний рівень. Цей рівень включає окремі підприємства та корпорації, що діють у сфері гостинності, зокрема готелі, ресторани, туристичні компанії, курорти та інші заклади обслуговування. Менеджмент підприємств визначає стратегію розвитку, фінансову політику, кадрову політику, стандарти обслуговування та маркетингові стратегії. Важливими аспектами є впровадження цифрових технологій, підвищення рівня сервісу, застосування інноваційних бізнес-моделей та забезпечення соціальної та екологічної відповідальності компаній.

5. Операційний рівень. Цей рівень охоплює безпосередню взаємодію з клієнтами та надання послуг у сфері гостинності. Сюди входять працівники готелів, ресторанів, туристичних агентств, авіакомпаній, транспортних компаній та інших сервісних підприємств. Якість обслуговування, дотримання стандартів, комунікація з гостями та забезпечення їхнього комфорту є ключовими факторами, що визначають ефективність діяльності сфери гостинності.

Усі рівні ієрархічної системи сфери гостинності взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного. Глобальні тенденції впливають на національну політику, регіональні особливості визначають напрямки розвитку підприємств, а якість роботи на операційному рівні формує загальне сприйняття галузі. Така структурована система забезпечує ефективне управління та сприяє сталому розвитку сфери гостинності.

Сфера гостинності є просторовою, оскільки значна частина характеристик, функцій, ознак визначається регіональними особливостями, основні з яких:

- територіальна вибірковість та розосередженість природних ресурсів та умов, їх цінність, можливість комплексного використання;

- функціональна різноманітність послуг гостинності;

- екологічна та технічна місткість території розміщення закладів сфери гостинності;

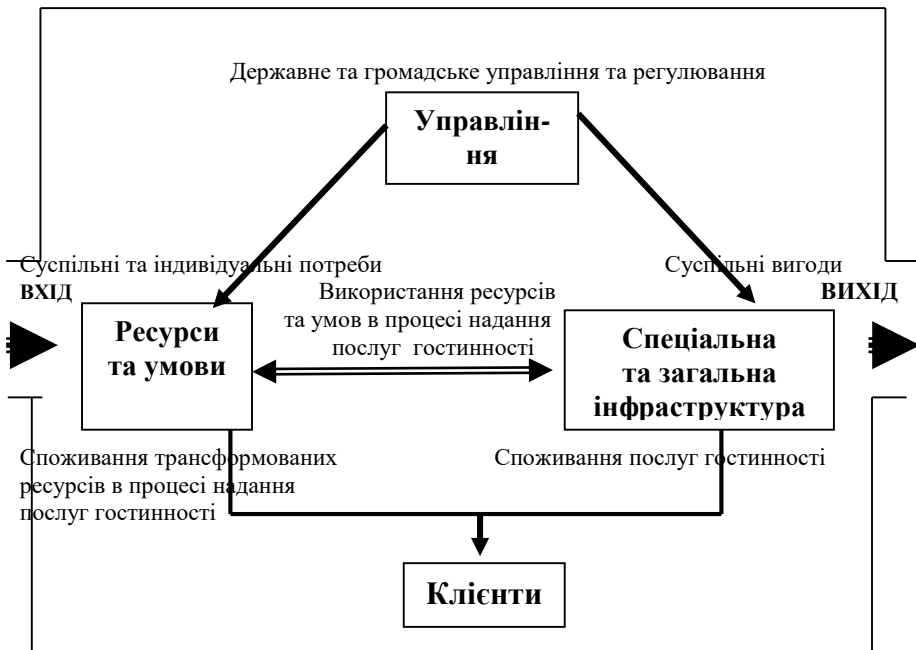
- рівень розвитку інфраструктури сфери гостинності та загальної інфраструктури, рівень техногенних і рекреаційних навантажень, розселення, екологічної стійкості природних комплексів;

- просторова структура природних ландшафтів і культурних комплексів.

Сфері гостинності загалом і закладам, які її формують властива динамічність, оскільки змінюються цільові орієнтири, пріоритети, кон'юнктура ринку послуг гостинності, умови функціонування, рівень конкуренції.

Для моделювання сфери гостинності як складної соціоекологоекономічної системи можна використати базову модель територіальної рекреаційної системи, що складається з певної кількості елементів, пов'язаних прямими та зворотними зв'язками. Елементами цієї системи є клієнти, природні та культурні комплекси, технічні системи, обслуговуючий персонал, орган управління.

Цей підхід характеризує другий рівень моделювання. Проте зауважимо на принциповій відмінності авторського підходу. На відміну від моделі територіальної рекреаційної системи, яка побудована з позицій соціально-економічних інтересів та пріоритетів, дана модель диктує суспільний пріоритет розвитку в екологобезпечному природному середовищі як базовому для існування суспільної системи (рис. 1.4).



**Рис. 1.4.** *Модель сфери гостинності на рівні основних первинних елементів<sup>2</sup>*

Як зазначалось, сфера гостинності – система відкрита, має вхід (суспільні та індивідуальні потреби) і вихід (послуги сфери гостинності, які здатні задовольняти потреби).

Центральною підсистемою є соціальна, що характеризується обсягом і структурою потреб, вибірковістю і

<sup>2</sup> Черчик Л.М. Теоретико-методологічні засади формування та функціонування рекреаційних суспільних систем. Економічні науки. Серія "Регіональна економіка". Зб. наук. праць. Випуск 4 (13). Луцьк : ЛНТУ, 2007. С. 123-133.

географією попиту на послуги гостинності, платіжною здатністю клієнтів, сезонністю і різноманітністю туристичних потоків.

Екологічна підсистема, визначальною складовою якої є туристично-рекреаційні ресурси і умови, володіє певною місткістю, надійністю, комфортністю, стійкістю і характеризується обсягом експлуатаційних запасів, площею поширення, періодом експлуатації, багаторазовістю використання в процесі обслуговування клієнтів.

Економічна підсистема в моделі представлена спеціальною та загальною інфраструктурою, які забезпечують життєдіяльність клієнтів (послуги розміщення, харчування, транспортування, побутового обслуговування) та специфічні потреби (послуги лікування, оздоровлення, екскурсійне, культурне обслуговування). Економічній підсистемі також характерні місткість, різноманітність, надійність, комфортність, завантаженість, екологічність, рівень експлуатаційної (технологічної) та інженерно-будівельної підготовки. До цієї ж підсистеми відноситься персонал закладів сфери гостинності, підприємств і закладів інфраструктури, який виконує функції обслуговування клієнтів і виробничо-технологічного забезпечення. До персоналу закладів сфери гостинності висуваються якісно нові вимоги, оскільки у сфері обслуговування саме високі професійні та моральні якості персоналу часто визначають ефективність роботи.

Сфера гостинності володіє певним потенціалом самоорганізації, проте їй характерний досить високий рівень керованості. Тому необхідно врахувати роль державного та громадського регулювання процесів, що в ній відбуваються. По-перше, це необхідно для забезпечення доступності всім членам суспільства до цінних природних туристично-рекреаційних ресурсів, по-друге, це обумовлено потребою реалізації

соціальних гарантій у безоплатному наданні послуг для відповідних груп населення (санаторно-курортне лікування, реабілітація ветеранів, військових та їх сімей, профілактика професійних хвороб).

Ефективність функціонування сфери гостинності визначається тим, наскільки забезпечуються екологобезпечні, комфортні умови відпочинку та проживання клієнтів, охорона, відтворення, ефективне використання природних рекреаційних ресурсів, задовольняються потреби у відповідній продукції та послугах.

На нашу думку, метою функціонування сфери гостинності як складної соціоекологоекономічної системи є забезпечення якісного, доступного та екологічно відповідального сервісу, який сприяє економічному розвитку, підвищенню добробуту суспільства, збереженню природних ресурсів і культурної спадщини, а також зміцненню соціальних зв'язків.

Досягнення цієї мети передбачає створення комфортного та безпечного середовища для гостей і працівників, упровадження інноваційних технологій, оптимізацію ресурсокористування, розвиток відповідального підприємництва та формування стійких бізнес-моделей, що враховують баланс економічних, соціальних і екологічних інтересів.

Виходячи з визначеної мети, основними завданнями функціонування сфери гостинності як складної соціоекологоекономічної системи є:

- забезпечення якісного сервісу та підвищення рівня клієнтоорієнтованості
- удосконалення стандартів обслуговування, персоналізація послуг, упровадження новітніх технологій у взаємодії з гостями та підвищення кваліфікації персоналу;

- сприяння економічному розвитку – залучення інвестицій, створення нових робочих місць, розвиток інфраструктури, підтримка малого та середнього бізнесу, а також впровадження інноваційних бізнес-моделей і цифрових технологій;

- формування соціальної відповідальності – забезпечення гідних умов праці, дотримання прав працівників, розвиток корпоративної соціальної відповідальності, сприяння міжкультурному обміну та соціальній інтеграції;

- збереження природного середовища та раціональне використання ресурсів – зниження рівня споживання енергії та води, мінімізація відходів, розвиток екологічно чистих технологій, популяризація екологічно відповідального туризму та збереження біорізноманіття;

- оптимізація управлінських процесів – використання сучасних систем управління підприємствами, автоматизація бізнес-процесів, розвиток стратегічного планування та підвищення ефективності операційної діяльності;

- забезпечення стійкості та адаптивності до змін – гнучкість у реагуванні на зовнішні виклики, адаптація до змін у споживчих потребах, розвиток антикризового управління та диверсифікація послуг;

- збереження культурної спадщини та підтримка локальних традицій – інтеграція культурної ідентичності в туристичні та готельно-ресторанні послуги, популяризація місцевої гастрономії, архітектури, звичаїв та традиційних ремесел;

- удосконалення системи управління, що забезпечать ефективний розвиток сфери гостинності;

- ревіталізація, реконструкція, відновлення, відбудова та удосконалення існуючої спеціальної та загальної інфраструктури;

- освоєння нових туристично-рекреаційних ресурсів, їх охорона, ефективного використання та відновлення;
- освоєння нових територій, послуг гостинності з використанням сучасних технологій та цифровізації;
- забезпечення умов підготовки та перепідготовки висококваліфікованого персоналу для закладів сфери гостинності;
- розвиток інформаційно-рекламної діяльності, менеджменту та маркетингу сфери гостинності.

Комплексне виконання цих завдань сприяє гармонійному розвитку сфери гостинності, забезпечуючи баланс між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною стійкістю.

Відповідно до поставлених завдань визначаються конкретні заходи, які забезпечать досягнення соціальних завдань розвитку сфери гостинності, стійке фінансове та економічне становище закладів сфери гостинності.

Надзвичайно важливою групою заходів є превентивні заходи, націлені на збереження, охорону природних та культурних туристично-рекреаційних ресурсів, що диктується зростанням антропогенного та техногенного навантаження, внаслідок чого спостерігається поступова їх деградація.

Формування умов для ефективного захисту довкілля потребує розробки цілого комплексу природоохоронних заходів, спрямованих на обмеження, ліквідацію дії чинників, які негативно впливають на стан навколишнього середовища, усунення негативних наслідків господарської діяльності. Крім того, погіршення стану туристично-рекреаційних ресурсів викликане відсутністю економічних важелів, механізмів контролю та науково обґрунтованих норм їх використання. Потрібно передбачити заходи щодо відтворення цінних

властивостей цих ресурсів, розширення мережі природоохоронних об'єктів, перегляду програми меліорації земель, оздоровлення лісових ресурсів з поліпшенням породного складу та підвищенням екологічної цінності, зменшення частки викидів в атмосферне повітря, комплексу водоохоронних заходів.

Для підвищення ефективності використання туристично-рекреаційних ресурсів потрібно реалізувати такі завдання: виявлення, вимірювання кількісних параметрів, оцінка якісних характеристик, створення порайонного кадастру природних туристично-рекреаційних ресурсів; встановлення режиму експлуатації рекреаційних, курортно-санаторних територій, перегляд норм навантаження на ландшафти; резервування територій для рекреаційних і санаторних цілей; запровадження плати за використання рекреаційних ресурсів.

Наступною групою заходів є підвищення рівня розвитку спеціальної та загальної інфраструктури з урахуванням сучасних та майбутніх соціально-економічних та природно-ресурсних умов, що включає:

- створення, розвиток, розширення, реконструкцію, перепрофілювання, розвиток рекреаційного підприємництва;
- впровадження нових форм обслуговування клієнтів сфери гостинності;
- використання ефективних інноваційних форм підприємництва, територіальної організації розвитку сфери гостинності;
- забезпечення кваліфікованим персоналом;
- розвиток інформаційно-рекламної та маркетингової діяльності, цифровізація бізнес-процесів.

Отже, сфера гостинності є складним, багатоаспектним утворенням, цілісність та нову якість якого формують взаємозв'язки та взаємодія соціальної (рекреанти, туристи,

клієнти, їх потреби), економічної (спеціальна та загальна інфраструктура, персонал, відносини власності та виробничі відносини) та екологічної (туристично-рекреаційні ресурси й умови, стан довкілля, рівень техногенного навантаження) підсистем з їх характерними особливостями, потенціалом розвитку, який направляється для реалізації суспільних інтересів засобами державного управління та громадського регулювання.

### **1.3. Складові сфери гостинності**

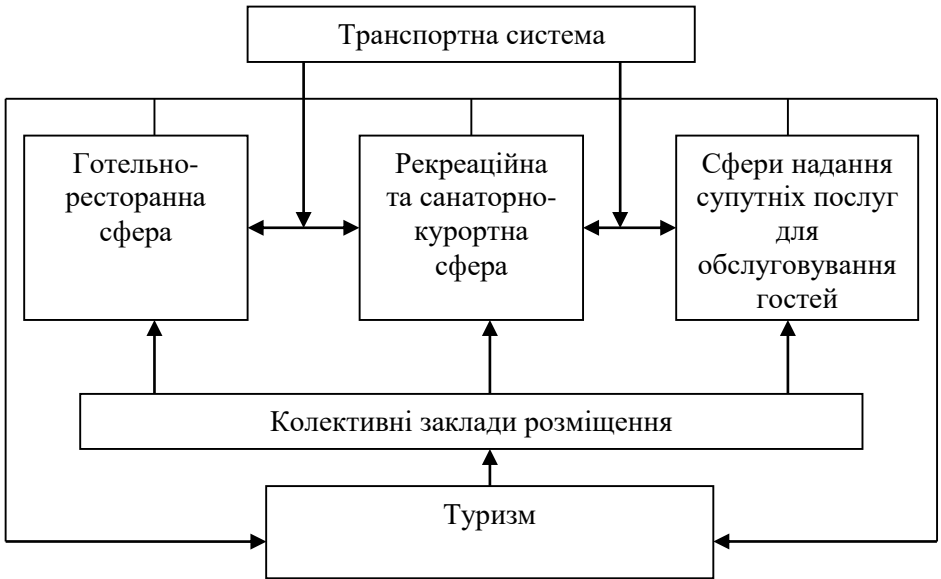
Сфера гостинності включає такі сектори: туристичний; рекреаційний, в тому числі, курортно-санаторний; готельний; транспортний; громадського харчування; культури і мистецтв; розважальний; інші сфери діяльності, які здійснюють прямий і безпосередній контакт зі своїми клієнтами і партнерами по бізнесу. Узагальнена схема структурних складових сфери гостинності відображена на рис. 1.5.

Охарактеризуємо основні з них.

Турим, як зазначалось, є драйвером формування сфери гостинності та забезпечує реалізацію соціокультурних, економічних, інтеграційних функцій.

Сутність соціокультурних функцій полягає у сприянні зайнятості, забезпеченні суспільних та індивідуальних потреб, соціалізації різних верств населення, розвитку соціальних відносин та взаєморозуміння між націями та культурами, стимулюванні культурного обміну, взаємному вивченню та поваги до різноманітності культур, також сприяє розвитку толерантності та взаємопізнання. Туризм сприяє збереженню та відновленню культурної спадщини, розвитку мистецтва,

літератури, музики, традиційних ремесел, культурних фестивалів та інших подій тощо.



**Рис. 1.5.** Структура сфери гостинності

*\* Авторська розробка.*

Сутність економічної функції найперше полягає в тому, що туризм є важливим джерелом доходу, забезпечуючи розвиток економіки та створюючи робочі місця. Він сприяє зростанню валового внутрішнього продукту, розвитку малих і середніх підприємств, інвестицій у туристичну інфраструктуру та інші економічні переваги. Туризм привертає велику кількість відвідувачів з різних регіонів та країн, що створює попит на різноманітні гостинні послуги. Збільшення потоку туристів стимулює розвиток готельного бізнесу та гостинних закладів. Підприємства розширюють свою інфраструктуру, поліпшують якість обслуговування та розвивають нові види послуг, щоб

задовольнити потреби туристів. Заради задоволення потреб туристів, влада та підприємства інвестують у розвиток туристичної інфраструктури, включаючи будівництво готелів, ресторанів, аеропортів, транспортних мереж та інших об'єктів.

Туризм сприяє розвитку міжнародних відносин та співпраці між країнами, виконуючи інтеграційну функцію. Він сприяє обміну досвідом та найкращими практиками, сприяє виробленню позитивного іміджу країн та регіонів, а також сприяє створенню платформ для міжнародної співпраці та діалогу.

Основні функції рекреаційної, в тому числі курортно-санаторної сфери для формування сфери гостинності можна розглядати в контексті вище зазначених економічних, соціальних, інтеграційних, проте має специфічні, які можна охарактеризувати так:

- курортно-санаторна сфера надає можливість людям провести час у природному середовищі, отримати лікувальні послуги для відновлення здоров'я з використанням природних рекреаційних ресурсів, покращення фізичного стану, відпочинок від повсякденних справ та підвищити свій фізичний та психічний стан за допомогою різних лікувальних процедур та розважальних активностей, надаючи одночасно послуги проживання, харчування, побутового обслуговування;

- рекреаційні та курортно-санаторні заклади формують туристичний продукт та туристичні потоки, приваблюючи як внутрішніх, так і зовнішніх туристів. Вони пропонують різноманітні послуги для відпочинку та відновлення здоров'я, що створює попит на гостинність;

- сприяють розвитку місцевої інфраструктури, включаючи готелі, ресторани, транспортні мережі, магазини та інші об'єкти. Це сприяє підвищенню зайнятості та економічному розвитку регіонів.

Отже, рекреаційна сфера відіграє важливу роль у формуванні сфери гостинності, надаючи різноманітні послуги для відпочинку, лікування та відновлення здоров'я, а також створюючи туристичний продукт і сприяючи економічному розвитку регіонів.

Готельна сфера є важливою складовою галузі гостинності та включає готелі, мотелі, курорти, гостьові будинки й інші заклади, що надають послуги тимчасового проживання та супутні послуги, тому часто застосовується термін готельно-ресторанна сфера, готельно-ресторанне господарство.

Водночас, регіональні особливості можуть суттєво впливати на характеристику ролі готельного сектора для сфери гостинності, виконуючи такі функції:

- забезпечення тимчасового проживання для подорожуючих, туристів, бізнес-подорожуючих та інших клієнтів;
- надання різноманітних послуг, включаючи ресторани, конференц-зали, фітнес-центри, басейни, спа-салони, пральні послуги та інше;
- створення комфортного та безпечного середовища для клієнтів, що включає чисті номери, зручні ліжка, високоякісні меблі та інфраструктуру для забезпечення різних потреб;
- збереження культурної спадщини, оскільки деякі готелі розташовані у старовинних будівлях або історичних місцях, мають колекції картин, старожитностей тощо, що сприяє збереженню та відновленню культурної спадщини;
- стимулювання туризму;
- створення робочих місць, оскільки це працевітний вид діяльності, що охоплює потребу у фахівцях різних спеціальностей;

- значний внесок у економіку країни через туристичний потік, оподаткування, інвестиції та інші діяльності;
- сприяння культурному обміну, оскільки готелі часто стають місцем зустрічі та обміну культурним досвідом між різними країнами та культурами;
- інновації та технологічний прогрес, оскільки готельна сфера постійно вдосконалюється та впроваджує нові технології для покращення обслуговування та комфорту клієнтів.

Зазначимо, що в Україні все більше з'являється нових рекреаційних центрів, а також перебудовуються в такі центри готелі, мотелі або ресторанні комплекси, оскільки вони суттєво розширили спектр своїх послуг, наблизивши до сучасного розуміння гостинності.

Як бачимо, культурна, мистецька складові, громадського харчування «вмонтовані» в контекст функцій, що виконуються в процесі туристичної, рекреаційної, готельної діяльності.

Проте ми розуміємо, що водночас це самодостатні сфери діяльності, які не є виключно залежними від сфери гостинності, як і транспортна складова.

Транспортне забезпечення та транспортна інфраструктура відіграють важливу роль для розвитку сфери гостинності, особливо в регіональному аспекті, оскільки якими б атракціями не володіла певна територія, найперше розглядається її транспортна доступність, альтернативні варіанти доїзду, зручність, цінова пропозиція транспортних послуг.

Деталізація складових сфери гостинності та їх функцій дала можливість аргументувати авторське визначення економічної сутності сфери гостинності як, по-перше, складної системи, що є динамічною, змінною під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища; по-друге, поліфункціональної системи, оскільки кожна складова сама є складною системою і

виконує низку функцій, основні з яких можна згрупувати в такі блоки як економічні, соціокультурні, інтеграційні; по-третє, соціоекологоекономічної системи, оскільки усі складові функціонують у певному природному середовищі, елементи якого є ресурсами та умовами для надання послуг гостинності, які забезпечують індивідуальні та суспільні потреби в оздоровленні, реабілітації, відпочинку, розвитку, що впливає на підвищення якості життя; водночас, це економічна діяльність, яка є достатньо прибутковою, не вимагає великих інвестицій, має високий потенціал комплексоутворення, що дає поштовх для розвитку багатьох інших сфер діяльності, проте може і часто негативно впливає на довкілля через антропогенне навантаження на природні ландшафти.

## РОЗДІЛ 2

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

#### **2.1. Конкурентоспроможність сфери гостинності: сутність, чинники формування**

Конкуренція є одним із провідних понять, що визначає суть і динаміку ринкових відносин, відіграючи фундаментальну роль у функціонуванні та розвитку ринкової економіки. Базові підходи до дослідження конкуренції, викладені в працях таких економістів як А. Сміт, Д. Рікардо, Й. Шумпетер, М. Портер та ін. Еволюція економічних учень стосовно поняття «конкуренція» характеризується поетапною зміною підходів від теорії меркантилізму до теорії інтелектуального лідерства. Науковий етап формування уявлень про конкуренцію бере свій початок з вчень А. Сміта і Д. Рікардо чи класичної економічної школи. В своїх дослідженнях науковці розглядали конкуренцію як поведінку індивідуумів і як соціально-економічне явище суспільства, підтверджуючи цим багатоаспектність поняття конкуренції. Подальший розвиток поглядів на конкуренції бачимо у навчаннях періоду розпаду класичної школи. Томас Мальтус, Жан Батіст Сей, Імон де Сімонді аналізуючи макроекономічні процеси та явища, закладають в основу свого аналізу уявлення про конкуренцію, як про середовище, в якому протікають та існують соціально-економічні процеси та явища [9, 74, 187].

Погляд Т. Мальтуса на конкуренцію як на середовище та причину передбачає виділення двох підходів до аналізу

конкуренції – формаційного та факторного. Виходячи з міркування Т. Мальтуса, конкуренція як середовище, зумовлює неминучість соціального розшарування суспільства за рівнем їх доходів, що визначає конкуренцію як принцип устрою суспільства – формаційний підхід. З іншого боку, Т. Мальтус бачить у конкуренції причину багатьох соціально-економічних явищ, наприклад, бідності та голоду [114].

Самостійним етапом у розвитку поглядів на конкуренції можна назвати німецьку реакцію на класичну теорію (німецька історична школа), представниками якої є Адам Мюллер, Фрідріх Лист, Вернер Зомбарт, Густав Шмоллер, Макс Вебер. Основними науковими здобутками є розширення об'єкта дослідження конкуренції в рамках поведінкового підходу до міжнаціонального рівня. Поряд із мотивом конкурентної поведінки індивідуумів, виділяють мотиви поведінки суспільства, це його національний добробут. Розширюються уявлення про методологічний підхід, де під конкуренцією розуміють спосіб соціально-економічної взаємодії, який представлений своїми альтернативними варіантами, наприклад, цінова і нецінова конкуренція. Подальший розвиток поглядів на конкуренцію економічна наука отримала у межах неокласичного напрямку. Тут отримує розвиток організаційний підхід до аналізу конкуренції, де конкуренція являє собою ймовірнісні причинно-наслідкові відносини, що породжуються категоріями «задоволеність благом», «цінністю», «корисністю», «рідкістю» і принципом «взаємовигідного обміну». Загалом, представники неокласичної школи визначають конкурентоспроможність як динамічний процес, що обумовлюється ринковою взаємодією попиту і пропозиції, яка спонукає підприємства до вдосконалення своєї діяльності задля досягнення стабільного розвитку та максимальної ефективності в умовах конкуренції [9, 74, 187].

Незважаючи на тривалу історію досліджень конкурентоспроможності як економічної категорії, вона продовжує бути предметом різнобічних наукових підходів, що пропонують різні методології та характеристики для визначення її сутності. Автор теорії галузевої конкуренції М. Портер визначає конкурентоспроможність підприємства як його здатність успішно функціонувати на певному ринку шляхом виробництва та реалізації товарів і послуг, що відповідають вимогам і очікуванням споживачів, та перевершують пропозиції конкурентів. На думку М. Портера, конкурентоспроможність – це здатність адаптуватися до специфічного ринкового середовища та ефективно конкурувати в умовах динамічних змін. Для підприємств усвідомлення рівня власної конкурентоспроможності у порівнянні з іншими учасниками ринку є ключовим фактором у досягненні високих економічних показників і створенні стратегії довгострокового розвитку. Здатність оцінювати та адаптуватися до конкурентного середовища допомагає розробляти дієві заходи для підтримання і зміцнення позицій на ринку, а також забезпечує їм стабільний розвиток у майбутньому [177, 178, 282, 283].

Дослідивши характеристики конкурентоспроможності та підходи до визначення її сутності, А. Волошин наголошує на двох основних підходах та узагальнених категоріях щодо трактування конкурентоспроможності: «Одні трактують дане поняття з боку задоволення потреб споживачів, завдяки певним конкурентним перевагам, в той час як інші акцентують свою увагу на ефективності операційної діяльності підприємства відповідно до змінних умов зовнішнього середовища» [29, с 85]. Водночас, вчений наголошує на тому, «...що, конкурентоспроможність є багаторівневою категорією і вимагає аналізу та визначення факторів, що впливають на кожному рівні. Це допомагає розуміти

сильні та слабкі сторони та розробляти стратегії для покращення конкурентоспроможності на відповідному рівні». Ми поділяємо це бачення і розглядаємо як основоположне в нашому дослідженні.

Сфера гостинності та заклади, що її складають потребують ефективного управління для забезпечення успішності та стійкості на ринку. Однак, бракує чіткого розуміння сутності конкурентоспроможності в контексті специфіки діяльності даної сфери, а також уявлення про ті елементи та фактори, що забезпечують її конкурентоспроможність в умовах турбулентності, невизначеності зовнішнього середовища. Складність і багатофакторність поняття конкурентоспроможності обумовили активний науковий дискурс щодо змістовного наповнення і нині розвивається із урахуванням нових реалій часу.

Оскільки умови досягнення конкурентоспроможності суттєво різняться на різних ринках і сферах діяльності, доцільно розглянути проблеми забезпечення конкурентоспроможності туристичних, готельних та рекреаційних закладів, які досліджували Г. Андрєєва, І. Бережна, В. Василенко, П. Гудзь, С. Гаврилюк, В. Данильчук, Ю. Дащук, Н. Калькова, Н. Коленда, Л. Матвійчук, О. Мостенець, С. Нездоймінов, Ю. Роговий, Б. Смаль, Л. Черчик та інші.

Зокрема, С. Гаврилюк зазначає, що конкурентоспроможність туристського підприємства – це «узагальнююча характеристика стійкості підприємства, що обумовлюється ефективністю використання наявного ресурсного потенціалу, здатністю надавати привабливі за ціновими і неціновими характеристиками туристичні послуги, можливістю адаптуватися до змін динамічного конкурентного середовища. Основними рисами даної категорії є порівняльність, пов'язаність

з певним видовим чи регіональним ринком, динамічність і комплексність оцінки» [30, с. 7].

Автори Л. Матвійчук, Л. Чепурда, Б. Смаль детально розглянули трактування поняття «конкурентоспроможність індустрії гостинності» на мікрорівні та мезорівні, виділивши чотири підходи: як властивість задовольняти потреби споживачів, як співвідношення оптимальності та прибутковості, як ступінь досконалості, якості, як процес суперництва на регіональному ринку [125, с. 14-15]. Автори визначають «конкурентоспроможність індустрії гостинності на рівні регіону ... як визнану ринком сформовану і реалізовану конкурентоздатність суб'єктів діяльності, яка матеріалізована у формі послуги чи продукту» [125, с. 17].

Як зазначається в наукових працях, конкуренція «стає все більш жорсткою, що ставить під загрозу збереження конкурентоспроможності закладів» [18, с. 12], проблеми забезпечення конкурентоспроможності туристичних закладів полягають у необхідності постійного оновлення та модернізації інфраструктури та послуг [46, с. 78-84], а зміни в попиті та впровадження нових технологій стають ключовими факторами, які впливають на успішність туристичних та рекреаційних закладів [11]. Необхідність інвестування в інновації та нові технології допоможе підтримати та покращити конкурентоспроможність закладів у довгостроковій перспективі [51, с. 28-34]. Зокрема, розвиток цифрових каналів комунікації та бронювання стає важливим фактором для досягнення успіху в галузі туризму та рекреації [138, с. 30].

Недостатня ефективність маркетингу та просування може стати перешкодою для привертання нових клієнтів та збільшення конкурентоспроможності [11, с. 53-57], а якість обслуговування та задоволеність клієнтів грають критичну роль у забезпеченні

конкурентоспроможності та повторних відвідувань [141, с. 205-211].

Г. Андреева управління гостинністю розглядає як систему «організаційних, фінансових, маркетингових та оперативних дій, спрямованих на забезпечення якісного обслуговування гостей та задоволення їхніх потреб, що веде до підвищення конкурентоспроможності закладу гостинності» [5].

На основі наведених тверджень можна зробити висновок, що конкурентоспроможність є здатністю певного суб'єкта до реалізації ним певної сукупності конкурентних переваг, які дозволяють йому стабільно та ефективно розвиватися в ході ринкового протистояння та викликів зовнішнього оточення. Водночас, кардинальні зміни умов функціонування, такі як фінансові та економічні кризи, світові пандемії, війна, так само кардинально впливають на конкурентоспроможність, яка часто втрачається, змінюються позиції на ринку.

Це вимагає пошуку нових підходів та інструментів відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України. Вирішення цієї наукової проблеми є важливим кроком для розвитку та поліпшення діяльності сфери гостинності в умовах війни та повоєнної відбудови.

Конкретизуючи на рівні підприємств, можна стверджувати, що конкурентоспроможність сфери гостинності – це здатність готельних, ресторанних, туристичних та інших сервісних закладів, що надають послуги у сфері гостинності, ефективно конкурувати на ринку, залучаючи та утримуючи клієнтів завдяки високій якості послуг, інноваційним підходам, ефективному управлінню, позитивній репутації та здатності адаптуватися до змін ринкових умов. Конкурентоспроможність визначає можливість закладів сфери гостинності утримувати та збільшувати свою частку на ринку туристичних послуг,

забезпечуючи стабільний економічний розвиток і підвищення якості життя населення.

Пропонуємо авторський підхід до розкриття сутності *конкурентоспроможності сфери гостинності* як здатності ефективно залучати та обслуговувати клієнтів, задовольняти їхні потреби та перевищувати їхні очікування порівняно з іншими учасниками конкурентної боротьби, що досягається шляхом поєднання унікальних ресурсів, високої якості послуг, ефективного управління та інноваційних підходів у функціонуванні на засадах економіки вражень, поведінкової економіки, сталого та інклюзивного розвитку, цифрових трансформацій.

## **2.2. Сутність, класифікація та чинники формування конкурентних переваг у сфері гостинності**

У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність» часто ототожнюється із поняттям «конкурентні переваги». Це пояснюється тим, що конкурентоспроможність зазвичай розглядається як здатність перевершувати суперників у досягненні економічних цілей. Однак між цими поняттями є суттєві причинно-наслідкові відмінності: конкурентоспроможність є результатом, що фіксує здатність підприємства ефективно використовувати наявні конкурентні переваги. Інакше кажучи, без обґрунтованих та реалізованих конкурентних переваг досягти конкурентоспроможності неможливо.

Значний внесок у вивчення теоретичних засад конкуренції та ролі конкурентних переваг зробив М. Портер. Він розглядав конкуренцію як динамічний процес, що безперервно розвивається і змінюється, включаючи появу нових товарів,

інноваційних маркетингових стратегій, виробничих процесів та ринкових сегментів. В основі його теорії конкурентних переваг лежить ідея про те, що успіх або неуспіх підприємства у конкурентній боротьбі залежить від ефективності використання ресурсів та здатності знаходити унікальні, відмінні від конкурентів підходи, які можуть забезпечити перевагу впродовж певного часу [177, 178].

М. Портер виділяє дві основні конкурентні переваги, які підприємства можуть здобувати: зниження витрат і диференціація продукції. Успішне досягнення цих переваг вимагає від підприємства контролю над п'ятьма силами конкуренції, які, на його думку, найбільшою мірою впливають на його конкурентоспроможність. Це, зокрема, конкуренція з існуючими учасниками ринку; загрози від потенційних нових гравців; здатність вести переговори з постачальниками; можливість споживачів здійснювати вибір та торги; а також загрози з боку товарів-замінників. Урахування цих сил дозволяє підприємству всебічно оцінити власні позиції, сформулювати наявні конкурентні переваги та виявити недоліки у порівнянні з конкурентами [177].

Завдяки глибокому аналізу умов конкуренції та поведінки споживачів підприємства мають змогу розробити дієві конкурентні стратегії, які допоможуть не лише створити, а й підтримувати свої конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Тому ми вважаємо, що конкурентоспроможність сфери гостинності залежить від здатності їх закладів формувати унікальні конкурентні переваги, що забезпечують стійку привабливість для споживачів і підвищують їх ринкову позицію.

С. Гаврилюк вважає, що «конкурентними перевагами є ті активи і сфери діяльності, які стратегічно важливі для

підприємства і дають йому змогу перемагати у конкурентній боротьбі» [32, с. 77].

А. Левицька при визначенні конкурентних переваг робить акцент на наявних ресурсах і таких способах їх використання, які забезпечують можливості кращі, порівняно з конкурентами [104, с. 53].

І. Должанський, Т. Загорна теж визначають сутність конкурентних переваг як «рівень ефективного використання наявних у розпорядженні фірми видів ресурсів», враховуючи зовнішні та внутрішні [60].

П. Смоленюк наголошує, що формування конкурентних переваг – «це здатність підприємства зміцнювати конкурентну позицію, пристосовувати види діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику відносин із конкурентами, швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі» [192, с. 92].

О. Мостенець конкурентні переваги рекреаційної системи регіону розглядає «як сукупність елементів зовнішнього та внутрішнього середовища рекреаційної системи регіону, які дозволяють реалізувати її конкурентний потенціал і отримати переваги над аналогічними системами-конкурентами та кращі результати» [133, с. 243–254]. Тобто, конкурентні переваги є яскраво вираженим виявом лідерства над конкурентами в економічній, організаційній, технічній сферах діяльності.

Конкретизуючи підхід на мікрорівні, конкурентні переваги у сфері гостинності – це унікальні характеристики або ресурси готельних, ресторанних, туристичних та інших сервісних закладів, які забезпечують їм перевагу над конкурентами. Ці переваги дозволяють залучати більше клієнтів, утримувати їх та досягати вищих фінансових показників. Конкурентні переваги у сфері гостинності дозволяють закладам відрізнитися від своїх конкурентів і забезпечують стійке положення на ринку. Вони

сприяють підвищенню задоволеності клієнтів, лояльності та залученню нових відвідувачів, що в кінцевому підсумку веде до зростання доходів та розвитку бізнесу, сфери гостинності загалом.

Конкурентні переваги у сфері гостинності регіону – це специфічні характеристики, ресурси та умови, що забезпечують регіону перевагу в залученні туристів, інвесторів та розвитку місцевого бізнесу у сфері гостинності. Вони формують привабливість регіону для відвідувачів і сприяють економічному зростанню та розвитку місцевої громади, дозволяють успішно конкурувати з іншими сферами діяльності.

Водночас, конкурентна перевага – це не абсолютна характеристика, а відносна, оскільки може бути оцінена лише методом порівняння певних або сукупності характеристик, які забезпечують економічну ефективність.

Друга особливість конкурентної переваги – це її здатність до динамічного поєднання різноманітних чинників, сила впливу і значення яких з часом може змінюватись. Тобто, щоб досягти конкурентних переваг, потрібні комплексні зусилля. Деколи й їх виявляється недостатньо через вплив зовнішніх, неконтрольованих чинників, таких як COVID-19 та війна.

Дослідники зазвичай дотримуються такого групування джерел формування конкурентних переваг, що відображається в їх класифікації:

- сфера виникнення переваги – географічного, природно-кліматичного, інституційного, політичного, соціокультурного, економічного, структурного, адміністративного, інфраструктурного, технологічного, інформаційного, демографічного, екологічного характеру;

- зміст переваги – якість товару чи послуги, витрати виробництва, ціна, витрати споживача, якість сервісу;

- способи отримання переваги – впровадження нововведень, диверсифікація, диференціація, наслідування, адаптація, інтервенція тощо.

Л. Черчик та О. Мостенець стосовно конкурентних переваг рекреаційної системи регіону виділяють статичні, умовно статичні, динамічні конкурентні переваги [249, с. 40-44].

Якщо взяти за основу теорію галузевої конкуренції Портера та зазначений підхід, то для сфери гостинності таке групування буде доречним як загалом, так і в регіональному контексті.

Отже, до статичних конкурентних переваг сфери гостинності відносимо: зручність геополітичного розміщення; щільність населення; наявність сприятливих природних умов та рекреаційно-туристичних ресурсів; стабільність нормативно-правової бази функціонування сфери гостинності.

До умовно статичних конкурентних переваг сфери гостинності відносимо: наявність пропозиції на ринку праці; рівень соціально-економічного розвитку території та її інфраструктури; рівень техніко-технологічного та організаційного забезпечення послуг гостинності; висока підприємницька активність; достатній рівень інклюзивності послуг гостинності; достатній рівень самодостатності територіальних громад для розвитку сфери гостинності; впровадження новітніх технологій гостинності; професійність персоналу; транспортна доступність; сприятлива екологічна ситуація; високий рівень екологічної та соціальної безпеки;

До динамічних конкурентних переваг сфери гостинності відносимо: рівень системи менеджменту закладів сфери гостинності; застосування програмно-цільових інструментів на державному та місцевому рівні для підтримки та розвитку сфери гостинності; постійне удосконалення, диверсифікація послуг; імідж закладів сфери гостинності та територіальних громад;

якість послуг закладів сфери гостинності; прийнятні ціни на послуги; комплексність та різноманітність послуг; гнучкість та адаптивність в наданні послуг, орієнтація на індивідуальні запити гостей.

Конкурентним перевагам властивий різний рівень ієрархії, вони можуть належати до товару, фірми, галузі, економіки в цілому, базуватися на цінових та нецінових чинниках, бути довгостроковими й короткостроковими, стабільними та нестабільними, унікальними й імітованими тощо. Виділяють також зовнішні та внутрішні конкурентні переваги.

Тобто на мікрорівні, конкурентні переваги сфери гостинності є критичними для успішного функціонування та розвитку закладів, таких як готелі, ресторани та туристичні об'єкти. Внутрішні конкурентні переваги визначаються ресурсами та можливостями, які організація може використовувати для досягнення стратегічних цілей і підвищення своєї конкурентоспроможності. Основні з них:

- висока якість обслуговування. Заклади, що забезпечують відмінне обслуговування клієнтів, здобувають перевагу завдяки створенню позитивного враження та забезпеченню лояльності клієнтів. Високі стандарти чистоти, комфортні умови проживання, смачна їжа та уважний персонал – все це сприяє створенню конкурентної переваги;

- впровадження новітніх технологій. Використання сучасних технологій, таких як системи управління готелем (PMS), автоматизовані системи бронювання, мобільні додатки для гостей, дозволяє підвищити ефективність управління та покращити досвід гостей;

- інноваційні послуги та продукти. Запровадження нових послуг, таких як персоналізовані пропозиції, смарт-кімнати з

голосовим управлінням, інтерактивні екскурсії, може залучити нових клієнтів і утримати існуючих;

- визнаний бренд із позитивною репутацією забезпечує довіру клієнтів та партнерів, сприяючи збільшенню кількості постійних гостей і рекомендацій. Накопичений позитивний досвід клієнтів і висока оцінка послуг сприяють формуванню стійкої конкурентної переваги;

- ефективне управління ресурсами, лідерство та позитивна корпоративна культура сприяють мотивації персоналу, підвищенню рівня обслуговування та залученню інновацій.

Розуміння та розвиток цих переваг дозволяє закладам сфери гостинності не лише успішно функціонувати, але й випереджати конкурентів, забезпечуючи стійке зростання та задоволення потреб клієнтів.

Сфера гостинності на регіональному рівні має свої унікальні конкурентні переваги, які відрізняють її від національних або глобальних гравців. Ці переваги ґрунтуються на специфічних місцевих ресурсах, культурних особливостях та економічних умовах.

Внутрішні конкурентні переваги на регіональному рівні дозволяють місцевим гравцям ефективно конкурувати та залучати туристів. Заклади гостинності можуть запропонувати унікальні культурні та історичні аспекти регіону, що приваблює туристів, які шукають аутентичні враження. Організація та підтримка місцевих свят, фестивалів та інших культурних заходів створюють додаткові стимули для відвідування регіону.

Регіони з гарною екологією, природними ландшафтами, національними парками та рекреаційними зонами мають природну перевагу. Заклади гостинності, які активно впроваджують екологічні практики та підкреслюють свою

близькість до природи, можуть залучити екологічно свідомих туристів.

Заклади гостинності, які співпрацюють з місцевими виробниками продуктів харчування, напоїв та інших товарів, можуть запропонувати гостям унікальні, свіжі та високоякісні продукти. Це не лише підтримує місцеву економіку, але й підвищує якість послуг. Використання та популяризація місцевих брендів допомагає закладам створювати унікальні пропозиції та сприяти розвитку регіону. Місцеві заклади часто можуть швидше реагувати на зміни у попиті, трендах та уподобаннях туристів, ніж великі мережеві гравці. Це дозволяє їм бути більш адаптивними та пропонувати нові послуги чи продукти відповідно до змін на ринку.

Співпраця з іншими бізнесами, такими як туроператори, транспортні компанії, культурні та розважальні заклади, створює додаткові можливості для залучення туристів та підвищення якості послуг.

Створення туристичних кластерів, які об'єднують різні гравці сфери гостинності та пов'язаних галузей, сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіону. Розуміння та розвиток цих переваг дозволяє регіональним закладам гостинності ефективно конкурувати та забезпечувати високий рівень задоволення клієнтів.

Зовнішні конкурентні переваги сфери гостинності на регіональному рівні визначаються зовнішніми факторами та умовами, які впливають на розвиток і функціонування готелів, ресторанів, туристичних агенцій та інших закладів гостинності. Ці переваги дозволяють залучати туристів, інвесторів і сприяти економічному розвитку регіону.

Основні зовнішні конкурентні переваги:

- географічне розташування. Регіони з привабливими природними ландшафтами, такими як гори, моря, ліси або озера, мають перевагу в залученні туристів, які шукають природні краси та рекреаційні можливості. Кліматичні умови також відіграють важливу роль, оскільки теплий клімат протягом більшої частини року приваблює більше туристів. Легка доступність регіону через розвинену транспортну інфраструктуру, таку як аеропорти, залізниці та дороги, робить його привабливішим для туристів;

- наявність туристичних атракцій. Регіони з багатою історичною, культурною та природною спадщиною, а також з наявністю розважальних та рекреаційних об'єктів, таких як музеї, парки розваг, фестивалі та події, мають значну конкурентну перевагу;

- розвинена туристична інфраструктура, включаючи якісні готелі, ресторани, транспортні послуги та туристичні інформаційні центри, сприяє залученню та утриманню туристів;

- гостинність та толерантність місцевого населення;

- регіони, які активно впроваджують екологічні практики, такі як захист природних ресурсів, екологічно чисті технології та просування еко-туризму, приваблюють туристів, зацікавлених у стійкому туризмі. Наявність сертифікатів екологічної відповідності та інших підтверджень екологічної чистоти підвищує привабливість регіону для еко-свідомих туристів.

Зовнішні конкурентні переваги сфери гостинності на регіональному рівні визначаються комплексом зовнішніх факторів, таких як географічне розташування, туристична інфраструктура, економічна політика, культурне та соціальне середовище, екологічні ініціативи, маркетинг, безпека, партнерство, освітні установи та технологічний розвиток. Розуміння та ефективне використання цих переваг дозволяє

регіональним закладам гостинності залучати туристів, розширювати ринки та забезпечувати стійкий розвиток регіону.

На макрорівні найважливіші такі зовнішні конкурентні переваги, які визначаються економічною, правовою, фінансовою, інвестиційною політикою держави. Зокрема, підтримка з боку держави та місцевих органів влади. Політична стабільність та сприятлива економічна політика, включаючи податкові пільги, субсидії та програми підтримки туризму, можуть стимулювати розвиток сфери гостинності. Інвестиції в модернізацію та розширення туристичної інфраструктури, такі як будівництво нових готелів, доріг, аеропортів та інших об'єктів, підвищують привабливість регіону.

Нині визначальним чинником зовнішніх конкурентних переваг у світі є безпека та стабільність. Забезпечення високого рівня безпеки для туристів, включаючи низький рівень злочинності, наявність медичних послуг та безпечне транспортне середовище, є ключовим фактором для залучення туристів.

Політична стабільність сприяє довірі туристів та інвесторів, забезпечуючи безпечні умови для подорожей та інвестицій. Партнерство з міжнародними туристичними агентствами, готельними мережами та іншими закладами сфери гостинності дозволяє обмінюватися досвідом, знаннями та технологіями, що сприяє розвитку регіону.

Водночас, результати аналізу впливу сучасних світових тенденцій розвитку економічних систем (економіки вражень, цифрової та поведінкової економіки, інклюзивного та сталого розвитку) на сферу гостинності дозволяють сформулювати низку базових положень щодо найважливіших чинників, які визначатимуть конкурентні переваги цієї сфери загалом і закладів, які її формують, зокрема. На нашу думку, основні з них:

- лояльність клієнтів, сформована на основі позитивних емоцій, є більш стійкою та менш залежною від конкурентної боротьби, оскільки іншим закладам важко, а то й неможливо, відтворити той самий досвід;

- закладам сфери гостинності актуально підвищувати свою конкурентоспроможність, забезпечуючи глибше розуміння клієнтів і більш точне налаштування своїх продуктів і послуг відповідно до їхніх потреб;

- співпраця між місцевими громадами, бізнесом та державними установами сприяє зміцненню конкурентоспроможності сфери гостинності на основі унікальних ресурсів і можливостей територій, які дозволяють створювати унікальні конкурентні переваги;

- збереження та ефективне використання природних ресурсів, впровадження практик, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля сприяє формуванню позитивного іміджу відповідального бізнесу, що приваблює клієнтів, орієнтованих на екологічні цінності;

- орієнтація на різноманітність клієнтської бази з урахуванням потреб різних груп веде до зростання конкурентоспроможності, підвищення якості послуг та соціальної відповідальності бізнесу;

- інтеграція цифрових технологій та платформ є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності, що сприятиме розвитку як внутрішнього, так і в'їзного туризму та закладів, що обслуговують туристів;

- здатність до адаптації. Сфера гостинності здатна адаптуватися як до умов воєнного стану, так і світових економічних трендів шляхом впровадження стратегій, які враховують їх принципи та закономірності.

Тобто, конкурентоспроможність сфери гостинності забезпечує комплексний підхід до управління якістю, інноваційність, клієнтоорієнтованість, ефективне управління ресурсами та адаптивність до зміни в економічних системах і ринкових умовах, що дозволяє сформувати стійкі конкурентні переваги і залучати, та утримувати клієнтів, забезпечуючи їх високу задоволеність і лояльність.

Проте варто зауважити, що реалії сьогодення суттєво негативно вплинули на цю сферу в Україні.

Це обумовлено не лише наслідками війни та пандемії, а й втратою привабливості, порівняно з іншими країнами.

Тому актуалізується проблема відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності.

Таким чином, на основі узагальнення підходів до визначення сутності конкурентоспроможності запропоновано авторське визначення конкурентоспроможності сфери гостинності як здатності ефективно залучати та обслуговувати клієнтів, задовольняти їхні потреби та перевищувати їхні очікування порівняно з іншими учасниками конкурентної боротьби, що досягається шляхом поєднання унікальних ресурсів, високої якості послуг, ефективного управління та інноваційних підходів у функціонуванні на засадах економіки вражень, поведінкової економіки, сталого та інклюзивного розвитку, цифрових трансформацій.

### РОЗДІЛ 3

## МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ ТА ОЦІНКИ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

### **3.1. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності закладів сфери гостинності**

У сучасній глобалізованій економіці заклади сфери гостинності стикаються з викликами, які виникають через зміни споживчих уподобань, під впливом технологічного прогресу, змін соціального середовища, безпекових проблем.

Складність самої сфери гостинності обумовлює проблему комплексної та уніфікованої методології оцінки її конкурентоспроможності. В численних дослідженнях зосереджуються на окремих аспектах конкурентоспроможності, таких як задоволеність клієнтів або фінансові показники, не даючи цілісної перспективи. Тому не вистачає структурованої системи, яка б охоплювала різноманітні елементи конкурентоспроможності, сприяючи формуванню конкурентних переваг закладів гостинності.

Вирішення цієї проблеми має важливі наслідки. Заклади гостинності, такі як готелі, ресторани та туристичні послуги, вирізняються як значуща частина світової економіки. Здатність ефективно оцінювати та підвищувати їхню конкурентоспроможність має вирішальне значення не лише для їхнього індивідуального успіху, але й для економічного зростання в країні загалом. Нині, коли очікування споживачів вищі ніж будь-коли, розуміння та випередження цих очікувань є ключовим фактором для утримання та лояльності клієнтів. Таким

чином, вирішення наукової проблеми розробки комплексної методології оцінки конкурентоспроможності у сфері гостинності має величезне значення як для академічних досліджень, так і для практичного застосування.

Розробка методик оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств знаходить відображення у працях С. Гаврилюк, В. Герасименка, Н. Кузнєцової, С. Нездоймінова та інших авторів. Кожне з досліджень вносить свої унікальні погляди та важливі висновки стосовно різних аспектів діяльності закладів сфери гостинності, що визначають її конкурентоспроможність. Однією з основних тем, що пронизують ці дослідження, є визнання різноманітних чинників, які впливають на успіх закладів сфери гостинності, починаючи від орієнтації на клієнтів і закінчуючи технологічною інтеграцією та сталими практиками.

Суттєва увага приділяється задоволеності клієнтів у формуванні конкурентоспроможності гостьових закладів. Вчені розглядали складний взаємозв'язок між враженнями гостей та загальним рівнем задоволеності. Дослідження в цьому контексті не тільки підкреслюють важливість індивідуального обслуговування та залучення гостей, але й висвітлюють вплив засобів зворотного зв'язку з клієнтами на вдосконалення сервісу. У сучасному світі, де відгуки в Інтернеті та обговорення в соціальних мережах можуть будувати чи руйнувати бізнес, здатність розуміти та реагувати на настрої клієнтів стала ключовою для збереження конкурентної переваги. Вивчення наукових праць свідчить, що інтеграція різних вимірів в оцінці конкурентоспроможності сфери гостинності забезпечує більш глибоке розуміння складної динаміки індустрії. Один з основних висновків зосереджується навколо критичної важливості задоволеності клієнтів. Кілька досліджень підкреслюють, що

задоволені клієнти не лише сприяють позитивним відгукам в Інтернеті та рекомендаціям з вуст в уста, але й стають лояльними відвідувачами, забезпечуючи повторні замовлення. Орієнтуючись на відгуки клієнтів, заклади гостинності можуть визначити конкретні сфери, які потребують вдосконалення, що призведе до покращення досвіду гостей та підвищення конкурентоспроможності [30-32].

Ще однією важливою областю досліджень є якість обслуговування та її взаємозв'язок з конкурентоспроможністю. Дослідники детально вивчили виміри якості послуг, розділивши її на матеріальну складову, надійність, швидкість реагування, гарантії та емпатію. Дослідження показують, що гості сприймають високоякісні послуги як ознаку добре керованого закладу, що призводить до зростання довіри та задоволеності. Оцінка якості обслуговування, що охоплює такі фактори, як чуйність, надійність та емпатія, дозволяє бізнесу виявити прогалини в обслуговуванні та впровадити цільові навчальні програми для персоналу. Цей безперервний цикл вдосконалення не лише покращує загальний досвід гостей, але й зміцнює репутацію закладу, підвищуючи його конкурентоспроможність на ринку [102]. Загальний висновок цих досліджень очевидний: гостьові заклади, які постійно забезпечують високоякісне обслуговування за всіма цими критеріями, зазвичай випереджають своїх конкурентів. Крім того, концепція інновацій у галузі послуг стала популярною, і дослідження вивчають, як інноваційні підходи та обслуговування значною мірою сприяють задоволенню клієнтів і, відповідно, конкурентоспроможності.

Водночас дослідження спрямовані на розуміння впливу технологій на конкурентоспроможність гостинності. Інтеграція цифрових інструментів, мобільних додатків і штучного інтелекту у галузь гостинності знаходиться в центрі уваги. Дослідження

показують як такі технології як чат-боти, покращують взаємодію з гостями, спрощують процеси бронювання та надають персоналізовані рекомендації, тим самим підвищуючи загальний рівень обслуговування гостей [49, 215, 252, 257].

Сталий розвиток як визначальний фактор конкурентоспроможності також привертає значну увагу в сучасній літературі. Заклади гостинності, які впроваджують екологічні практики, енергоефективні заходи та відповідальне постачання, не лише сприяють збереженню довкілля, але й приваблюють зростаючий сегмент екологічно свідомих споживачів. Дослідження показують, що гості все більше схильні обирати заклади, які демонструють прихильність до сталих практик, створюючи позитивну кореляцію між ініціативами сталого розвитку та конкурентними перевагами. Інтеграція практик сталого розвитку стає переконливим обґрунтуванням результатів дослідження. В епоху, коли екологічна свідомість зростає, заклади гостинності, що підтримують екологічні ініціативи, значно підвищують свою привабливість. Дослідження показують, що гості все більше схильні підтримувати бізнес, який демонструє соціальну та екологічну відповідальність. Впроваджуючи сталі практики, такі як енергозбереження, зменшення кількості відходів та етичні закупівлі, заклади не лише сприяють збереженню довкілля, а й приваблюють вибагливу клієнтську базу. Ця подвійна вигода відповідає суспільним очікуванням і посилює конкурентоспроможність закладу на ринку [63, 65, 129, 159].

Іншим ключовим аспектом є впровадження інновацій у сферу гостинності. Дослідження показують, що інноваційні пропозиції, чи то у вигляді унікальних пунктів меню, креативного дизайну приміщень або передових технологій, привертають увагу клієнтів і підвищують загальну привабливість закладу.

Впровадження інновацій не лише приваблює технічно підкованих клієнтів, але й позиціонує бізнес як трендсеттера в галузі. Така диференціація сприяє підвищенню лояльності клієнтів і зміцнює конкурентну позицію закладу серед безлічі варіантів [80, 107, 122, 157, 172].

Фінансовий аналіз слугує важливим обґрунтуванням результатів дослідження. Вивчення таких фінансових показників, як RevPAR, ADR і маржа прибутку, дає цінну інформацію про економічний стан закладів гостинності. Надійні фінансові показники не тільки забезпечують стійкість бізнесу, але й сприяють стратегічним інвестиціям у навчання персоналу, модернізацію технологій та ініціативи зі сталого розвитку. Підтримуючи міцний фінансовий фундамент, заклади можуть пережити економічну нестабільність та інвестувати в довгострокову конкурентоспроможність своїх пропозицій. Фінансові показники залишаються постійною темою для досліджень, що вивчають конкурентоспроможність гостинності. Науковці ретельно вивчали різні фінансові показники, зокрема дохід на номер (RevPAR), середньодобовий тариф (ADR) та норму прибутку. Аналізуючи фінансовий стан підприємств гостинності, дослідники змогли виявити закономірності та тенденції, які відрізняють фінансово стійкі заклади від їхніх аналогів. Ця фінансова перспектива дає важливе розуміння економічної стійкості підприємств гостинності, тим самим формуючи їхнє конкурентне позиціонування на ринку [25, 26].

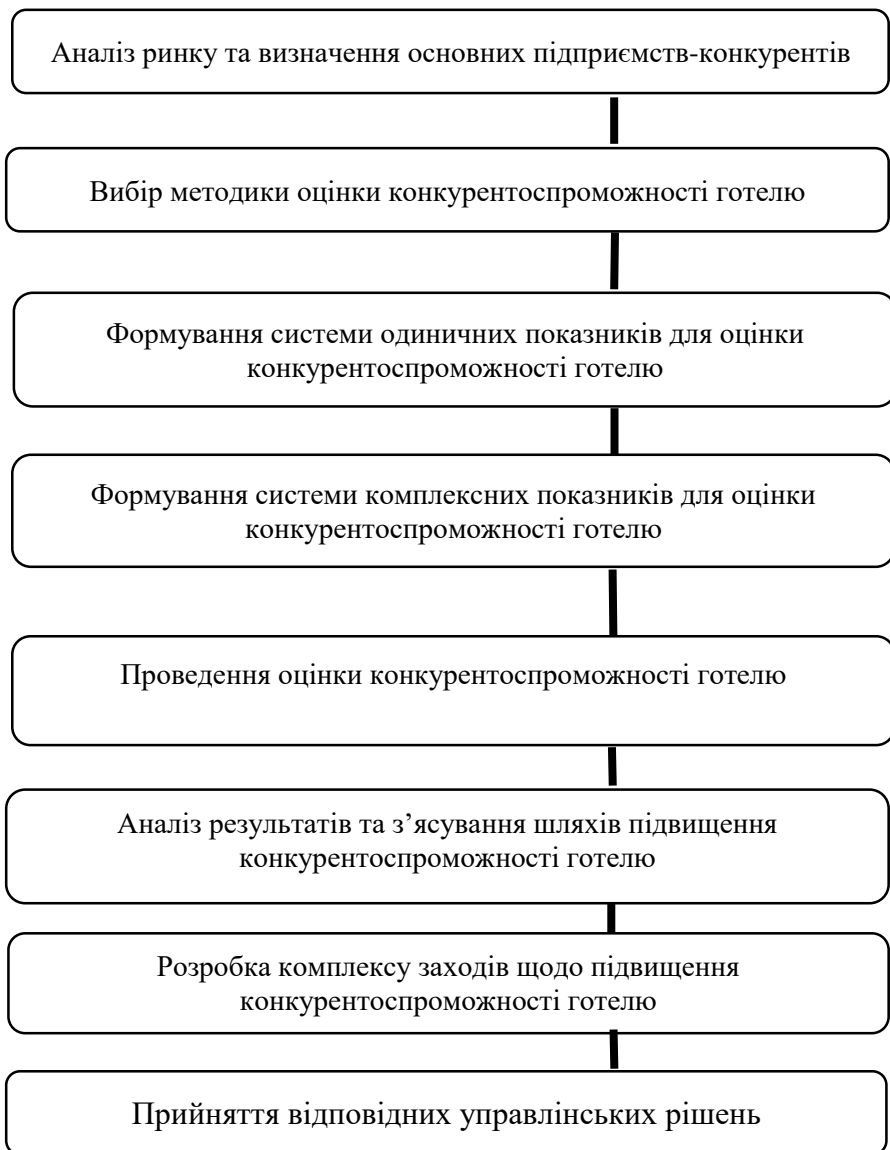
Управління людськими ресурсами є життєво важливим критерієм конкурентоспроможності. Дослідження підкреслюють ключову роль добре навченого і мотивованого персоналу у забезпеченні виняткового обслуговування клієнтів. Задоволеність працівників, навчальні програми та позитивна культура на робочому місці безпосередньо впливають на якість

обслуговування та враження гостей. Заклади, що інвестують у добробут і професійний розвиток співробітників, формують відданий колектив працівників, що призводить до надання послуг найвищого гатунку. Задоволені працівники з більшою ймовірністю будуть широко взаємодіяти з гостями, створюючи незабутні враження, які підвищують репутацію та конкурентоспроможність закладу [25, 239].

Основними принципами оцінки конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності є цілісність, системність, об'єктивність, динамічність, безперервність та оптимальність. Схема загального порядку дослідження процесу оцінки конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності наведена на рисунку 3.1.

Конкретний набір показників, який слід використовувати для оцінки конкурентоспроможності підприємства, залежить від обраного методу оцінки. Усі загальноприйняті методи можна класифікувати в дев'ять груп: методи, які вивчають порівняльні переваги; ті, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі; ті, що аналізують ринок та визначають основних конкурентів; ті, що виходять із теорії якості товару; графічні методи; матричні методи; експертний підхід; методи, що оцінюють позицію з точки зору стратегічного потенціалу підприємства; та ті, що порівнюють з еталоном [25].

Однак важливо зауважити, що методи, які застосовуються для оцінки конкурентоспроможності, переважно розроблені для виробничих підприємств. При аналізі підприємств сфери гостинності слід враховувати особливості їхньої нематеріальної діяльності. Підприємства сфери гостинності надають послуги тимчасового проживання з обов'язковим обслуговуванням, що відрізняє їх від виробничих підприємств.

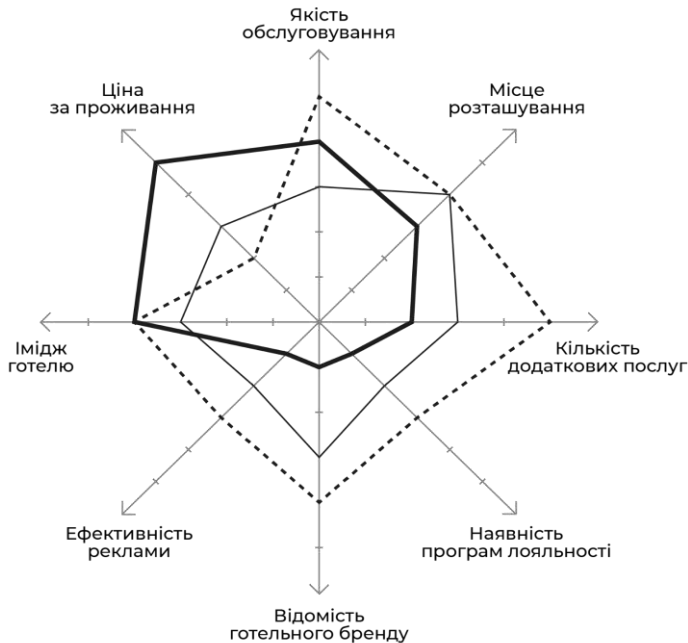


**Рис. 3.1.** *Етапи оцінки конкурентоспроможності закладів сфери гостинності*

Одним з ефективних інструментів для порівняння можливостей підприємства сфери гостинності та його основних конкурентів є створення «багатокутника конкурентоспроможності». Цей метод полягає в графічному відображенні оцінок стану підприємства та його конкурентів за основними напрямками діяльності, представленими у вигляді векторів-осей. Кількість осей відповідає кількості обраних критеріїв і вони мають певний масштаб вимірювань (найчастіше у вигляді бальних оцінок). Чим далі від центру координат віддалені значення критеріїв, тим вони вищі. Для кожного підприємства проводиться ламана лінія, яка утворює багатокутник, демонструючи різницю між готелями за окремими критеріями, як видно на рисунку 3.2. Цей метод надає можливість яскраво відобразити різницю між готелями, взявши до уваги їхні основні характеристики.

Графічний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства вражає своєю простотою та наочністю. Проте йому притаманний певний недолік – він не забезпечує можливості визначити значення загального критерію конкурентоспроможності підприємства.

Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності базуються на використанні матриць, тобто таблиць, де елементи розташовані у рядках та стовпцях. Це може бути ілюстровано матрицею, створеною за принципом системи координат Бостонської консалтингової групи. У цій матриці темпи росту ринку відображаються вздовж вертикалі, у лінійному масштабі, а відносна частка ринку готелю - вздовж горизонталі, у логарифмічному масштабі [33, 35].



**Рис. 3.2.** «Багатокутник конкурентоспроможності» закладів сфери гостинності

Конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, які утримують значну частку ринку, що стрімко розвивається. Для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності можна застосовувати різні матриці, такі як матриця «Привабливість ринку / Конкурентоспроможність» за моделлю GE/McKinsey, матриця «Привабливість галузі / Конкурентоспроможність» за моделлю Shell/DPM, матриця «Стадія розвитку ринку / Конкурентна позиція» за моделлю

Hofer/Schendel, та матриця «Стадія життєвого циклу продукції / Конкурентна позиція» за моделлю ADL/LC.

Використання матричних методів для оцінки конкурентоспроможності дозволяє вивчати динаміку конкуренції в галузі гостинності та надає можливість отримати якісні та репрезентативні результати. Однак важливо відзначити деякі недоліки, зокрема, спрощеність методів та неможливість проведення глибокого аналізу причин конкретних явищ, що може ускладнити процес ухвалення управлінських рішень.

Серед методів оцінки конкурентоспроможності готелів виділяються метод рангів, метод різниці та бенчмаркінг. Метод рангів дозволяє визначити загальне положення, сильні та слабкі сторони підприємств у порівнянні з конкурентами. Цей метод ґрунтується на ранжуванні досягнутих значень показників для кожного підприємства-конкурента за кожним параметром оцінки. Це допомагає визначити, в яких критеріях підприємство сфери гостинності випереджає конкурентів та в яких відстає, хоча кількісна оцінка відставання чи випередження не проводиться.

Для визначення кращого підприємства за критерієм мінімальної кількості набраних рангів, проводиться підсумовування місць (рангів) за всіма показниками оцінки. Перевагою цього методу є простота використання. Однак цей підхід надає лише приблизний результат і не дозволяє оцінити точний рівень відставання підприємства від конкурента [33, 35].

У методі різниці визначаються переваги та недоліки підприємств сфери гостинності за окремими показниками. Підприємство, яке аналізується, порівнюється з одним конкурентом. Для кожного порівнюваного показника визначається не лише позиція підприємства, але й кількісний розрив у досягнутих значеннях. На основі отриманих даних можна побудувати конкурентний профіль готелю (рис. 3.3).

Характеристика	Вагомість, %	Гірше/Краще конкурента "Н"						Підсумкова оцінка	Пріоритетність
		-3	-2	-1	0	+1	+2		
Ціна за проживання	30				●			-30	1-а ступінь
Якість обслуговування	25				●			0	
Місце розташування	15						●	+15	
Кількість додаткових послуг	10				●			0	
Ефективність менеджменту	15				●			-15	2-а ступінь
Ефективність реклами	5				●			-5	3-а ступінь
Всього	100							-35	

**Рис. 3.3.** Конкурентний профіль готелю

Визначення пріоритетів відкриває можливість виділити конкретні характеристики, на які підприємство повинно звернути особливу увагу. Одним із варіантів порівняння, яке базується на порівнянні з ідеалом, є бенчмаркінг. Цей процес включає пошук найбільш ефективного конкурентоспроможного підприємства з метою адаптації його найкращих практик.

Застосування бенчмаркінгу можна поділити на три основних етапи:

- 1) вибір ідеального конкурента, визначення параметрів для порівняння та збір необхідної інформації для аналізу;
- 2) порівняння з ідеальним готелем, виявлення недоліків у досліджуваному об'єкті бенчмаркінгу та ідентифікація причин їх виникнення;
- 3) розробка та впровадження стратегій для компенсації виявлених слабких місць підприємства.

Порівняння різних параметрів функціонування та результатів діяльності підприємства з його основними конкурентами через бенчмаркінг дозволяє не лише аналізувати стан речей на певний момент у стратегічній групі конкурентів, але й передбачати можливі розвиткові сценарії та розробляти відповідні стратегії для зміцнення позитивних аспектів та зменшення негативних тенденцій.

Під час вивчення методик оцінки конкурентоспроможності підприємств ми прийшли до висновку, що найбільш об'єктивний результат можна отримати за допомогою комплексної оцінки.

Розглянувши різні методологічні підходи та методи оцінки конкурентоспроможності закладів сфери гостинності, фактори, що впливають на конкурентоспроможність, робимо висновок про необхідність застосування комплексного підходу. Для окремих закладів кількісні дані хоча і є важливими, повинні доповнюватися якісними, враховуючи такі аспекти як задоволеність клієнтів і сприйняття бренду.

Конкурентоспроможність у сфері гостинності більше не обмежується місцевими чи національними ринками, вона стає більш глобальною. Таким чином, заклади сфери гостинності повинні бути налаштовані на міжнародні тенденції, культурні нюанси та різноманітні очікування клієнтів. Крім того, неможливо переоцінити важливість соціальної відповідальності та екологічної стійкості. Бізнес повинен демонструвати

прихильність до етичних практик не лише заради конкурентоспроможності, але й як відповідальний корпоративний громадянин.

Незважаючи на те, що деякі кроки в напрямку оцінки конкурентоспроможності закладів сфери гостинності вже були здійснені, на сьогоднішній день вчені не розробили універсальної методики комплексної оцінки їх конкурентоспроможності.

### **3.2. Критерії визначення конкурентоспроможності закладів сфери гостинності**

Окремі питання оцінки конкурентоспроможності закладів сфери гостинності знайшли своє відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Тим не менш деякі аспекти залишаються не врегульованими та потребують подальшого вивчення. У цьому дослідженні ми хочемо зупинитись на визначенні критеріїв конкурентоспроможності, адже тільки маючи їх конкретний перелік можна буде визначити перспективні напрями реформування діяльності підприємства та досягти бажаного показника за кожним із них і, відповідно, більш привабливіше виглядати серед конкурентів у досліджуваній галузі.

Розвиток ринкових відносин та поглиблення конкурентної боротьби на ринку зумовлює формування високих вимог до діяльності зазначених закладів. Конкурентоспроможність є необхідною умовою успішного функціонування. Водночас вона є поняттям відносним і виявити її можна лише серед групи підприємств. Ця група має бути сформована згідно з наявністю певних ознак, зокрема:

- входження закладів сфери гостинності в єдиний регіональний ринок діяльності або ж його окремий сегмент;
- наявність відповідної структури та асортименту послуг;
- співставність фаз життєвого циклу закладу та основних стратегічних цілей розвитку.

Тільки у разі, якщо будуть дотримані вище зазначені умови оцінки конкурентоспроможності можна буде говорити про те, що вона є об'єктивною.

Збереження конкурентних позицій підприємства готельно-ресторанного бізнесу забезпечується розробленням обґрунтованих бізнес-планів та постійним підвищенням ефективності управління конкурентоспроможністю підприємств. Це вимагає достатньо повного інформаційного забезпечення, зокрема наявних даних щодо відповідності очікуванням споживачів послуг, розвитку персоналу, якості послуг тощо.

Незважаючи на те, що питанням оцінки конкурентоспроможності суб'єктів даної галузі присвячено багато наукових робіт, досі не досягнуто однаковості в розумінні того, а що ж має виступати у якості критеріїв такої оцінки. Визначивши критерії конкурентоспроможності можна уніфікувати їх та досягти певної стандартизації. Це полегшить проведення аналізу, отримання об'єктивної оцінки та формування заходів, які можуть бути спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності.

Щоб сформулювати власне бачення стосовно того, що варто визначати у якості критеріїв, проаналізуємо деякі позиції науковців. Так, Н. Михайлова пропонує у якості критеріїв використовувати:

- показники відповідності очікуванням споживачів;
- відповідності державним стандартам та нормативам;
- відповідності інтересам власників [130].

Кожен із цих показників має ґрунтуватися на цілій низці інших. Зокрема, відповідність очікуванням споживачів передбачає надання якомога більшого переліку послуг, зручність організації замовлення, зручність проведення розрахунку, швидкість виконання замовлення, унікальність додаткових послуг (*не варто забувати й про адекватність вартості послуг, які надаються – прим. авт.*). Що ж до відповідності нормативам та стандартам, які визначено на законодавчому рівні, то їх вчена пропонує групувати за формалізованими ознаками, що визначено в нормативних документах. Н. Михайлова виокремлює наступні показники, які мають враховуватися: експлуатаційні (склад приміщень для споживачів, архітектурно-планувальне рішення та оформлення); виробничо-технологічні (асортимент та склад продукції); організаційні (методи обслуговування, склад послуг); соціально-технологічні (вимоги до обслуговуючого персоналу) [130].

Що ж до визначення особливостей оцінювання якості послуг у закладах ресторанного господарства (*ці критерії доцільно застосовувати до всіх закладів сфери гостинності – прим. авт.*), нею пропонується використання показників, які характеризують: якість праці обслуговуючого персоналу, якість продукції, рівень гостинності закладу, його естетичність, якість матеріальної бази, ергономічні показники [130].

Л. Малюга визначає необхідність застосування наступних критеріїв:

- інвестиційна складова інновацій;
- унікальність територіального розташування, пропозицій та обслуговування;
- оцінка ефективності продажів готельних послуг, процесу бронювання і сервісу;
- необхідність розвитку інфраструктури готелю;

- створення корпоративної інформаційної системи;
- стратегічний розвиток клієнтоорієнтованості підприємства готельного бізнесу і лояльності клієнтів [116].

Цей підхід, на нашу думку, є одним із найбільш всеосяжних. Водночас він не позбавлений певних недоліків. На нашу думку, визначення інвестицій у якості критерію конкурентоспроможності є недоцільним. Адже у такому разі ми можемо говорити, що крім інвестицій нічого не має значення. Адже їх обсяги впливають на всі інші особливості бізнесової діяльності.

Зазначимо, що оцінка конкурентоспроможності передбачає не тільки формування певних критеріїв для власного бізнесу, а й систематичне оцінювання конкурентів у тій самій галузі за тими ж показниками, щоб отримати уявлення про їхні стратегії, сильні та слабкі сторони та позиціонування на ринку (в іншому випадку ми можемо говорити виключно про внутрішній аудит).

У контексті закладів сфери гостинності оцінка конкурентоспроможності охоплює збір даних про конкуруючі об'єкти, оцінку їхніх пропозицій і визначення можливостей для диференціації та вдосконалення. Це дозволяє власникам приймати обґрунтовані рішення, які підвищують конкурентоспроможність і забезпечують успіх на ринку. Оцінка конкурентоспроможності дає численні переваги для закладів сфери гостинності, починаючи від визначення ринкових можливостей і закінчуючи оптимізацією операційної діяльності.

На нашу думку, критерії оцінки конкурентоспроможності закладів сфери гостинності – це сукупність кількісних та якісних показників, що дозволяють комплексно оцінити здатність підприємства конкурувати на ринку послуг гостинності, забезпечувати високу привабливість для споживачів, ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та досягати сталих конкурентних переваг.

Щоб оцінка була об'єктивною і забезпечувала обґрунтованість управлінських рішень, ці критерії повинні відповідати таким вимогам:

- об'єктивності. Критерії повинні базуватись на достовірних даних та не залежати від суб'єктивної думки оцінювача;

- вимірюваності. Критерії мають бути такими, що піддаються вимірюванню, щоб забезпечити порівнюваність між різними закладами;

- релевантності, тобто відповідності цілям оцінки, повинні прямо стосуватись конкурентоспроможності, а не бути загальними характеристиками діяльності;

- актуальності, тобто відповідати сучасним тенденціям ринку та очікуванням споживачів;

- комплексності. Система критеріїв має охоплювати всі ключові аспекти діяльності закладу – якість, ціну, імідж, ефективність, інновації тощо;

- зрозумілості та прозорості, тобто мають бути чітко сформульовані, щоб усі учасники процесу оцінювання однаково їх інтерпретували;

- порівнюваності, тобто забезпечувати порівняння між різними закладами або з еталонними моделями.

До основних критеріїв оцінки конкурентоспроможності у сфері гостинності зазвичай належать: якість наданих послуг – рівень комфорту, чистота, професіоналізм персоналу, швидкість обслуговування тощо; цінова політика – співвідношення «ціна/якість», доступність послуг для цільового сегмента споживачів; рівень обслуговування – індивідуальний підхід, ввічливість персоналу, наявність додаткових сервісів; імідж та репутація закладу – впізнаваність бренду, позитивні відгуки клієнтів, присутність у рейтингах; локація та інфраструктура – зручність розташування, наявність парковки, доступ до

транспорту, прилеглі об'єкти; інноваційність та цифровізація – використання сучасних технологій (онлайн-бронювання, мобільні додатки, автоматизація процесів); маркетингова активність – ефективність просування послуг, активність у соцмережах, лояльність клієнтів; фінансово-економічні показники – прибутковість, рентабельність, обсяги реалізації послуг; екологічна та соціальна відповідальність – екологічна сертифікація, впровадження принципів сталого розвитку, соціальні ініціативи.

На нашу думку, в якості критеріїв оцінки конкурентоспроможності закладів сфери гостинності можна застосовувати такі показники:

- особливості ціноутворення. Цьому показнику належить вирішальна роль у залученні гостей (особливо враховуючи те, що в країні війна, багато людей втратили роботу у зв'язку із закриттям ряду підприємств). При цьому, піклуючись про споживачів послуг не варто забувати про необхідність забезпечення прибутковості. Встановлюючи конкурентоспроможні тарифи, заклади сфери гостинності можуть максимізувати дохід (а якщо не максимізувати, то забезпечити його на певному рівні) і рівень заповнюваності закладів без шкоди для прибутковості;

- якість послуг і зручностей. Оцінка послуг і зручностей конкурентів дає можливість визначити прогалини на ринку та можливості для диференціації. Пропонуючи унікальні або покращені послуги, заклади сфери гостинності можуть підвищити рівень задоволеності та лояльності гостей, зрештою сприяючи повторним діловим контактам. Сюди відноситься швидкість опрацювання замовлень, зручність оформлення замовлень (тут мова йде про якість технічного обслуговування, використання сучасних інформаційних ресурсів) тощо. В той же

час, є певні показники, які мають братися до уваги ще на етапі планування бізнесової діяльності. Так, говорячи про туристичні цінності, варто підкреслити, що для сучасних людей значні цінності мають не тільки контакти з природою, а й з іншими людьми та з культурою. Тому, крім природних туристичних ресурсів, людей все більше цікавлять туристичні цінності антропогенного середовища, зокрема історичні, культурні пам'ятки, архітектурні споруди, містобудування, музеї тощо. Наближеність до них вже є суттєвою перевагою (недаремно заклади сфери гостинності, які знаходяться у центральній частині міста тощо, зазвичай встановлюють вищі ціни на аналогічні послуги). Тут варто також зазначити про ексклюзивність надання послуг: заклади сфери гостинності мають запропонувати щось особливе, індивідуальне для клієнта. Наприклад, готель може мати свою власну пекарню, займатися випічкою екологічного хліба, булочок за власною рецептурою. При цьому цю випічку вони можуть продавати будь-яким громадянам, а не тільки гостям готелю. Це дасть можливість конкурентних переваг та охоплення більшого сегменту ринку [236];

- онлайн-присутність. У сучасну цифрову епоху сильна онлайн-присутність закладу сфери гостинності є важливою для залучення гостей та стимулювання прямих бронювань (тут, зокрема, йде мова й про підвищення рівня комфорту для споживачів послуг). Аналіз конкуренції допомагає порівняти свою онлайн-присутність із конкурентами та визначити сфери, які потрібно вдосконалити. Оптимізувавши свій веб-сайт, профілі в соціальних мережах і процес онлайн-бронювання, з'являється можливість залучити більше гостей і збільшити свою частку ринку. Втілення цієї складової підвищення рівня конкурентоспроможності сьогодні є доволі важливим, а в

довготривалій перспективі фінансові вкладення є цілком обґрунтованими;

- кадровий потенціал, що уособлює сукупність працівників цієї сфери, навички та здібності яких забезпечують можливості щодо формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку закладу сфери гостинності. Дуже важливою властивістю кадрового потенціалу є його інтенсивність по відношенню до економічної ефективності діяльності організації, а отже, і збільшення кадрового потенціалу з допомогою стратегії його розвитку. Інтенсивність же залежить від формування трудових умов, психологічного клімату, соціального забезпечення тощо. В цьому контексті важливо аналізувати заходи, які застосовує компанія і які спрямовані на підвищення рівня навичок та обізнаності її працівників, забезпечення комунікації. Сюди відносяться такі заходи, як: тренінги та майстер-класи з розвитку особистих якостей, розвиток зворотного зв'язку в організації, нетворкінг, навчання співробітників на робочих місцях тощо. Так розвиток персоналу забезпечує підвищення загального інтелектуального рівня особистості, розширює її ерудицію та коло спілкування, оскільки освічена людина вільно орієнтується в сучасному складному світі, у стосунках з людьми. У результаті поліпшується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах організації, підвищується мотивація працівників, їх вірність цілям і стратегічним завданням компанії, забезпечується наступність в управлінні, а також знижується плинність персоналу;

- ефективність маркетингових стратегій, які використовуються. Ефективний маркетинг сьогодні має вирішальне значення для охоплення та залучення потенційних гостей. Оцінка конкурентоспроможності дозволяє оцінювати маркетингові тактики конкурентів і визначати можливості

вдосконалення власних стратегій. Використовуючи успішну маркетингову тактику та уникаючи пасток, заклади сфери гостинності можуть покращити впізнаваність свого бренду та залучити більше гостей.

Авторське бачення комплексу показників для оцінки конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону, які можна адаптувати до сфери гостинності представлено в додатку А.

Водночас зазначимо, що конкурентоспроможність є ілюзорною без стійкості. Справжня конкурентоспроможність закладу сфери гостинності має бути стійкою не тільки в економічному, а й в екологічному, соціальному, культурному та політичному планах. Враховуючи таку ситуацію вважаємо за доцільне доповнити запропонований перелік ще одним критерієм, а саме здатністю до адаптації та мінімізації ризиків. Так, одним із способів зменшити ризики, пов'язані з затримкою продуктів є організація власного імпорту. Сьогодні цей варіант активно почали використовувати ресторани, які пропонують морепродукти. Це відбувається як системно через створення в складі закладу харчування відділу, який займається імпортом, так і точково через організацію співпраці з локальними партнерами по конкретних продуктах [50].

Конкурентоспроможність є складною і в той же час необхідною умовою успішного функціонування закладу сфери гостинності будь-якого типу. В той же час оцінити її, не маючи певних стандартів вважається неможливим. А відтак унеможлиблюється й підвищення її рівня. Стандартизація критеріїв покликана полегшити здійснення аналізу та сприяти забезпеченню пошуку кращих методів підвищення рівня конкурентоспроможності за найменших фінансових вкладень та у найкоротший строк.

### **3.3. Методичні підходи до аналізу складових сфери гостинності та оцінки її конкурентоспроможності**

Для прийняття ефективних рішень щодо відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності необхідно мати об'єктивну інформацію про її стан загалом та стан розвитку складових сфер діяльності. Крім того, постійно змінюється зовнішнє середовище. Економічні коливання, соціальні зміни, нові екологічні стандарти та регуляторні вимоги створюють додаткові виклики для сфери гостинності. Оцінка конкурентоспроможності дозволяє вчасно виявляти ризики і адаптувати стратегії управління для зменшення впливу негативних чинників. Тому оцінка конкурентоспроможності сфери гостинності є не лише актуальним, але й необхідним процесом для забезпечення стійкого розвитку цієї сфери та збереження позицій на ринку.

Аналіз складових сфери гостинності та оцінка її конкурентоспроможності є актуальною з кількох ключових причин, які безпосередньо пов'язані зі стрімкими змінами в глобальній економіці, соціальних очікуваннях та розвитку технологій. Глобалізація та збільшення туристичних потоків як на міжнародному, так і на національному рівнях, створюють високий рівень конкуренції. Оцінка конкурентоспроможності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони сфери гостинності, що є критично важливим для розробки ефективних стратегій розвитку.

Для аргументації авторських підходів розглянемо наявні наукові доробки. Зокрема, методичні підходи до визначення критеріїв та оцінювання конкурентоспроможності закладів готельного господарства запропонували у своїх працях Г. Андрєєва [5], Л. Батченко, Т. Стариченко [15], Л. Бортник [25],

С. Гаврилюк [30, 31, 33], В. Герасименко [35], А. Донець [61], Н. Кондратенко, Л. Оболенцева [86], А. Леонт'єва [106], Л. Малюга [116]; ресторанного господарства – Н. Михайлова [130], М. Науменко, Т. Гура, В. Ковширко [136], Т. Чаркіна, Л. Марценюк, В. Задоя, О. Пікуліна [236].

Проте зосередимо увагу на розроблених методичних підходах до аналізу та оцінки конкурентоспроможності сфери гостинності регіону, країни, певної території, загалом та її складових, що відповідає специфіці нашого дослідження.

Зокрема, І. Антоненко та інші запропонували інструментарій комплексної оцінки компонентів якості туристичної індустрії, що включають індекс якості, якість інфраструктури, субіндекс задоволеності споживачів та безпека, субіндекс безпеки [265]. Методичний підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності готельного господарства регіону Н. Кондратенко, Л. Оболенцева обґрунтували на основі інтегрального показника міри привабливості готельних підприємств регіону для споживачів [86]. Л. Малюга визначає необхідність застосування таких критеріїв: інвестиційна складова інновацій; унікальність територіального розташування, пропозицій та обслуговування; оцінка ефективності продажів готельних послуг, процесу бронювання і сервісу; необхідність розвитку інфраструктури готелю; створення корпоративної інформаційної системи; стратегічний розвиток складової клієнтоорієнтованості підприємства готельного бізнесу і лояльності клієнтів [116]. Л. Черчик, О. Мостенець розробили методичні підходи до аналізу складових та оцінки рівня конкурентного потенціалу рекреаційної системи регіону [249].

В. Кравців, П. Жук запропонували та апробували методичні рекомендації щодо оцінки конкурентоспроможності туристично-рекреаційної сфери за інтегральним індексом, що включає 4

групи індикаторів: сприятливості середовища (економічне середовище, безпека, демографія та ринок праці); інфраструктурного розвитку (транспортна, інформаційна та банківська інфраструктури); природних та історико-культурних ресурсів (природно-ресурсний потенціал, історико-культурні ресурси); рівня розвитку галузі [88, с. 43-56]. На прикладі Європейського Союзу методологію оцінювання регіональної конкурентоспроможності обґрунтовують В. Мальцев, Г. Кузьмінська [115, с. 34-47]. П. Жук узагальнив наукові підходи до оцінювання конкурентоспроможності туристично-рекреаційної сфери регіону [70, с. 22-28].

А. Обозна, Н. Шабельник, В. Плахотний для оцінки стану індустрії гостинності пропонують такі показники як «кількість колективних засобів розміщення (готелі, спеціалізовані засоби розміщування), кількість санаторно-курортних та оздоровчих закладів, туристичні потоки (внутрішні та іноземні туристи). А також наявність необхідних ресурсів, таких як природно-ресурсів, туристично-рекреаційні, суспільно-географічні, фінансові ресурси» [146, с. 165-168].

Ю. Дащук проаналізувала напрямки дослідження конкурентоспроможності туристичних дестинацій ринку індустрії гостинності з застосуванням індексу конкурентоспроможності подорожей і туризму (ТТСІ) [53, с. 11-17]. В. Герасименко запропонував експрес-аналіз якості та конкурентоспроможності готельного господарства курортного міста [35, с. 35-40]. Т. Шитікова здійснила порівняльний аналіз економічної привабливості сфери гостинності Карпатського регіону як суми коефіцієнтів зайнятості населення, доданої вартості, рівня доходів, продуктивності праці, розвитку підприємництва [259, с. 35-43].

Б. Смаль розробив підхід до визначення інтегрального індексу умов забезпечення конкурентоспроможності індустрії гостинності регіону, що включає ресурсні, інституційні, геополітичні умови забезпечення конкурентоспроможності [189, с. 91-95].

Г. Горіна та інші опрацювали соціально-економічні індикатори розвитку туризму у країнах ЄС [40], Г. Горіна – діагностику інфраструктури регіональних ринків готельних послуг України [39]; Л. Лелик, О. Гринькевич розглядали регіональні рейтингові оцінки як інструмент популяризації внутрішнього туризму [105, с. 189–195].

Узагальнивши матеріали дослідження та врахувавши особливості процесів, що характерні для сфери гостинності, вважаємо, що основними підходами, які можуть бути використані є:

- ресурсний, коли основним критерієм оцінки конкурентоспроможності сфери гостинності є ресурсне забезпечення (наприклад, кількість та місткість закладів);

- результативний, при якому критеріями є бажаний рівень конкурентних переваг, конкурентоспроможності, прибутковості;

- індикаторний, що передбачає застосування системи індикаторів, які відображають стан різномірних складових сфери гостинності;

- комбінований, який дозволяє поєднати різні підходи, і буде застосований нами як інструмент дослідження, оскільки дозволяє розглядати складові сфери гостинності, чинники впливу на конкурентоспроможність та формування конкурентних переваг комплексно.

Усі загальноприйняті методи пропонуємо розподілити на такі групи: методи, які вивчають порівняльні переваги; ті, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі; ті, що аналізують

ринок та визначають основних конкурентів; ті, що виходять із теорії якості товару; графічні методи; матричні методи; експертний підхід; методи, що оцінюють позицію з точки зору стратегічного потенціалу підприємства; та ті, що порівнюють з еталоном. Нами проаналізовано ці методи в статтях [91, 276].

На нашу думку, розробка методичних підходів до аналізу складових та оцінки конкурентоспроможності сфери гостинності є важливим кроком, що дозволяє систематизувати статистичну інформацію, виявити тренди, проблеми та прийняти обґрунтовані управлінські рішення для поліпшення діяльності цього сектора. При їх розробці варто урахувати:

- структурну складність сфери гостинності, оскільки кожна складова має свої особливості та тенденції розвитку;
- різномірність показників, які характеризують складові сфери гостинності;
- зміну підходів у формуванні інформації та її відображення офіційними статистичними джерелами;
- чутливість сфери послуг до змін зовнішнього середовища, що вимагає уточнення особливостей функціонування у певні періоди;
- існування природно-ресурсних та територіальних відмінностей, що формують регіональні конкурентні переваги;
- різні умови функціонування сфери в різні періоди як загалом, так і в розрізі регіонів України.

Тому методичні підходи до аналізу складових та оцінки конкурентоспроможності сфери гостинності мають бути чітко структуровані, прості у застосуванні як для оцінки, так і моніторингу конкурентоспроможності. Це дозволить проводити порівняльний аналіз між регіонами, що є важливим для підвищення загального рівня розвитку сфери гостинності та сприятиме узгодженню державної, регіональної, економічної

політики і приватного сектора, оскільки забезпечують базу для прийняття стратегічних рішень на місцевому та регіональному рівнях.

Результати оцінки мають забезпечувати визначення сильних і слабких сторін, що необхідно для формування ефективних стратегій розвитку та адаптації до змінних умов ринку. Це особливо важливо у сфері гостинності, де велика конкуренція та динамічний характер попиту вимагають гнучкості, та оперативної реакції.

Зрештою, використання методичних підходів до аналізу складових та оцінки конкурентоспроможності сфери гостинності як інструменту інформаційного забезпечення для прийняття обґрунтованих рішень сприятиме підвищенню якості управління у сфері гостинності на національному, регіональному рівні, рівні територіальних громад.

Тобто, наукова проблема, що формує основу цього дослідження, полягає у ретельному вивченні складної динаміки в сфері гостинності загалом і її складових зокрема в контексті відновлення конкурентоспроможності.

Отже, основними етапами аналізу складових та оцінки конкурентоспроможності сфери гостинності є:

- 1) уточнення мети дослідження;
- 2) уточнення груп та підгруп показників, які будуть включені в аналіз передумов відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України;
- 3) аналіз кількісних, вартісних та результуючих показників сфери гостинності загалом;
- 4) оцінка туристичних потоків для виявлення кардинальних змін у конкурентоспроможності сфери гостинності України;
- 5) аналіз кількісних, вартісних та результуючих показників, які характеризують складові сфери гостинності регіонів України;

б) визначення показників для виявлення конкурентних переваг сфери гостинності регіонів України за її основними складовими;

7) стандартизація показників;

8) визначення індексів конкурентних переваг;

9) визначення інтегрального індексу конкурентних переваг;

10) визначення рівня конкурентних переваг за встановленою шкалою Харрінгтона;

11) групування регіонів України за рівнем конкурентних переваг за кожною складовою і загалом;

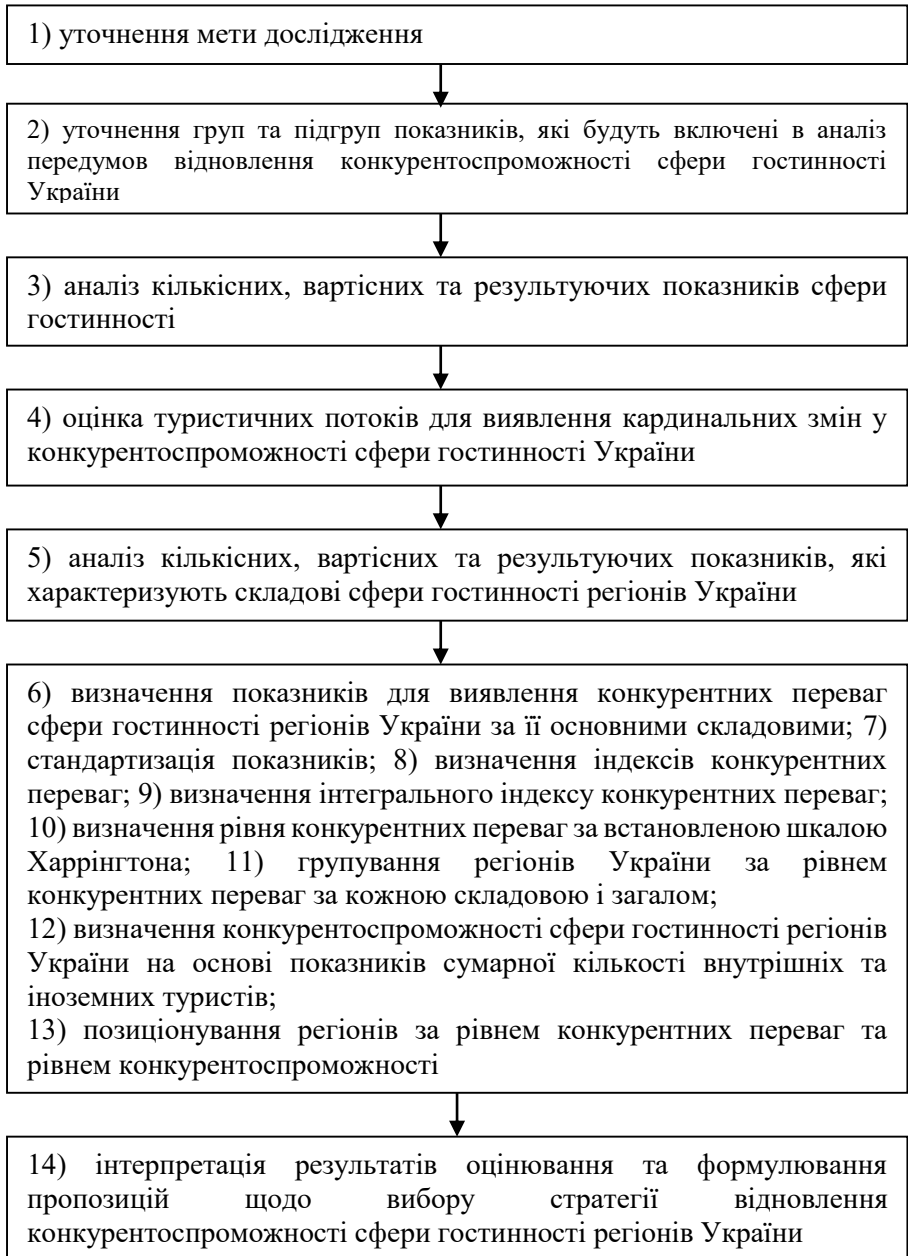
12) визначення конкурентоспроможності сфери гостинності регіонів України на основі показників сумарної кількості внутрішніх та іноземних туристів;

13) позиціонування регіонів за рівнем конкурентних переваг та рівнем конкурентоспроможності;

14) інтерпретація результатів оцінювання та формулювання пропозицій щодо вибору стратегії відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності регіонів України.

Логічна послідовність етапів методики відображено на рис. 3.4.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності та виявлення передумов відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності в Україні, визначення рівня конкурентних переваг та конкурентоспроможності сфери гостинності регіонів України для прийняття рішень щодо вибору стратегічних напрямів їх розвитку.



**Рис. 3.4.** *Логічна послідовність етапів дослідження*

*\* Розробка авторська*

Для реалізації другого та третього етапу дослідження необхідно визначити передумови відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України, результати яких дадуть можливість виявити конкурентні переваги та визначити перспективи розвитку сфери гостинності регіонів України.

Реалізації цього завдання сприятимуть три групи показників: кількісних, вартісних та результуючих (табл. 3.1). Зазначимо, що інформаційна база дослідження формується на основі офіційної статистичної звітності. Ці групи показників відображають динаміку змін кожної складової сфери гостинності, передбачається великий обсяг обробки інформації та розрахунків. Різномірність показників обумовлює потребу в стандартизації та застосуванні індексного методу, а потім – нормативного, оскільки оцінка конкурентоспроможності передбачає порівняння фактичних показників з нормативними.

Кількісні показники функціонування видів діяльності, які відносяться до сфери гостинності включають показники кількості, місткості, закладів туристичної, рекреаційної, санаторно-курортної, транспортної сфер та готельно-ресторанного господарства. Ці показники демонструють можливості матеріально-технічної бази сфери гостинності, а також потенційні можливості щодо надання послуг гостинності.

Вартісні показники, такі як вартість туристичних путівок, реалізованих туроператорами та турагентами, доходи цих сфер, звичайно мають суттєве значення з точки зору конкурентоспроможності, тому включаються в методику оцінки передумови відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України.

Таблиця 3.1

### Основні показники суб'єктів сфери гостинності

Показники	Од. вим.	Роль показника для дослідження
1	2	3
<b>Основні показники суб'єктів туристичної діяльності</b>		
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, всього, (у тому числі туристичних агентств і туристичних операторів), у тому числі фізичних осіб	одиниць	Показники демонструють можливості матеріально-технічної бази туристичної сфери
Показники обсягів реалізованої продукції суб'єктів туристичної діяльності, у тому числі фізичних осіб	тис. грн	Показники демонструють економічну результативність туристичної сфери
Кількість зайнятих працівників суб'єктів туристичної діяльності, у тому числі туристичних агентств і туристичних операторів	осіб	Показники демонструють соціально-економічну результативність туристичної сфери та сфери гостинності загалом, а також потенційні можливості щодо надання туристичних послуг
Чисельність туристів, обслугованих туроператорами та турагентами загалом	осіб	
Чисельність туристів, обслугованих туроператорами та турагентами за регіонами	осіб	
Кількість реалізованих туристичних пакетів, всього	одиниць	
Кількість реалізованих туристичних пакетів внутрішнім та іноземним туристам за регіонами	одиниць	
<b>Основні показники засобів тимчасового розміщування</b>		
Кількість засобів тимчасового розміщування	одиниць	Показники демонструють можливості МТБ та потенційні можливості щодо надання послуг розміщення
Загальна кількість місць у КЗР	одиниць	

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Кількість зайнятих працівників у закладах тимчасового розміщування	осіб	Показники демонструють соціально-економічну результативність сфери
Показники обсягів реалізованої продукції засобів тимчасового розміщування, у тому числі фізичних осіб	тис. грн	Показники демонструють економічну результативність сфери тимчасового розміщування
Кількість осіб, які перебували у КЗР	осіб	Показники демонструють результативність КЗР, а також потенційні можливості щодо надання послуг розміщення
Коефіцієнт використання місткості КЗР	-	
Основні показники сфери харчування		
Кількість закладів забезпечення стравами та напоями, всього, у тому числі фізичних осіб	одиниць	Показники демонструють можливості МТБ та потенційні можливості щодо надання послуг харчування
Зареєстровано потужностей	місць	
Кількість ресторанів, надання послуг мобільного харчування, у тому числі фізичних осіб	одиниць	
Показники обсягів реалізованої продукції закладів забезпечення стравами та напоями, всього, у тому числі фізичних осіб	тис. грн	Показники демонструють економічну результативність сфери харчування
Показники обсягів реалізованої продукції ресторанів, надання послуг мобільного харчування, у тому числі фізичних осіб	тис. грн	
Показник покриття	%	
Кількість зайнятих працівників закладів забезпечення стравами та напоями	осіб	Показники демонструють соціально-економічну результативність сфери харчування
Кількість зайнятих працівників ресторанів, надання послуг мобільного харчування	осіб	

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Основні показники діяльності курортно-санаторних, рекреаційних закладів		
Кількість закладів	одиниць	Показники демонструють можливості МТБ
У них місць	одиниць	
Кількість осіб, які перебували у зкладах	осіб	Показники демонструють результативність закладів
Число ліжко-днів, проведених хворими	ліжко- днів	
Показники пасажирського транспорту за видами		
Кількість підприємств транспорту за видами	одиниць	Показники демонструють можливості МТБ
Показники обсягів реалізованої продукції підприємств транспорту за видами	тис. грн	Показники демонструють економічну результативність сфери
Кількість зайнятих працівників підприємств транспорту за видами	осіб	Показники демонструють соціально-економічну результативність сфери
Чисельність перевезених пасажирів	осіб	Показники демонструють результативність транспортної сфери
Показники пасажирообігу за видами транспорту	млн пас. км	

\* Розробка авторська

Показники результативності сфери гостинності ми ототожнюємо з чисельністю обслуговуваних осіб. Але, по-перше, не по кожній сфері є така статистика, по-друге, така статистика дублювала б чисельність клієнтів готелів, ресторанів, перевезених осіб. Тому, на нашу думку, показником результативності доцільно розглядати туристичні потоки, власне ту їх частину, що враховує чисельність внутрішніх та іноземних

туристів, оскільки вони обрали для реалізації своїх потреб заклади сфери гостинності України та її регіонів.

Етап 4 передбачає оцінку туристичних потоків, яка, на нашу думку, відображає рівень конкурентоспроможності і дозволяє виявити, коли відбулись кардинальні зміни, рівень конкурентоспроможності сфери гостинності України став низький, що вимагає необхідність розробки стратегічних напрямів її відновлення. Для цього ми пропонуємо застосувати статистичні методи дослідження туристичних потоків для виявлення трендів розвитку сфери, структури туристичних потоків за такими періодами: 2000-2008 роки – період розвитку економіки України, стабілізації та економічного зростання; 2009-2013 роки – період охоплення економічної кризи та її відносного подолання; 2014-2019 роки – період АТО, стабілізації та економічного зростання; 2020-2021 роки – період COVID-пандемії, економічний спад, ізоляція; з 24.02.2022 роки – воєнний стан. Структура туристичних потоків дозволить відстежити, коли і в яких пропорціях відбулась втрата конкурентоспроможності сфери гостинності України.

Наступний п'ятий етап методики передбачає виявлення конкурентних переваг регіонів України. Спочатку здійснимо аналіз кількісних, вартісних та результуючих показників, які характеризують складові сфери гостинності регіонів у 2020 році, а саме: туристичної, рекреаційної, санаторно-курортної, готельної, транспортної сфер та ресторанного господарства.

Для оцінки рівня конкурентних переваг кожної складової сфери гостинності (етапи 6-9) визначимо індекси кількісних показників, а саме:

- для туристичної сфери (It) – кількості реалізованих туристичних пакетів внутрішнім та іноземним туристам,

- для готельного господарства ( $I_{кр}$ ) – загальної кількості місць у КЗР,
- для санаторно-курортної сфери ( $I_{ск}$ ) – кількості ліжок у санаторно-курортних закладах у місяць максимального розгортання,
- для рекреаційної дитячої сфери ( $I_{дв}$ ) – кількості місць у дитячих закладах відпочинку та оздоровлення,
- для ресторанного господарства ( $I_{рг}$ ) – зареєстрованих потужностей в рестораних закладах,
- для транспортної сфери ( $I_{тр}$ ) – обсяги перевезення пасажирів автомобільним транспортом.

Методика визначення інтегрального показника конкурентних переваг матиме вигляд:

1) індекси конкурентних переваг визначаються як відношення показника кожного регіону до максимального:

$$k_{ij} = p_i^j / p_i^{max}, \quad (3.1)$$

де  $k_i$  – стандартизований показник  $j$ -ї групи  $i$ -го регіону;

$p_i^j$  – фактичний показник  $j$ -ї групи  $i$ -го регіону;

$p_i^{max}$  – максимальний показник  $j$ -ї групи  $i$ -го регіону.

2) інтегральний індекс конкурентних переваг регіону визначаються як сума індексів кожної складової, поділена на їх кількість:

$$I_{кп} = (I_m + I_{кр} + I_{ск} + I_{дв} + I_{рг} + I_{тр}) / 6 \quad (3.2)$$

Часткові та інтегральний індекс дозволяє виявити рівень конкурентних переваг регіону, який приймаємо згідно функції бажаності Харрінгтона (етап 10). Зазначимо, що класична шкала Харрінгтона має 5 рівнів: дуже добре 1,00-0,81; добре 0,80-0,64;

задовільно 0,63-0,38; погано 0,37-0,21; дуже погано 0,20-0,00 [270]. Ми пропонуємо дещо іншу лінгвістичну інтерпретацію шкали (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Шкала інтервалів індексів рівня конкурентних переваг**

Рівень конкурентних переваг	Значення для інтегрального показника
Дуже високий	1,00-0,81
Високий	0,80-0,64
Середній	0,63-0,38
Достатній	0,37-0,21
Низький	0,20-0,00

*\*Розроблено на основі функції бажаності Харрінгтона.*

Дані розрахунків часткових та інтегрального індексів є основою для групування регіонів України за рівнем конкурентних переваг за кожною складовою і загалом та виявлення напрямів відновлення конкурентоспроможності.

Наступним етапом методики є визначення конкурентоспроможності сфери гостинності регіонів України за 2020 рік, який проведемо на основі показників сумарної кількості внутрішніх та іноземних туристів. Ці показники знову ж таки стандартизуються, виявляється рівень конкурентоспроможності та формується матриця позиціонування регіонів за рівнем конкурентних переваг та рівнем конкурентоспроможності (табл. 3.3).

Зазначимо, що авторська пропозиція – це результат застосування методу аналогій, оскільки для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств застосовуються різні матриці, такі як матриця «Привабливість ринку / Конкурентоспроможність» за моделлю GE/McKinsey, матриця «Привабливість галузі / Конкурентоспроможність» за моделлю Shell/DPM, матриця «Стадія розвитку ринку / Конкурентна

позиція» за моделлю Hofer/Schendel, матриця «Стадія життєвого циклу продукції / Конкурентна позиція» за моделлю ADL/LC [100].

Таблиця 3.3

**Групування регіонів за рівнем конкурентних переваг та рівнем конкурентоспроможності**

Рівень конкурентоспроможності	Рівень конкурентних переваг				
	Дуже високий (1,00-0,81)	Високий (0,80-0,64)	Середній (0,63-0,38)	Достатній (0,37-0,21)	Низький (0,20-0,00)
Дуже високий (1,00-0,81)					
Високий (0,80-0,64)					
Середній (0,63-0,38)					
Достатній (0,37-0,21)					
Низький (0,20-0,00)					

\* Розробка авторська

Використання матричних методів для оцінки конкурентоспроможності дозволяє вивчати стан у сфері гостинності та надає можливість отримати достатньо репрезентативні результати. Однак, важливо відзначити деякі недоліки, зокрема, спрощеність методів та неможливість проведення глибокого аналізу причин конкретних явищ, що може ускладнити процес ухвалення управлінських рішень.

Окрім цього, в методиці застосовано принцип порівняння з ідеальним (нормативним, бажаним) показником як у бенчмаркінгу, оскільки процес оцінки конкурентоспроможності включає три основні його етапи:

- 1) вибір ідеального конкурента, визначення параметрів для порівняння та збір необхідної інформації для аналізу;
- 2) порівняння з ідеальним показником;
- 3) розробка та впровадження стратегій для компенсації виявлених слабких місць.

Пункт три у нашому дослідженні дещо модифікований і передбачає обґрунтування та впровадження стратегій відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності регіонів України. Порівняння різних параметрів функціонування та результатів діяльності сфери гостинності дозволяє не лише аналізувати стан речей у групі об'єктів-конкурентів, але розробляти відповідні стратегії для зміцнення позитивних аспектів та зменшення негативних тенденцій, на що націлені подальші наукові дослідження (етапи 13, 14), що представлені у розділі 5.

Запропонована методика оцінки конкурентоспроможності сфери гостинності, яка базується на розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності, відносно простий інструмент для практичного використання, що створює можливості для регулярної оцінки, на основі якої можуть бути розроблені плани подальшого удосконалення сфери гостинності регіонів з метою відновлення її конкурентоспроможності. Крім того, ця методика в частині оцінки конкурентних переваг дозволяє виявляти найбільші недоліки та відмінності, допомагаючи розробляти відповідні стратегії для відновлення конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 4

### АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ ТА ОЦІНКА ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

#### **4.1. Аналіз основних показників сфери гостинності в Україні**

Проведемо аналіз кількісних показників функціонування тих видів діяльності, які ми відносимо до цієї сфери, а саме: туристичної, готельно-ресторанного господарства, рекреаційної, санаторно-курортної, транспортної. Ці показники демонструють можливості матеріально-технічної бази сфери гостинності, а також потенційні можливості щодо надання послуг гостинності.

Статистичні методи дослідження кількісних показників, що характеризують окремі сектори сфери гостинності України в різні періоди відображені в опрацьованих джерелах, свідчать про змінність тенденцій у результаті різних внутрішніх та зовнішніх чинників, які враховані та переосмислені в даному дослідженні.

Зокрема, в різні періоди такі дослідження проводили:

- Т. Алексєєва і Т. Сліпченко, які дослідили основні тенденції розвитку туризму, можливості та загрози розвитку туристичного бізнесу України загалом та окремих його напрямів [3, с. 7-11];

- І. Ангелко здійснено комплексний аналіз розвитку туристичної галузі в Україні, виявлено її особливості, проблеми, перспективи розвитку як важливого сектору економіки та соціальної сфери [4, с. 71-79];

- С. Бегун, Л. Черчик, які розглянули динаміку забезпечення закладами розміщення туристично-рекреаційної сфери західних регіонів України [240];

- С. Баженова, Ю. Пологовська, І. Канцур [8], О. Борисова [23], П. Курмаєв [101], М. Ляшук, І. Єрко [110], С. Мазур, А. Прилуцький [112], І. Мельник [128] досліджували тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в різні періоди;

- С. Грищенко здійснено аналіз тенденцій та чинників розвитку туристичної індустрії України в координатах повоєнного відновлення [44];

- В. Зайцев, Л. Матвійчук, Б. Смаль охарактеризували стан і тенденції розвитку індустрії гостинності в Україні [72];

- І. Січка, який проаналізував стан розвитку туристичного ринку в Україні та вплив туристичної сфери на економіку країни, виявив проблеми та окреслив перспективи розвитку туристичного ринку на основі аналізу туристичних потоків [188];

- З. Шацька, М. Акульшин досліджували стан туристичної галузі України за 2000–2017 роки, виявили чинники, що сприятимуть розвитку внутрішнього та зовнішнього туризму та нарощенню туристичного потенціалу України [256];

- І. Шамара, К. Азарова охарактеризували сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку ринку туристичних послуг, здійснивши статистичний аналіз туристичних потоків країни [254];

- О. Шикіна, С. Нездоймінов здійснили моніторинг туристичного потоку в контексті стратегії регіонального розвитку [258];

- Л. Черчик, І. Єрко, Н. Коленда, О. Міщенко досліджували стан розвитку туристично-рекреаційного комплексу Волинської області [243].

Як зазначалось, драйвером сфери гостинності є туризм, тому проаналізуємо основні показники суб'єктів туристичної діяльності України за 2014-2023 роки (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

**Показники кількості суб'єктів туристичної діяльності в Україні за 2014-2023 роки**

Роки	Кількість туристичних агентств і туристичних операторів		Кількість туристичних агентств		Кількість туристичних операторів	
	усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці	усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці	усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці
2014	9384	5875	8085	5759	1299	116
2015	8568	5105	7274	4999	1294	106
2016	8217	5558	7122	5459	1095	99
2017	8698	5694	7590	5694	1108	–
2018	9362	6274	8144	6181	1218	93
2019	10251	7044	8990	6943	1261	101
2020	9938	6825	8740	6734	1198	91
2021	9892	6993	8751	6893	1141	100
2022	7477	5846	6761	5760	716	86
2023	7876	5791	6937	5704	939	87

\*Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010–2023): Економічна статистика. Державна служба статистики України. 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm)

Динаміка кількісних показників туроператорів та турагентів загалом по Україні була такою: у 2015 році, порівняно з 2014 роком їх загальна кількість знизилась на

17%, за 2015 по 2019 роки зросла на 4,39 %, зокрема збільшення на 7,6% – туроператорів, на 2,2 % – турагентів. Проте в 2020 році порівняно з 2019 роком відбулось скорочення закладів загалом на 17 %, кількості туроператорів на 16 %, турагентів на 12 % як фізичних, так і юридичних осіб. У 2021 році відбулось зменшення нагальної кількості закладів на 0,46 %, проте зросла кількість фізичних осіб – на 2,43 %. При цьому невеликий ріст відбувся чисельності турагентів: на 0,13 % усіх, на 2,36 % фізичних осіб. Загальна чисельність туроператорів зменшилась на 4,76 %, фізичних осіб зросла на 9,89 %.

У 2022 році почалось повномасштабне вторгнення, усі показники дуже зменшились: на 24,41 % загалом, турагенти – на 22,74 %, туроператори – на 37,25 %. Зауважимо, що показники кількості фізичних осіб теж демонструють зменшення, проте були не такими великими: 16,4 %, 16,44 %, 14 % відповідно.

А в 2023 році відбувся ріст на 5,34 %, порівняно з попереднім періодом по загальній кількості, турагентів – на 2,6 %, туроператорів – на 31,15 %. Показники кількості фізичних осіб загалом демонструють зменшення на 0,94 %, турагентів – на 0,97 %, збільшення туроператорів на 1,16 %.

Показники обсягів реалізованої продукції суб'єктів туристичної діяльності України відображені у таблиці 4.2.

Обсяги реалізації товарів і послуг туроператорами та турагентами загалом суттєво коливались. У 2014 році через АТО скоротились обсяги туристичної діяльності, що негативно вплинуло на показники 2015 року. Сфера різко втратила привабливість для іноземних туристів, та й внутрішніх. У 2015 році, порівняно з 2014 роком, усі показники зростали: загалом по закладах – на 20,35 %, з них

фізичних осіб – 38,92 %, турагентів – на 29,94 %, з них фізичних осіб – 39,24 %, туроператорів – на 15,11 %, з них фізичних осіб – 22 %.

Таблиця 4.2

**Показники обсягів реалізованої продукції суб'єктів туристичної діяльності в Україні за 2014-2023 роки**

Роки	Туристичні агентства і туристичні оператори		Туристичні агентства		Туристичні оператори	
	усього, тис. грн	з них фізичні особи-підприємці	усього, тис. грн	з них фізичні особи-підприємці	усього, тис. грн	з них фізичні особи-підприємці
2014	4163438,1	566591,5	1469282,3	556158,4	2694155,8	10433,1
2015	5010518,3	787114,2	1909243,4	774380,9	3101274,9	12733,3
2016	6321639,7	1059647,8	2457172,6	1040896,8	3864467,1	18751,0
2017	7680605,9	1376730,3	2907239,3	1376730,3	4773366,6	–
2018	10778299,2	1906512,6	3720241,8	1878438,7	7058057,4	28073,9
2019	14302084,0	2424985,8	4528443,2	2387876,7	9773640,8	37109,1
2020	7232561,7	1607402,4	2564732,8	1580015,5	4667828,9	27386,9
2021	15942279,3	3146181,7	4951476,0	3084346,5	10990803,3	61835,2
2022	2740159,9	12539,8	1014729,0	12539,8	1725430,9	0,0
2023	3598375,4	21044,8	1524021,3	20755,3	2074354,1	289,5

\*Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023): Економічна статистика. Державна служба статистики України. 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm)

Подібна динаміка характерна для наступних 2016-2017 років. У 2018-2019 році темпи росту були значно більші. Зокрема у 2018 році, порівняно з 2017 роком, загалом по закладах – на 40,33 %, з них фізичних осіб – 38,48 %, турагентів – на 27,96 %, з них фізичних осіб – 36,44 %, туроператорів – на 47,86 %.

У 2020 році, як наслідок пандемії відбувся очікуваний спад обсягів наданих послуг порівняно з 2019 роком: загалом

по закладах – на 49,43 %, з них фізичних осіб – 33,71 %, турагентів – на 43,36 %, з них фізичних осіб – 33,83 %, туроператорів – на 52,24 %, з них фізичних осіб – 26,2 %. Проте вже в наступному 2021 році показники зросли вдвічі і більше.

У 2022 році показники знову зменшились майже вдвічі, що спричинено війною в Україні. Але в 2023 році сфера діяльності дещо активізувалась, хоча показники більші лише за відповідні у 2022 році.

Показники кількості зайнятих працівників в еквіваленті повної зайнятості суб'єктів туристичної діяльності України відображені у таблиці 4.3.

*Таблиця 4.3*

**Чисельність зайнятих працівників суб'єктів туристичної діяльності в Україні за 2014-2023 роки**

Роки	Туристичні агентства і туристичні оператори, осіб	Туристичні агентства, осіб	Туристичні оператори, осіб
2014	20538	13586	6952
2015	17959	11537	6422
2016	17836	11886	5950
2017	18883	13003	5880
2018	18228	13330	4898
2019	22080	15569	6511
2020	17341	12381	4960
2021	17630	13074	4556
2022	12140	8851	3289
2023	11622	8753	2869

\* Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023): Економічна статистика. Державна служба статистики України. 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm)

Чисельність зайнятих працівників з 2014 до 2016 року зменшилась на 13 % загалом, 13 % в турагентів, 14 % в

туроператорів. У 2017 році відбулось зростання на 6 % у закладах загалом, 9,4 % в турагентів, але зменшення працівників на 1,2 % в туроператорів. Показники 2018 року суттєво не змінилися. 2019 року, в якому чисельність зайнятих була найбільшою, ріст склав 21 % у закладах загалом, 17 % в турагентів, 33 % в туроператорів. З 2020 року до 2023 року чисельність зайнятих скоротилась на 34 % загалом, турагентів на 29 %, туроператорів на 42 %.

Кількість туристичних путівок, реалізованих туроператорами та турагентами – юридичними особами коливалась, зокрема через такі причини. У 2014 році через АТО скоротились обсяги туристичної діяльності, що негативно вплинуло на показники 2015 року. Сфера різко втратила привабливість для іноземних туристів, та й внутрішніх. Проте в 2016-2019 роках відбувався ріст показників, але в 2020 році зменшились більш, ніж на порядок, що спричинено пандемією COVID-19. Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів) суб'єктів туристичної діяльності юридичних осіб, крім 2015 року, мав позитивну динаміку. Порівняно з 2014 роком показник у 2019 році зріс у 5,9 рази. Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів) суб'єктів туристичної діяльності фізичних осіб зростав щороку і в 2019 році порівняно з 2014 роком зріс у 5,6 рази (Додаток Б.2, Б.3). Аналогічні тенденції спостерігались і по вартості туристичних путівок, реалізованих туроператорами та турагентами України. Тобто, зменшення у 2015 році, далі зростання до 2019 року та різкий спад у 2020 році більш, ніж в 2 рази (Додаток Б.4).

Безпосередньо матеріально-технічну базу розвитку сфери гостинності забезпечують колективні засоби розміщування, показники яких відображені в таблиці 4.4.

Таблиця 4.4

**Кількість колективних засобів розміщування  
в Україні за 2014-2023 роки**

Роки	Кількість засобів тимчасового розміщування		Кількість готелів і подібних засобів тимчасового розміщування		Кількість інших засобів тимчасового розміщування	
	усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці	усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці	усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці
2014	8106	6321	4081	3006	571	486
2015	8055	6283	4035	2962	493	411
2016	7520	5979	4104	3174	590	519
2017	7628	5902	4432	3392	501	419
2018	8203	6410	4985	3883	465	388
2019	8838	6962	5451	4291	473	394
2020	8419	6591	5125	3963	398	325
2021	8127	6293	4903	3734	371	296
2022	6275	5039	4082	3221	258	224
2023	6729	5370	4475	3525	254	211

\*Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010–2023): Економічна статистика. Державна служба статистики України. 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm)

Дані таблиці свідчать про такі тенденції:

- загальна кількість КЗР з 2014 до 2016 року зменшувалась за роками на 0,63 % та 6,64 % до попереднього, у 2017 році зросла на 1,44 %, у 2018 та 2019 роках зросла дещо більше, ніж на 7,5 %, а з 2020 року знову зменшувалась на 4,74 %; у 2021 році на 3,47 %, у 2022 році на 22,79 %. Проте у 2023 році кількість закладів зросла на 7,24 %. У загальній кількості засобів тимчасового розміщування фізичні особи-підприємці склали майже 80% і тенденція змін була аналогічною;

- кількість готелів та аналогічних засобів розміщення у 2015 до 2014 року зменшилась на 1,13 %, а з 2015 до 2019 року

зростала (у 2015 році на 1,71 %, у 2016 році на 7,99 %, у 2017 році на 12,48 %, у 2018 році на 9,35 %). З 2020 по 2022 роки кількість КЗР зменшувалась (у 2020 році на 6 %, у 2021 році на 4,33 %, у 2022 році на 16,74 %). У 2023 році відбувся ріст на 9,63 %. У загальній кількості готелів та аналогічних засобів розміщення фізичні особи-підприємці склали дещо більше 75 % і тенденція змін була аналогічною, за виключенням 2016 року, коли зростання становило 7,16 %, тобто значно більше загального показника;

- кількість інших засобів тимчасового розміщування у 2015 році, порівняно з 2014 роком, зменшилась на 13,66 %, у 2016 році зросла на 20 %, у 2017 та 2018 році зменшилась відповідно на 15 % і 7,19 %, у 2019 році знову зросла на 1,72 %, і до кінця періоду зменшувалась: у 2020 році на 16 %, у 2021 році на 7 %, у 2022 році на 30 %, у 2023 році на 1,55 %. У загальній кількості інших засобів тимчасового розміщування фізичні особи-підприємці склали 83-88 % і тенденція змін була аналогічною.

Проте найбільше демонструє затребуваність КЗР коефіцієнт використання їх місткості, який впродовж всього періоду дослідження був низьким і коливався від 0,2 до 0,31.

Динаміка обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) засобів тимчасового розміщування продемонстрована в таблиці 4.5. Дані таблиці свідчать, що з 2014 року до 2019 року обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) засобів тимчасового розміщування постійно зростали. Ця тенденція була характерна і для фізичних осіб-підприємців.

Таблиця 4.5

**Обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг)  
колективних засобів розміщування в Україні  
за 2014-2023 роки**

Роки	Засоби тимчасового розміщування		Готелі і подібні засоби тимчасового розміщування		Інші засоби тимчасового розміщування	
	усього, тис.грн	з них фізичні особи-підприємці	усього, тис.грн	з них фізичні особи-підприємці	усього, тис.грн	з них фізичні особи-підприємці
2014	5088004,3	1229434,2	4026838,7	850276,9	146998,2	94604,3
2015	7042819,1	1906547,4	5876574,1	1375323,6	183869,5	133052,8
2016	9890466,3	2776604,5	8439192,3	2087149,8	215797,1	158581,1
2017	12520921,6	3626417,2	10649057,7	2753739,7	286228,9	200210,3
2018	15632734,2	4938342,7	13247405,0	3767966,7	310969,0	233011,1
2019	17480443,0	5898677,3	14357886,2	4473731,8	370199,8	261013,3
2020	11182497,1	4814984,3	8532763,6	3441754,5	280097,7	191450,6
2021	20120453,6	7555140,2	15120876,9	5510675,8	434165,4	299633,5
2022	7830835,3	96517,8	7380774,3	77799,9	58885,7	2840,6
2023	11169962,1	168309,5	10829217,8	128497,0	38958,2	6267,6

\* Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023): Економічна статистика. Державна служба статистики України. 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm)

Для 2020 року характерний спад обсягів реалізації (на 36 %), у 2021 році показники стрімко зросли (на 80 %) і знову впали у 2022 році (на 61 %). У 2023 році відбулось зростання обсягів реалізації на 43 %. Для фізичних осіб-підприємців спад обсягів реалізації у 2020 році склав 18 %, у 2021 році показники зросли на 57 %, у 2022 році впали на 99 %, у 2023 році зросли на 74,3 %. Така ж тенденція характерна і для готелів та аналогічних засобів розміщення: з 2014 року до 2019 року обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) постійно зростали; у 2020 році спад обсягів реалізації становив 41 %, у 2021 році показник стрімко

зріс на 77 % і знову впав у 2022 році на 51 %, у 2023 році зростання обсягів реалізації відбулось на 47 %. Для фізичних осіб-підприємців спад обсягів реалізації у 2020 році склав 23 %, у 2021 році ріст на 60 %, у 2022 році зменшення вдвічі, у 2023 році обсяги реалізації зросли на 65 %. Для інших засобів тимчасового розміщування тенденція зміни обсягів реалізації у 2014-2023 роках збереглась, крім 2023 року, коли порівняно з 2022 роком відбулось зменшення на 33,8 % загалом по закладах, проте зростання на 120 інших засобів тимчасового розміщування фізичних осіб-підприємців.

Чисельність зайнятих працівників засобів тимчасового розміщування продемонстрована в таблиці 4.6.

*Таблиця 4.6*

**Чисельність зайнятих працівників засобів тимчасового розміщування в Україні за 2014-2023 роки**

Роки	Засоби тимчасового розміщування, осіб	Готелі і подібні засоби тимчасового розміщування, осіб	Інші засоби тимчасового розміщування, осіб
2014	41347	30809	1325
2015	37597	28216	1135
2016	38969	29644	1392
2017	40991	32139	1286
2018	45636	36334	1279
2019	46586	36833	1308
2020	38514	29465	2441
2021	38269	28674	2433
2022	27934	23380	580
2023	27859	23472	483

\* Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023): Економічна статистика. Державна служба статистики України. 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm)

Чисельність зайнятих працівників засобів тимчасового розміщування загалом змінювалась так: у 2015 році зменшилась

на 9 % загалом, у готелях – на 8 %, інших засобах тимчасового розміщування – 14 %, далі по 2019 рік включно – зростала; починаючи з 2020 року по 2023 рік відбулось зменшення чисельності на 40 % загалом, у готелях – на 36 %, інших засобах тимчасового розміщування – 63 %, порівняно з 2019 роком.

Чисельність зайнятих працівників готелів і подібних засобів тимчасового розміщування змінювалась таким же чином, оскільки вони в структурі КЗР займають високу частку – 75-80 % у 2014-2021 роках, 84 % у 2022-2023 роках.

Розглянемо таку складову сфери гостинності як заклади харчування. Показники кількості закладів відображені у табл. 4.7.

*Таблиця 4.7*

**Кількість закладів харчування в Україні за 2014-2023 роки**

Роки	Кількість закладів забезпечення стравами та напоями		Кількість ресторанів, надання послуг мобільного харчування	
	усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці	усього, одиниць	з них фізичні особи-підприємці
2014	49447	43347	37557	32727
2015	50381	44453	38345	33633
2016	50176	45173	38199	34207
2017	49950	44391	38545	34102
2018	53558	47816	41860	37283
2019	60851	54842	48398	43572
2020	63329	57460	51069	46298
2021	61648	55922	50271	45610
2022	51459	47890	42190	39335
2023	60589	56320	49806	46352

\*Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010–2023): Економічна статистика. Державна служба статистики України. 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm)

Загальна кількість закладів харчування, у тому числі ресторанів, у 2015 році, порівняно з 2014 роком дещо зросла – на 2 %, у 2016 році показники закладів загалом трохи зменшились – на 0,4 %, а фізичні особи-підприємці мали ріст на 1,7 %. Практично така ж ситуація характерна для 2017 року, після якого кількість закладів зростала: у 2018 році на 7 % загалом, ресторанів – на 9 %; у 2019 та 2020 роках зросла дещо більше, а в 2021-2022 роках знову зменшилась на 18 % за два роки; у 2023 році відновилась, тобто зросла на 18 %.

Динаміка обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) закладів харчування відображена в таблиці 4.8.

*Таблиця 4.8*

**Обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) закладів харчування в Україні за 2014-2023 роки**

Роки	Заклади забезпечення стравами та напоями		Ресторани, заклади надання послуг мобільного харчування	
	усього, тис. грн	з них фізичні особи-підприємці	усього, тис.грн	з них фізичні особи-підприємці
2014	17596592,6	7108895,5	12521947,2	5570138,6
2015	22026488,6	8912723,7	15646635,7	7010265,6
2016	27722932,6	11753026,4	20510856,8	9471683,9
2017	36444240,5	15790585,2	27699868,5	12946281,4
2018	47958741,8	21953170,8	36821629,9	18126516,0
2019	60382680,9	29762596,6	47954049,6	24972084,7
2020	55262615,6	31415139,5	45725958,3	26978226,4
2021	87164865,0	51671122,6	72085276,6	45162147,0
2022	30350550,0	2467474,5	15579398,5	1802068,6
2023	51050077,9	4299293,5	31078429,3	3227247,1

\* Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023): Економічна статистика. Державна служба статистики України. 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm)

Дані таблиці свідчать, що з 2014 року до 2019 року обсяги реалізованої продукції закладів харчування зростали. Загальний ріст становив 243 %. Ця тенденція була характерна до 2021 року для фізичних осіб-підприємців закладів загалом – у 7 разів, ресторанів – у 6 разів, ресторанів фізичних осіб-підприємців – у 8 разів.

Для 2022 року характерний спад обсягів реалізації порівняно з 2021 роком на 65 % закладів харчування загалом, фізичних осіб-підприємців закладів загалом – 95 %, ресторанів – 78 %, ресторанів фізичних осіб-підприємців – 96 %.

У 2023 році відбулось зростання обсягів реалізації порівняно з 2022 роком на 68 % закладів харчування загалом, фізичних осіб-підприємців закладів загалом – 74 %, ресторанів – 99 %, ресторанів фізичних осіб-підприємців – 79 %.

Динаміка чисельності зайнятих працівників в еквіваленті повної зайнятості закладів харчування продемонстрована в таблиці 4.9. Чисельність зайнятих працівників закладів харчування, у тому числі ресторанів, у 2015 році, порівняно з 2014 роком зменшилась на 8 %, у 2016 році показники закладів зросли, знову вийшовши за рівень 2014 року. У 2017 році кількість зайнятих працівників зростала на 8 % загалом, ресторанів – на 11 %; у 2018 році зросла на 22 % загалом, ресторанів – на 23 %; у 2019 році чисельність зросла на 5 % загалом, ресторанів – на 7,6 %. У 2020 році відбулось суттєве зменшення зайнятих у цій сфері – на 11 %, у 2021 році чисельність працівників змінилась незначно (+1 %), а в 2022 році знову суттєво впала – на 29 %; у 2023 році показники зросли на 18 %, а ресторанів мали ріст на 21 %.

Зайняті у ресторанній сфері становили 72-74 % від загальної чисельності зайнятих у сфері послуг харчування в 2014-2016 роках, 76-78 % у 2017-2019 роках, 80-83 % у 2020-2023 роках.

**Чисельність зайнятих працівників закладів харчування  
в Україні за 2014-2023 роки**

Роки	Заклади забезпечення стравами та напоями, осіб	Ресторани, заклади надання послуг мобільного харчування, осіб
2014	171850	125033
2015	157597	115346
2016	168894	125302
2017	183229	139574
2018	224105	172355
2019	235203	185443
2020	209451	167735
2021	212220	170726
2022	151263	123707
2023	178879	149159

\* Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023): Економічна статистика. Державна служба статистики України. 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm)

Матеріально-технічну базу сфери гостинності забезпечують також інші спеціалізовані засоби розміщування, рекреаційні заклади, курортно-оздоровчі заклади. Варто зауважити, що в 2018 році відбулись зміни в системі відображення статистичної інформації. До 2018 року КЗР поділялись на дві групи: готелі та аналогічні засоби розміщування та спеціалізовані засоби розміщування, що включали рекреаційні та курортно-санаторні заклади. З 2019 року останні відображаються в медичній статистиці. У Статистичному щорічнику України за 2018 рік відображено інші дві групи – Готелі та аналогічні засоби розміщування (готелі, мотелі) та Засоби розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання (хостели, будинки відпочинку, пансіонати

відпочинку, бази відпочинку, туристські бази, гірські притулки), кемпінги та стоянки для житлових автофургонів і причепів, інші засоби розміщування (гуртожитки для приїжджих, інші місця для тимчасового розміщування), що вплинуло на динаміку показників. Даних по курортно-санаторних закладах у 2019 році не сформовано, з 2020 року інформація про санаторії ввійшла в медичну статистику. Тому дані, відображені у таблиці 4.10 дещо некоректно відображають стан сфери, оскільки джерела і методи формування інформації різні, через що ми виділили окремо групування закладів за двома джерелами статистичних даних і не відображуємо показники 2018-2019 років.

Таблиця 4.10

**Показники діяльності курортно-санаторних та  
рекреаційних закладів  
в Україні за 2014-2023 роки**

Роки	Інші спеціалізовані засоби розміщування*		Санаторії **		Кількість оздоровлених, осіб	
	кількість усього, одиниць	в них місць, тис. одиниць	кількість усього, одиниць	в них ліжок, одиниць	інші спеціалізовані засоби розміщування	санаторії**
2014	1928	270,5	-	-	1609,7	-
2015	1863	270,1	-	-	1483	-
2016	1722	239,68	-	-	1508	-
2017	1641	225,64	-	-	1526	-
2020	-	-	70	7341	-	20443
2021	-	-	58	6712	-	24849
2022	-	-	51	5883	-	14084
2023	-	-	31	3832	-	11656

\*Джерела [200-203].

\*\*Статистичні дані системи МОЗ. Санаторні заклади. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statdanMMXIX.html> [206].

Загалом варто відміти, що курортно-санаторна та рекреаційна сфера суттєво змінилась як порівняно до періоду, який аналізується (суттєво зменшилась кількість закладів, розформувались великі відомчі об'єднання, занепала матеріальна база багатьох закладів, багато закладів було приватизовано і не відновлено діяльність), так і за 2014-2023 роки. Дані таблиці свідчать, що загальна кількість курортно-санаторних і рекреаційних закладів з 2014 до 2017 року зменшувалась за роками, як і їх місткість. Чисельність клієнтів і пацієнтів у 2015 році зросла, а в 2016 році зменшилась.

Кількість санаторіїв з 2020 до 2023 року зменшилась у 2,3 рази: на 12 одиниць у 2021 році (на 17 %), на 9 одиниць у 2022 році (на 12 %), на 20 одиниць у 2023 році (на 39 %) порівняно з попереднім. Їх місткість також зменшувалась: на 8,5 % у 2021 році, на 12 % у 2022 році, на 35 % у 2023 році. Кількість оздоровлених у 2021 році, порівняно з 2020 роком, зросла на 22 %, у 2022 році зменшилась на 43,3 %, у 2023 році – на 17 %.

Показники кількості та місткості спеціалізованих засобів розміщування України за 2014-2017 роки свідчать, що найбільшою була частка санаторіїв: за кількістю закладів 10 %, за кількістю місць 23 %. Лише 5-7 % склали дитячі санаторії, будинки відпочинку, пансіонати відпочинку, бази відпочинку, інші заклади відпочинку (крім турбаз) (Додаток Б, табл. Б.5, Б.6).

Основною інфраструктурною складовою сфери гостинності є транспортна система, кількісні показники якої відображені в таблиці 4.11.

Таблиця 4.11

**Кількість суб'єктів господарювання пасажирського транспорту в Україні за 2014-2023 роки**

Роки	Залізничний транспорт міжміського сполучення, одиниць	Наземний транспорт міського та приміського сполучення, одиниць	Морський транспорт, одиниць	Річковий транспорт, одиниць	Авіаційний транспорт, одиниць
2014	7	10474	109	93	86
2015	5	8378	123	86	88
2016	12	7635	97	78	80
2017	9	6495	70	77	80
2018	5	5844	67	69	74
2019	2	5810	71	73	78
2020	3	5427	58	72	72
2021	3	4796	74	69	85
2022	2	4108	27	43	57
2023	5	4283	31	47	70

\*Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010–2023): Економічна статистика. Державна служба статистики України. 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm)

Для транспортної системи більшою мірою характерні негативні тенденції, ніж попередніх складових сфери гостинності. За період 2014-2023 років відбулось кілька реорганізацій в системі Укрзалізниці, що призвело до змін чисельності підприємств. Кількість діючих суб'єктів господарювання пасажирських автоперевізників постійно зменшувалась і за цей період зменшилась у 2,5 рази, морського пасажирського транспорту – у 3 рази, річкового – вдвічі. Підприємств пасажирського авіатранспорту теж суттєво зменшилося, а з 2022 року така сфера діяльності не функціонує зовсім.

Показники обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств пасажирського транспорту відображені в таблиці 4.12.

Таблиця 4.12

**Обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання пасажирського транспорту в Україні за 2014-2023 роки**

Роки	Залізничний транспорт міжміського сполучення, тис.грн	Наземний транспорт міського та приміського сполучення, тис.грн	Морський транспорт, тис.грн	Річковий транспорт, тис.грн	Авіаційний транспорт, тис.грн
2014	к	7523487,4	19293,5	28803,2	к
2015	536924,9	9743539,5	21527,1	43714,0	18763222,2
2016	3742,8	10348486,8	21332,1	14698,6	25655666,0
2017	10648,9	12742218,8	27691,2	38421,7	33619293,0
2018	238,7	16280488,1	66800,8	25800,8	41498492,3
2019	к	19926800,1	к	22117,5	43333556,5
2020	к	12887652,7	к	29058,3	18498117,6
2021	к	16789013,3	к	44986,6	к
2022	к	13513323,4	к	к	9642816,1
2023	116,7	14956044,1	к	к	к

\* Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023): Економічна статистика. Державна служба статистики України. 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm)

1. Дані наведено без урахування результатів діяльності бюджетних установ, за 2014–2021 роки без тимчасово окупованих територій; дані за 2022–2023 роки наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

2. Символ (к) – дані не оприлюднюються з метою виконання вимог Закону України "Про офіційну статистику" щодо забезпечення гарантій органів державної статистики щодо статистичної конфіденційності.

Через неповну інформацію неможливо проаналізувати і визначити тенденції в системі залізничного, морського та авіаційного пасажирського транспорту. Попри зменшення

кількості пасажирських автоперевізників, обсяги реалізації послуг до 2019 року включно зростали (у 2,5 рази). У 2020 році сума обсягів реалізації послуг зменшилась на 35 %, у 2021 році зросла на 30 %, у 2022 році знову зменшилась на 20 %, а в 2023 році зросла на 10,7 %.

Показники чисельності працівників підприємств пасажирського транспорту відображені в таблиці 4.13.

*Таблиця 4.13*

**Чисельність зайнятих працівників пасажирського транспорту в Україні за 2014-2023 роки**

Роки	Залізничний транспорт міжміського сполучення, осіб	Наземний транспорт міського та приміського сполучення, осіб	Морський транспорт, осіб	Річковий транспорт, осіб	Авіаційний транспорт, осіб
2014	к	110340	170	346	к
2015	459	106816	185	287	6115
2016	13	107507	144	125	6704
2017	68	102321	114	218	6951
2018	5	101132	165	133	7348
2019	к	100306	к	120	6708
2020	к	92051	к	117	6530
2021	к	85746	к	131	к
2022	к	66566	к	к	5349
2023	12	65478	к	к	к

\* Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2023): Економічна статистика. Державна служба статистики України. 2024. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm)

Чисельність зайнятих працівників у залізничному, морському та авіаційному пасажирському транспорті прокоментувати важко, тим більше, в основному, це конфіденційна інформація. Чисельність зайнятих працівників

пасажи́рських автопереві́зників зменшувалась. За весь період спад склав 40 %.

Показники перевезень пасажирів за видами транспорту в Україні за 2015-2020 роки відображені в табл. 4.14.

Як бачимо, показники суттєво зменшились, зокрема, по залізничному транспорту перевезення скоротились різко у 2017 році, особливо у 2020 році як наслідок COVID-19. Найбільші обсяги перевезень припадають на автомобільний транспорт, вони теж зменшились вдвічі на даний період. Частка авіаційних перевезень з 2015 до 2019 року суттєво зростала, проте у зв'язку з пандемією у 2020 році зменшилась майже втричі, порівняно з 2019 роком.

Таблиця 4.14

**Показники перевезень пасажирів за видами транспорту в Україні за 2015-2020 роки, млн пас**

Роки	Залізничний	Автомобільний (автобуси)	Авіаційний
2015	390	2250	6
2016	389	2025	8
2017	165	2019	10
2018	158	1907	12
2019	155	1805	14
2020	68	1084	5
2021	81	1089	9
2022	-	-	-
2023	-	-	-

\* Статистичний щорічник України за 2022 рік Державна служба статистики України [205, с. 286].

Пасажи́рообі́г є більш інформативним показником для оцінки ефективності різних видів транспорту, ніж просто кількість перевезених пасажирів. Він відображає кількість пасажирів, які скористалися транспортом. В Україні провідну

роль у пасажирообігу посідає автомобільний транспорт, залізничний транспорт має друге місце (табл. 4.15).

*Таблиця 4.15*

**Показники пасажирообігу за видами транспорту в Україні за 2015-2021 роки, млрд пас. км**

Роки	Залізничний	Автомобільний (автобуси)	Авіаційний
2015	35,4	34,6	11,4
2016	36,82	34,6	15,5
2017	28,1	35,5	20,4
2018	28,7	34,6	25,9
2019	28,4	33,9	30,3
2020	10,7	19,1	10,1
2021	15,7	18,8	18,7
2022	-	-	-

\* *Статистичний щорічник України за 2022 рік Державна служба статистики України, [205, с. 290].*

Показники з 2015 року зменшились, зокрема, по автомобільному транспорту в 2,6 рази, залізничному транспорту в три рази. Найбільші показники пасажирообігу в 2015-2016 році припадають на залізничний транспорт, проте далі – на автомобільний. Пасажирообіг авіаційних перевезень з 2015 до 2019 роки зріс в майже три рази, проте у 2020 році зменшилась знову майже втричі, порівняно з 2019 роком.

Таким чином, як свідчить статистика, показники усіх напрямів діяльності, що формують сферу гостинності навіть в довоєнний період і до пандемії, зменшувались, що обумовлює необхідність відновлення конкурентоспроможності цієї сфери.

## 4.2. Статистичне дослідження туристичних потоків за видами туризму<sup>3</sup>

Про конкурентоспроможність сфери гостинності України найбільшою мірою, на нашу думку, свідчать показники туристичних потоків за видами туризму. Тому ми дослідили їх динаміку в більшому часовому діапазоні, щоб виявити чутливість сфери гостинності до змін зовнішнього оточення та особливостей соціально-економічного стану України в певні періоди, що буде досліджено далі. Як обґрунтовано в п. 3.3, туристичні потоки за видами туризму, а точніше саме внутрішніх та іноземних туристів, ми розглядаємо як показник конкурентоспроможності сфери гостинності.

Статистичне дослідження залежності формування туристичних потоків здійснюється в умовах нової реальності кожного з визначених періодів. Застосувавши інструменти прогнозування за минулі періоди, є можливість їх верифікації та встановлення причин, які вплинули або не впливали на результуючий показник – обсяги туристичних потоків.

Методика дослідження передбачає такі етапи:

---

<sup>3</sup> У підрозділі використано результати колективного дослідження Cherchuk, L., Begun, S., Khumarova, N., Kuvika, G. Retrospective Statistical Study of Dependencies in The Formation of Tourist Flows. *Economics. Ecology. Socium.* 2023. 7 (2). С. 41-54. DOI: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.2-3> (внесок Кувіки Г. 0,35 д.а. полягає у формуванні та опрацюванні статистичної інформації, аналізі даних, узагальненні отриманих результатів, розробці графічного супроводу; внесок Черчик Л. полягає в формулюванні гіпотез, аналізуванні отриманих результатів щодо їх підтвердження чи спростування; внесок Хумарової Н. полягає в обґрунтуванні актуальності дослідження, огляді літературних джерел; внесок Бегун С. полягає у формуванні математичних моделей та їх описі).

- 1) виокремлення періодів за однією провідною ознакою, яка могла формувати тренд туристичної активності;
- 2) висунення гіпотез дослідження;
- 3) формування статистичної вибірки;
- 4) виявлення тренду;
- 5) прогнозування показників в межах наступного періоду;
- 6) аналіз показників наступного періоду та порівняння з прогнозними показниками;
- 7) кореляційно-регресійний аналіз залежності формування туристичних потоків від:
  - обсягів ВВП на одну особу;
  - наявного доходу у розрахунку на одну особу;
- 8) підтвердження або спростування висунутих гіпотез.

### ***Періоди:***

2000-2008 роки – період розвитку економіки України, стабілізації та економічного зростання;

2009-2013 роки – період охоплення економічної кризи та її відносного подолання;

2014-2019 роки – період АТО, стабілізації та економічного зростання;

2020-2021 роки – період COVID-пандемії, економічний спад, ізоляція;

з 24.02.2022 роки – воєнний стан.

### ***Гіпотези дослідження***

1. Виділені у дослідженні періоди формували відмінні умови для туризму, що позначилось на обсягах туристичних потоків. Тому прогнозні показники не відповідатимуть фактичним.

2. Туристична сфера – одна з найбільш чутливих до змін зовнішнього середовища економічного, соціального,

екологічного характеру. Тому не лише економічні фактори впливають на формування туристичних потоків.

3. На внутрішні туристичні потоки найбільшою мірою впливає обсяг ВВП у розрахунку на одну особу.

4. На виїзні туристичні потоки найбільшою мірою впливає наявний дохід у розрахунку на одну особу.

**Формування статистичної вибірки** здійснюємо для кожного періоду і зберігаємо послідовність етапів дослідження. Для розуміння внутрішньої динаміки туристичних потоків використовуємо кількісні показники: кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, усього; у тому числі – чисельність в'їзних (іноземних) туристів, виїзних та внутрішніх туристів. Для реалізації подальших етапів дослідження використаємо вартісні показники: валовий внутрішній продукт у розрахунку на одну особу; наявний дохід у розрахунку на одну особу.

### ***2000-2008 роки – період розвитку економіки України, стабілізації та економічного зростання***

Вихідні дані для статистичного дослідження відображені в табл. 4.16.

Як бачимо, кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами зростала з 2000 до 2004 року. Зменшення цих показників у 2004-2005 роках обумовлено змінами законодавчо-нормативного регулювання сфери гостинності в 2004 році: туристичного, готельного, ліцензування в галузі туризму, стандартизації й сертифікації туристичних послуг, визначення кваліфікаційних вимог до посад фахівців туристичного супроводу, видачі дозволів на право здійснення туристичного супроводу; встановлення системи статистичного обліку і звітності в галузі туризму (Про внесення змін до Закону України «Про туризм», 2004; ДСТУ 4269:2003 «Послуги

туристичні. Класифікація готелів», 2004; ISO/FDIS 18513:2003 Tourism services - Hotels and other types of tourism accommodation, 2003; ДСТУ 4268:2003 «Засоби розміщування. Загальні вимоги», 2003). Проте надалі показники знову зростали і перевищили показник 2003 року на 6,5 %.

Таблиця 4.16

**Вихідні дані для статистичного дослідження, 2000-2008 роки**

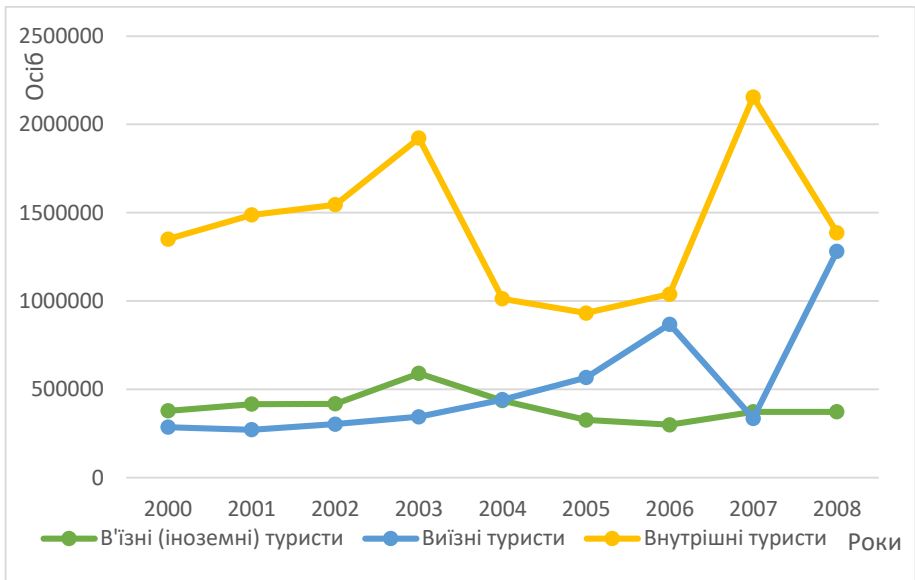
Роки	Кількість туристів, обслужованих турсервісерами та турагентами, усього	В'їзні (іноземні) туристи	Виїзні туристи	Внутрішні туристи	Валовий внутрішній продукт у розрахунку на одну особу, грн	Наявний дохід у розрахунку на одну особу, грн
2000	2013998	377871	285353	1350774	3582	1862
2001	2175090	416186	271281	1487623	4340	2489
2002	2265317	417729	302632	1544956	4855	2938
2003	2856983	590641	344332	1922010	5801	3400
2004	1890370	436311	441798	1012261	7535	4468
2005	1825649	326389	566942	932318	9709	6332
2006	2206498	299125	868228	1039145	12076	7771
2007	2863820	372455	336049	2155316	16150	10126
2008	3041655	372752	128202 3	1386880	21419	13716

\* Складено на основі джерела [225].

Чисельність в'їзних (іноземних) туристів теж зростала з 2000 до 2003 року, зменшувалась наступні роки до 2006 року та знову зростала до 2008 року. Проте показник 2008 року був меншим за максимальне значення 2003 року на 37 % як наслідок світової фінансової кризи. Чисельність виїзних туристів зростала, крім незначного зменшення у 2001 році (5 %), різкого скорочення

у 2007 році (336049 осіб проти 868228 осіб у 2006 році), що було викликано економічною кризою у світі. Проте показник 2008 року був найбільшим у періоді.

Динаміка чисельності внутрішніх туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, до 2007 року повторює тенденції загальної чисельності туристів. Проте в 2008 році кризові явища відобразились на платоспроможності як споживачів туристичних послуг, так і ефективності роботи туристичних закладів України, тому показник 2008 року знизився на 36 % (рис. 4.1).



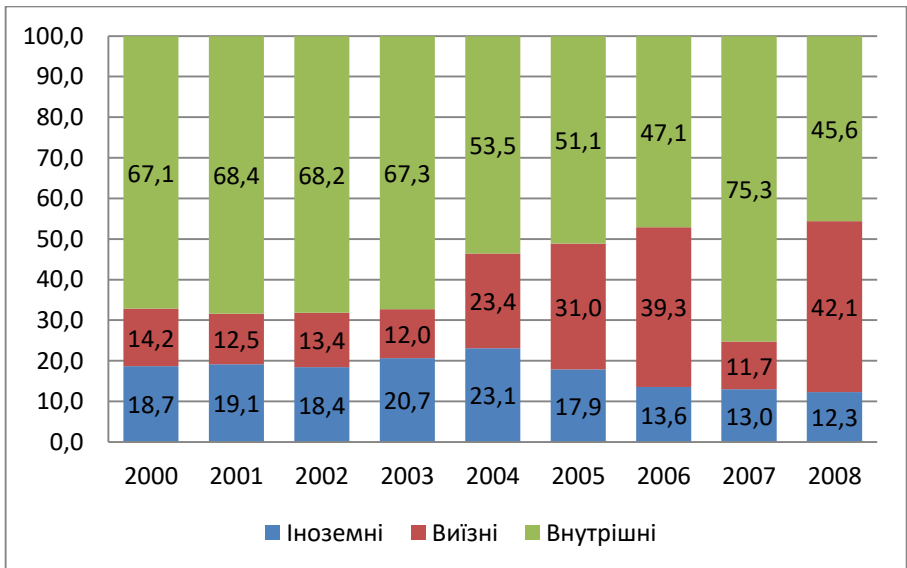
**Рис. 4.1.** Динаміка туристичних потоків за 2000-2008 роки

\* Складено на основі таблиці 4.16.

В цьому періоді спостерігаємо по два збурення в тенденції чисельності внутрішніх туристів: перше – зменшення показників у 2004-2006 роках, на що вплинули не економічні чинники, друге – зниження туристичної активності через девальвацію гривні як

наслідок світової економічної кризи. Щодо чисельності виїзних туристів, то відбулось передбачуване зменшення показників у 2007 році, на що вплинули наслідки світової економічної кризи. Ще одна особливість цього періоду – позитивне сальдо у чисельності виїзних і внутрішніх туристів.

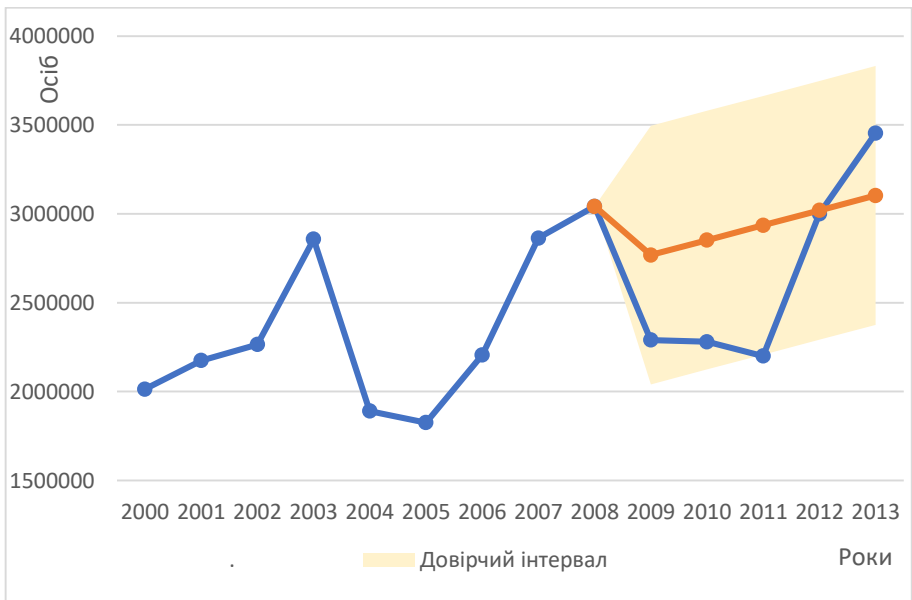
В структурі туристичних потоків переважали внутрішні туристи, проте відсоток суттєво коливався по роках: з 75,3 % в 2007 році, 67-68 % в 2000-2003 роках, до 45,6 % у 2008 році. Загалом найменшою була частка іноземних туристів. Її мінімальне значення – 12,3 % припадає на 2008 рік, найбільше – 23,1 % на 2004 рік. Частка виїзних туристів коливалась: 12-14 % 2000-2003 роки, 23-39 % 2004-2006 роки, 11,7 % у 2007 році, 42,1 % у 2008 році. У 2008 році частка внутрішніх та виїзних туристів була майже однаковою (рис. 4.2).



**Рис. 4.2.** Структура туристичних потоків за 2000-2008 роки

\* Складено на основі таблиці 4.16.

Наступний етап дослідження передбачає прогнозування показників в межах наступного періоду і, оскільки відомі показники, порівняння прогнозованих даних з фактичними (рис. 4.3). Прогноз зроблено використовуючи Аркуш Прогнозу та функції експоненційного згладжування MS Excel. Фактичні дані за 2009-2013 роки попали у інтервал довіри 95 %, тобто точність прогнозу дуже висока. В контексті висунутої гіпотези № 1 можна стверджувати, що прогнозні дані до 2012 року були вищі, майже повна відповідність у 2012 році, фактичні показники вищі прогнозу у 2013 році. Математична інтерпретація результатів прогнозування не підтверджує висунуту гіпотезу № 1, не дивлячись на те, що майже повна відповідність фактичного та прогнозного показника була лише в 2012 році.

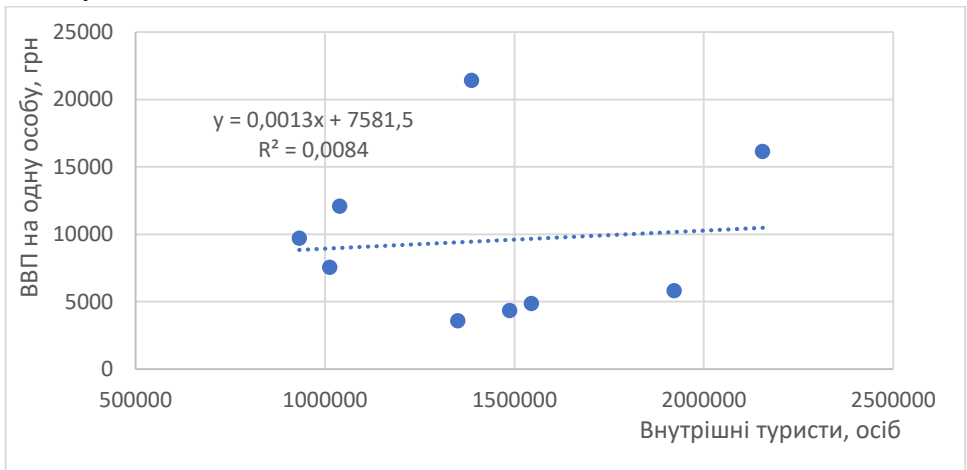


**Рис. 4.3.** Динаміка туристичних потоків за 2000-2008 роки та прогноз-порівняння до 2013 року

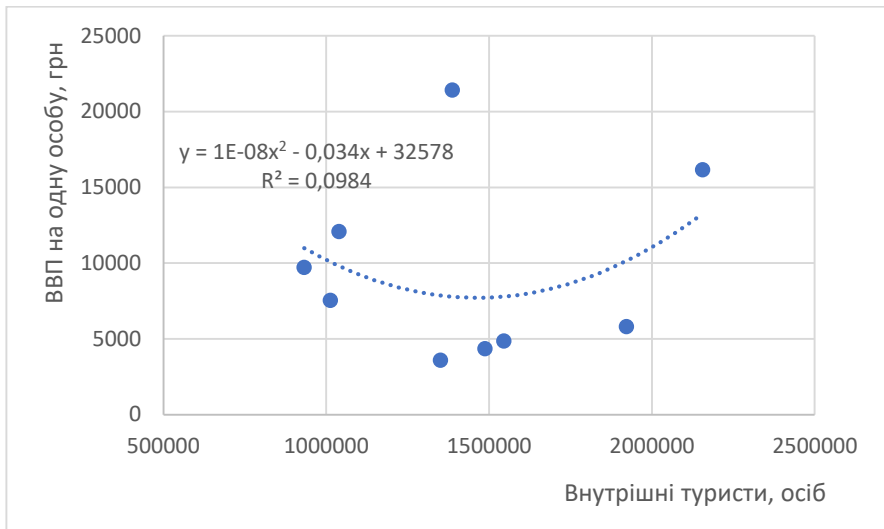
\* Складено на основі таблиці 4.16.

Висуваючи гіпотезу № 3, що на внутрішні туристичні потоки найбільшою мірою впливає обсяг ВВП у розрахунку на одну особу, ми мали на увазі зв'язок, прямий і зворотній, щодо впливу загальної економічної ситуації на розвиток сфери туризму, оскільки вона є, з одного боку, комплексоутворюючою, сприяючи розвитку інших сфер економічної діяльності; з другого – сама залежить від рівня розвитку багатьох видів діяльності. Тобто, якщо економічна ситуація в країні позитивна, доходи населення хоч і не високі, але стабільні; активно розвивається сфера послуг загалом, туристичні фірми, заклади розміщення, зокрема; стабільна національна валюта; сучасна та розвинена транспортна інфраструктура тощо, то це сприятиме внутрішньому туризму.

Застосовано лінійну та параболічну моделі залежності внутрішніх туристичних потоків від обсягів ВВП на одну особу за 2000-2008 роки. Проте, як бачимо з рис. 4.4 та на рис. 4.5, ця гіпотеза в зазначеному періоді повністю не підтвердилась, адже зв'язку немає, або він не істотний.

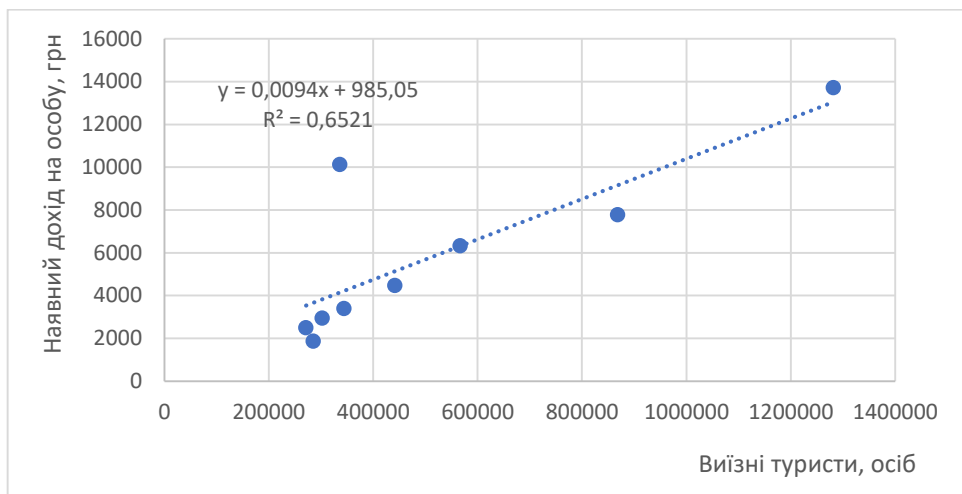


**Рис. 4.4.** Лінійна модель залежності внутрішніх туристичних потоків від обсягів ВВП на одну особу за 2000-2008 роки

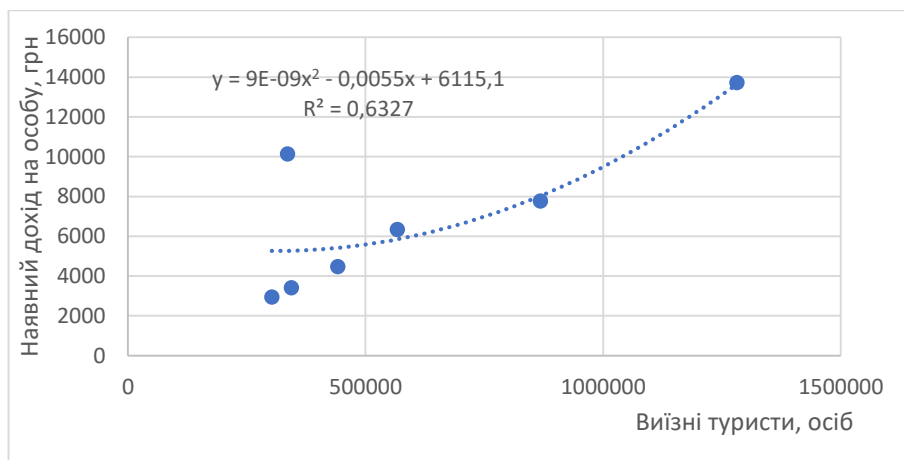


**Рис. 4.5.** Параболічна модель залежності внутрішніх туристичних потоків від обсягів ВВП на одну особу за 2000-2008 роки

Гіпотеза № 4 передбачала, що на виїзні туристичні потоки найбільшою мірою впливає наявний дохід у розрахунку на одну особу. Тобто, якщо доходи стабільно зростають, то і рівень матеріального забезпечення населення теж зростає. Отже, люди можуть дозволити собі витратити кошти на оздоровлення, відпочинок, подорожі з вищим рівнем сервісу, дорожчі тури за кордон. Застосовано лінійну та параболічну моделі залежності виїзних туристичних потоків від наявного доходу у розрахунку на одну особу за 2000-2008 роки, які продемонстрували, що в цьому періоді сила зв'язку між показниками середня, що загалом підтверджує висунуту гіпотезу (рис. 4.6, 4.7).



**Рис. 4.6.** Лінійна модель залежності візних туристичних потоків від наявного доходу у розрахунку на одну особу за 2000-2008 роки



**Рис. 4.7.** Параболічна модель залежності візних туристичних потоків від наявного доходу у розрахунку на одну особу за 2000-2008 роки

Отже, в цьому періоді загалом підтверджується гіпотеза № 2, тобто, не лише економічні фактори впливають на формування туристичних потоків.

**2009-2013 роки – період охоплення економічної кризи та її відносного подолання**

2009-2013 роки ми визначили як період охоплення економічною кризою та її відносного подолання. В цей період туристична активність загалом була значно нижча, ніж у 2008 році. У 2009 році спостерігаємо різке скорочення усіх туристичних потоків: -751558 осіб загалом, -90465 осіб – іноземних туристів, -368383 осіб – виїзних туристів, -292710 осіб – внутрішніх туристів. Така тенденція зберігається до 2012 року, крім показника виїзних туристів, потік яких значно зростає завдяки не лише стабілізації економічної діяльності, а й збільшенню можливостей виїзду за кордон, оскільки почала діяти Угода між Україною та Європейським Співтовариством про спрощення оформлення віз [13] (табл. 4.17).

*Таблиця 4.17*

Вихідні дані для статистичного дослідження, 2009-2013 роки

Роки	Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, усього	Вїзні (іноземні) туристи	Виїзні туристи	Внутрішні туристи	ВВП у розрахунку на одну особу, грн	Наявний дохід у розрахунку на одну особу, грн
2009	2290097	282287	913640	1094170	20564	14373
2010	2280757	335835	1295623	649299	24798	18486
2011	2199977	234271	1250068	715638	29980	21638
2012	3000696	270064	1956662	773970	32480	25206
2013	3454316	232311	2519390	702615	33965	26719

\* Складено на основі джерел [225].

Чисельність туристів, обслугованих туроператорами та турагентами загалом у 2009 до 2011 року зменшувалась, зростала у 2012-2013 роках. Зменшення цих показників у 2009-2011 роках обумовлено фінансово-економічними чинниками. Проте надалі, з подоланням кризи, показники знову зростали і в 2013 році перевищили показник 2008 року на 13,5 %.

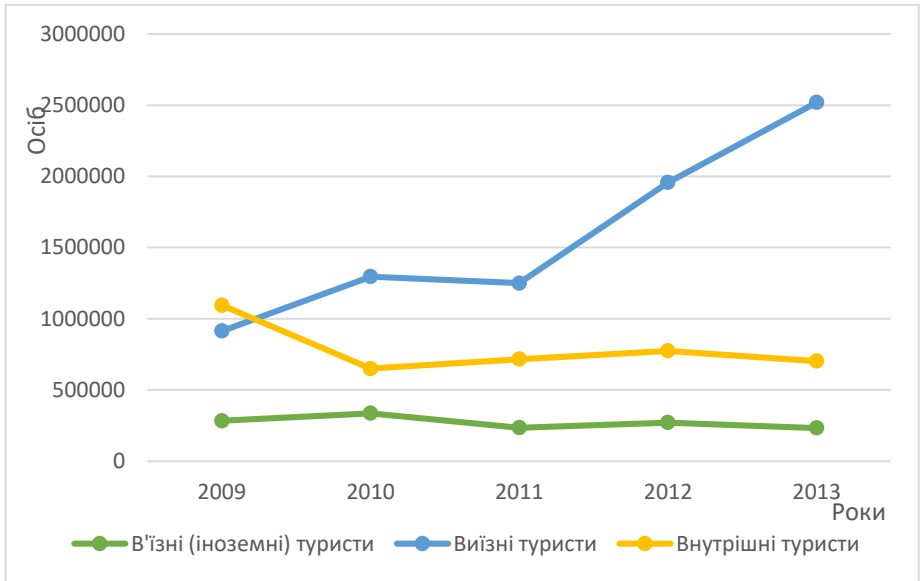
Чисельність іноземних туристів загалом зменшувалась суттєво, змінюючись за роками: збільшення-зменшення. Рівня 2008 року не було досягнуто. А от чисельність виїзних туристів з 2010 року стрімко зростала, особливо у 2012-2013 роках.

Зауважимо, що у 2012 році при підготовці до Євро-2012 було здійснено масштабну реновацію транспортної інфраструктури, модернізацію аеропортів у найбільших містах, збудовано нові та відремонтовано понад 2 тис. км автодоріг, придбано 10 електропоїздів Hyundai Rotem [5]. А масовий приїзд іноземних громадян на цю подію дозволив відкрити багатьом туристичну Україну.

Динаміка чисельності внутрішніх туристів, обслугованих туроператорами та турагентами свідчить про зниження попиту на вітчизняні туристичні послуги і надання переваги закордонним подорожам (рис. 4.8). В структурі туристичних потоків, починаючи з 2010 року, суттєво переважали виїзні туристи: з 56,8 % в 2010-2011 роках, 65,2 % в 2012 році, 72,9 % у 2013 році.

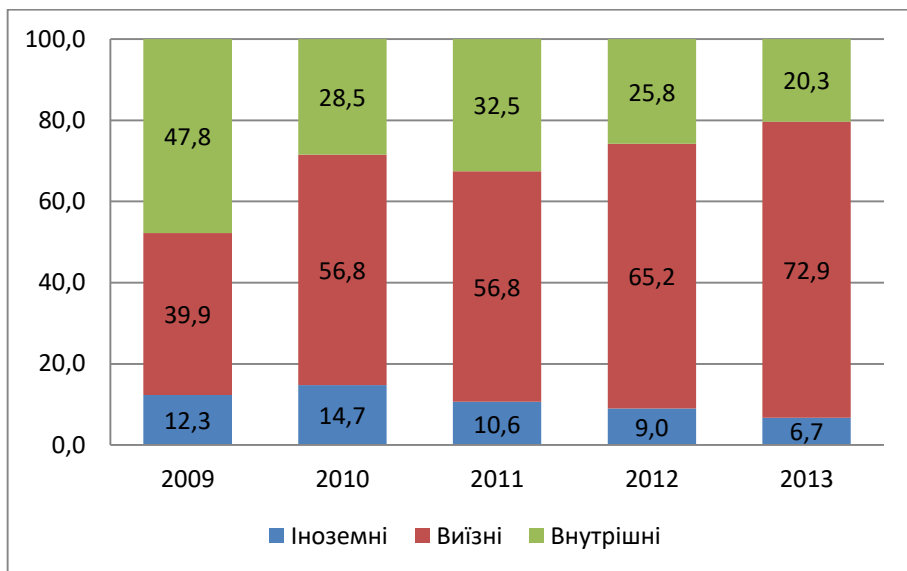
Це пов'язано з зростаючою тенденцією в роботі туристичних підприємств, більшість з яких – турагенти, робота яких націлена на виїзний туризм, оскільки легше і економічно вигідніше організувати тур одному українцю за кордон, ніж забезпечити туристичні подорожі більшій кількості внутрішніх туристів. Водночас, порівняна непопулярність національного туристичного продукту обумовлена значно нижчими показниками їх якості та необґрунтовано високою ціною. Тому

все більша частина населення України надає перевагу виїзному туризму, що негативно відображається на економічному розвитку туристичної сфери країни загалом і, особливо, регіонів, орієнтованих на туристичний сектор.



**Рис. 4.8.** Динаміка туристичних потоків за 2009-2013 роки  
\* Складено на основі таблиці 4.17.

Найменшою була частка іноземних туристів. Її мінімальне значення – 6,7 % припадає на 2013 рік, найбільше – 14,7 % на 2010 рік. Частка внутрішніх туристів за цей період зменшилась вдвічі: з 40,8 % у 2009 році до 20,3 % у 2013 році (рис. 4.9).



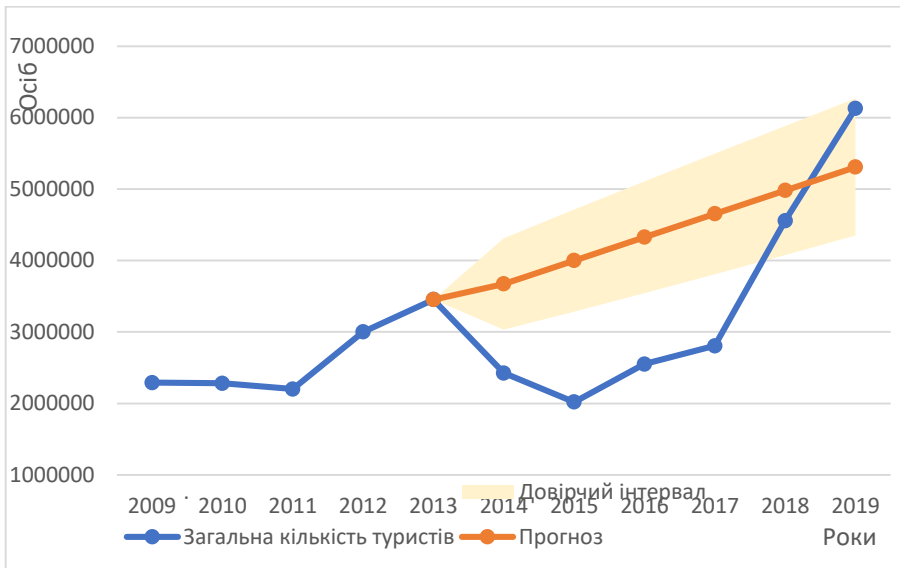
**Рис. 4.9.** Структура туристичних потоків за 2009-2013 роки

\* Складено на основі таблиці 4.17.

Характерною особливістю цього періоду є суттєва зміна структури туристичних потоків. Вона кардинально відрізняється від структури попереднього періоду стабільним зростанням частки виїзних туристів, в основному за рахунок частки внутрішніх туристів. Тенденція до зменшення частки іноземних туристів зберіглася.

Різку зміну в динаміці показників спостерігаємо лише раз – після 2011 року в чисельності іноземних туристів.

Прогнозування показників в межах 2014-2019 років та їх порівняння з фактичними відображено на рис. 4.10. В довірчий інтервал попали фактичні дані лише за 2018-2019 роки.



**Рис. 4.10.** Динаміка туристичних потоків за 2009-2013 роки та прогноз-порівняння до 2019 року

\* Складено на основі таблиці 4.17.

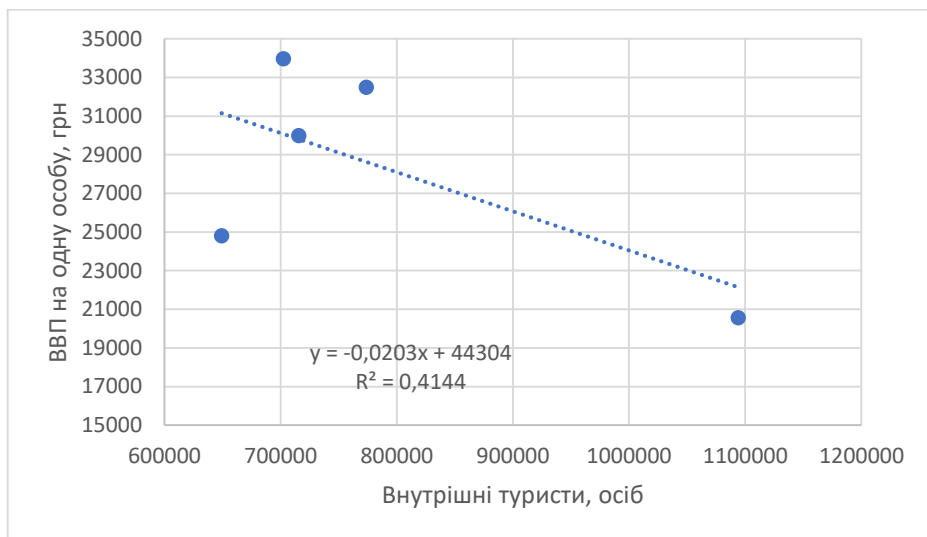
Зауважимо на двох моментах:

1) здійснювати прогнозування на основі дуже короткого періоду (2009-2013 роки) на перспективу 5 років некоректно, проте такі умови дослідження;

2) тренд попереднього періоду позитивний і на зміну чисельності туристів вплинули зміни в державі (Революція Гідності, політична нестабільність, сепаратистські процеси, АТО, та фактично війна в країні).

Тобто, прогноз за трендом попереднього періоду завідомо не справдився б. Математична інтерпретація результатів прогнозування підтверджує гіпотезу № 1 та гіпотезу № 2.

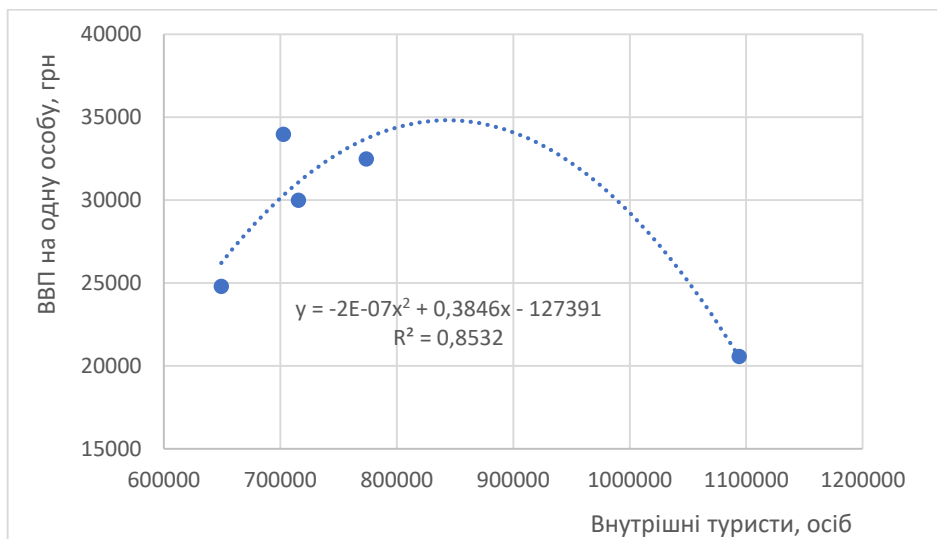
Проте ж саме свідчить лінійна модель залежності внутрішніх туристичних потоків від обсягів ВВП на одну особу за 2009-2013 роки (рис. 4.11).



**Рис. 4.11.** Лінійна модель залежності внутрішніх туристичних потоків від обсягів ВВП на одну особу за 2009-2013 роки

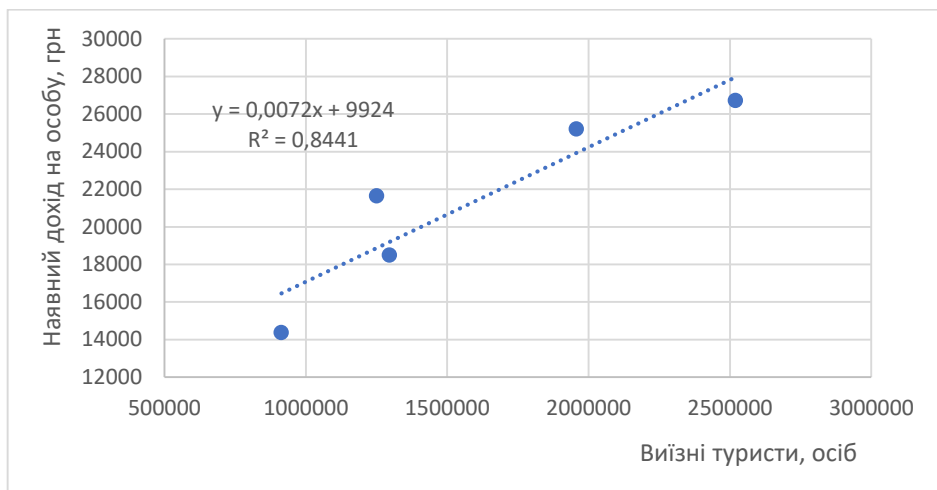
Проте параболічна модель залежності внутрішніх туристичних потоків від обсягів ВВП на одну особу за 2009-2013 роки демонструє високу силу зв'язку між цими показниками (рис. 4.12).

Зауважимо, що для складних процесів та явищ, на які впливають численні фактори в умовах суттєвих змін зовнішнього середовища, більш прийнятний варіант застосування нелінійних моделей. Тому вважатимемо, що гіпотеза № 3 підтверджується.

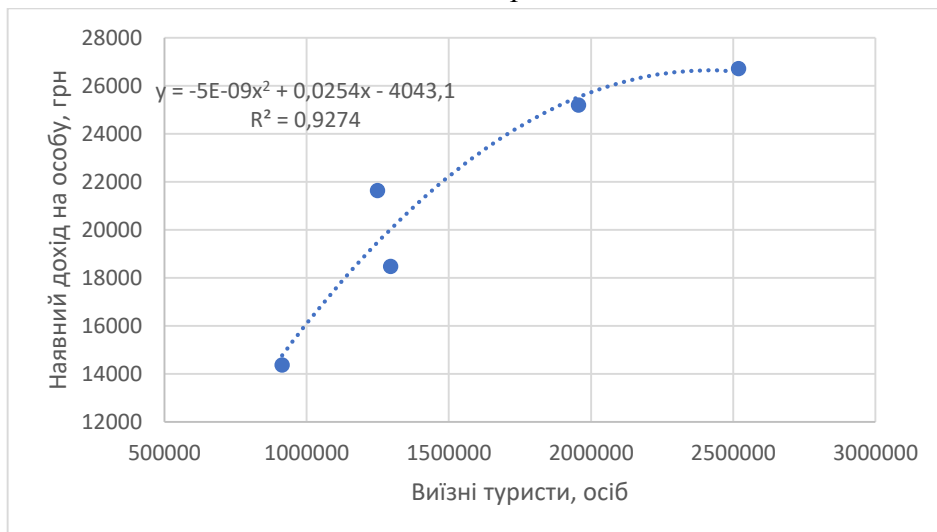


**Рис. 4.12.** *Параболічна модель залежності внутрішніх туристичних потоків від обсягів ВВП на одну особу за 2009-2013 роки*

Застосування лінійної та параболічної моделей залежності виїзних туристичних потоків від наявного доходу у розрахунку на одну особу за 2009-2013 роки продемонструвало високу силу зв'язку між показниками, що загалом підтверджує висунуту гіпотезу № 4 (рис. 4.13, 4.14).



**Рис. 4.13.** Лінійна модель залежності виїзних туристичних потоків від наявного доходу у розрахунку на одну особу за 2009-2013 роки



**Рис. 4.14.** Параболічна модель залежності виїзних туристичних потоків від наявного доходу у розрахунку на одну особу за 2009-2013 роки

Отже, в цьому періоді не підтверджується гіпотеза № 2, оскільки на формування туристичних потоків впливали, в основному, економічні фактори.

**2014-2019 роки – період АТО, стабілізації та економічного зростання**

Період 2014-2019 років доцільно розподілити на підперіоди за вказаними характеристиками: 2014-2015 роки – період політичної нестабільності, активної фази АТО, 2016-2017 роки – період відносної стабілізації, 2018-2019 роки – період економічного зростання.

У 2014 році, порівняно з 2013 роком, відбулось різке зменшення усіх туристичних потоків: -1029227 осіб загалом (29,8 %), -215241 осіб (- 92,6 %) – іноземних туристів, -434117 осіб (-17,2 %) – виїзних туристів, -379869 осіб (-54,1 %) – внутрішніх туристів (табл. 4.18).

*Таблиця 4.18*

Вихідні дані для статистичного дослідження, 2014-2019 роки

Роки	Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, усього	В'їзні (іноземні) туристи	Виїзні туристи	Внутрішні туристи	ВВП у розрахунку на одну особу, грн	Наявний дохід у розрахунку на одну особу, грн
2014	2425089	17070	2085273	322746	36904	26782
2015	2019576	15159	1647390	357027	46413	31803
2016	2549606	35071	2060974	453561	55899	37080
2017	2806426	39605	2289854	476967	70233	47270
2018	4557447	75945	4024703	456799	84235	58442
2019	6132097	86840	5524866	520391	94661	69140

\* Складено на основі джерел [225].

Відповідно, за 2014-2015 роки, коли відбулись анексія АР Крим, утворення так званих Луганської та Донецької республік, активні воєнні дії, знизилась загальна чисельність

туристів (на 17 %), іноземних туристів (на 11 %) та виїзних туристів (на 21 %), проте внутрішніх зросла (на 10,6 %). Особливо знизилась чисельність іноземних туристів через безпековий чинник.

2016-2017 рік ситуація дещо стабілізувалась, туристичні потоки почали зростати: загальна чисельність туристів – на 10 %, іноземних туристів – на 13 %, виїзних туристів – на 11 %, внутрішніх – на 5 %. А з 11 червня 2017 року між Україною та Європейським союзом прийнято безвізовий режим, що ще більшою мірою вплинула на зростання кількості виїзних туристів.

Якщо попередні два роки зростання чисельності туристів було помірним, то у 2018-2019 роках воно було стрімким. Зокрема, у 2018 році порівняно з 2017 роком, загальна чисельність туристів зросла на 62 %, іноземних туристів – на 92 %, виїзних туристів – на 76 %, а внутрішніх знизилась на 4 %. У 2019 році порівняно з 2018 роком загальна чисельність туристів зросла на 35 %, іноземних туристів – на 14 %, виїзних туристів – на 37 %, внутрішніх – на 14 %.

Динаміку туристичних потоків за 2014-2019 роки відображено на рис. 4.15. Графічне відображення інформації наглядно демонструє суттєве переважання виїзних туристів, особливо після 2017 року.

Статистичні дані свідчать, що в структурі туристичних потоків переважали виїзні туристи починаючи з 2010 року. Проте в даному періоді частка виїзних туристів значно більша. Вона коливалась від 80,8 % до 90,1 % в 2019 році. Частка іноземних туристів у 2014-2015 роках була менша 1 %, в наступних роках вона становила 1,4 %, крім 2018 року – 1,7 % (значення дуже малі, тому пропонуємо табличну форму відображення результатів).

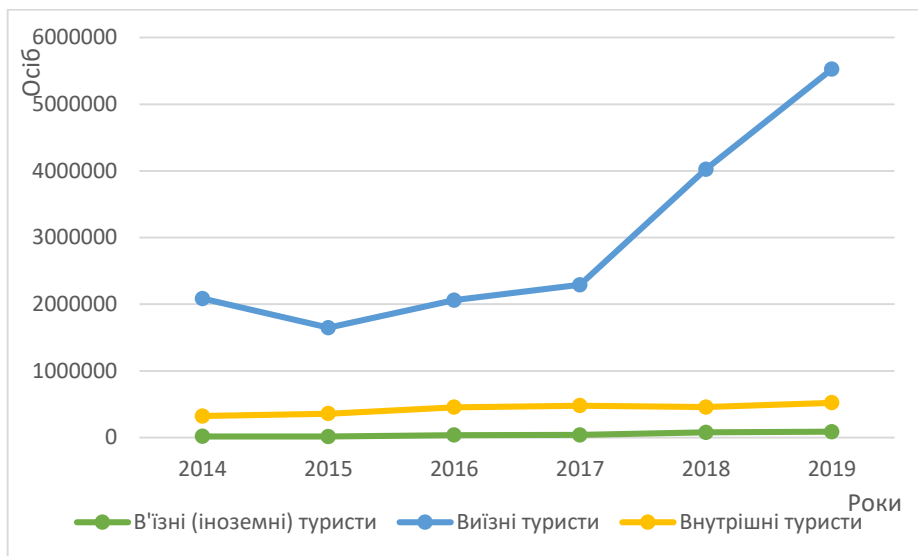


Рис. 4.15. Динаміка туристичних потоків за 2014-2019 роки

\* Складено на основі таблиці 4.18.

Частка внутрішніх туристів зростала у 2014-2017 роках (з 13 % до 17 %), у 2018-2019 роках зменшувалась і становила 10,0 % та 8,5 % відповідно (табл. 4.19).

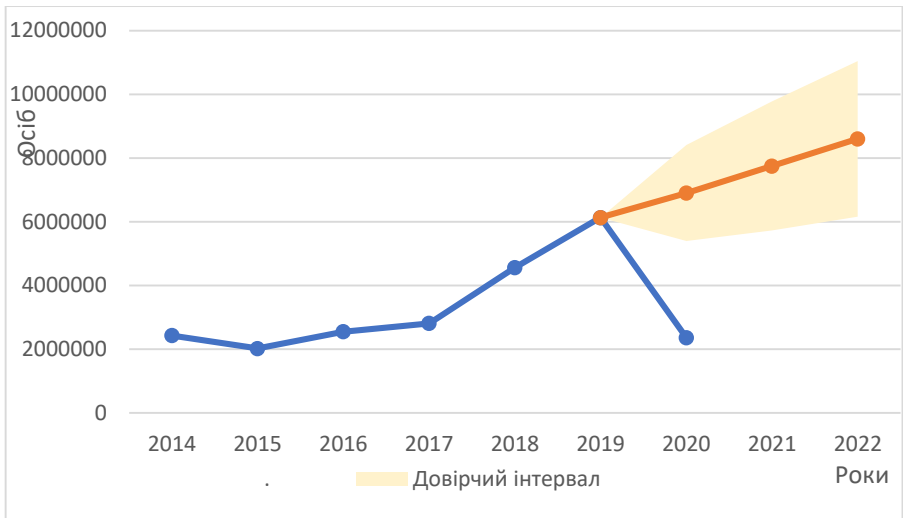
Таблиця 4.19

Структура туристичних потоків за 2014-2019 роки, %

Роки	Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, усього	В'їзні (іноземні) туристи	Виїзні туристи	Внутрішні туристи
2014	100,0	0,7	86,0	13,3
2015	100,0	0,8	81,6	17,6
2016	100,0	1,4	80,8	17,8
2017	100,0	1,4	81,6	17,0
2018	100,0	1,7	88,3	10,0
2019	100,0	1,4	90,1	8,5

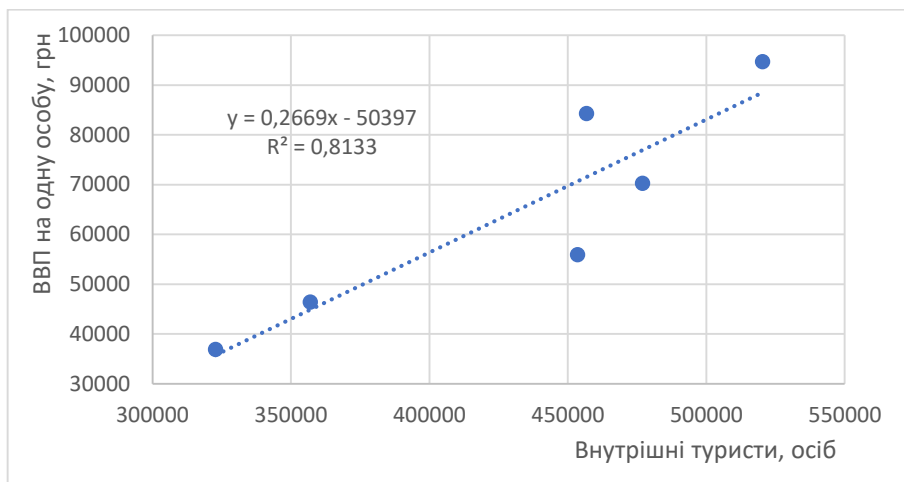
\* Складено на основі джерел [225].

Прогнозування показників в межах 2020-2023 років відображено на рис. 4.16. Зауважимо, що з 2015 року сформувався стрімкий зростаючий тренд, тому й прогнозні показники зростають. Але на зміну чисельності туристів вплинула епідеміологічна ситуація – COVID-пандемія, локдаун, як наслідок економічний спад, ізоляція, різке скорочення туристичної активності у світі і в Україні. Прогноз за трендом попереднього періоду знову завідомо не справдився б. Математична інтерпретація результатів прогнозування підтверджує гіпотезу № 1 та гіпотезу № 2.

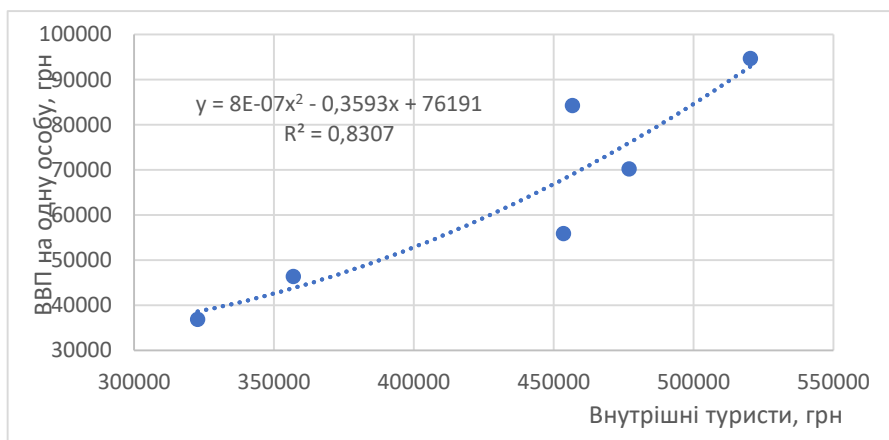


**Рис. 4.16.** Динаміка туристичних потоків за 2014-2019 роки та прогноз-порівняння до 2022 року

Застосування лінійної та параболічної моделей залежності внутрішніх туристичних потоків від обсягів ВВП на одну особу за 2014-2019 роки демонструє високу силу зв'язку між цими показниками (рис. 4.17, 4.18), що підтверджує гіпотезу № 3.



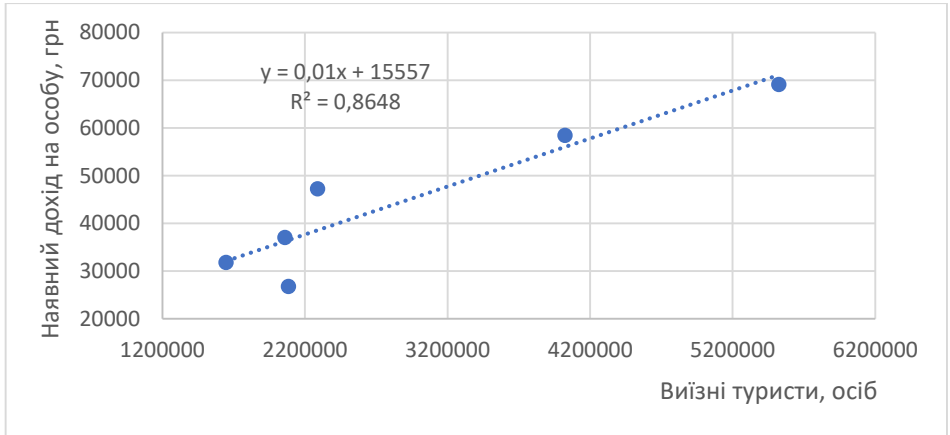
**Рис. 4.17.** Лінійна модель залежності внутрішніх туристичних потоків від обсягів ВВП на одну особу за 2014-2019 роки



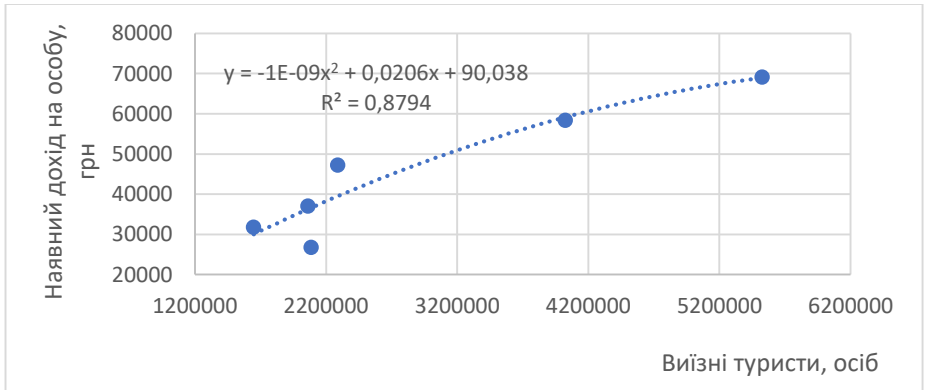
**Рис. 4.18.** Параболічна модель залежності внутрішніх туристичних потоків від обсягів ВВП на одну особу за 2014-2019 роки

Лінійна та параболічна моделі залежності виїзних туристичних потоків від наявного доходу у розрахунку на одну особу за 2014-2019 роки теж продемонстрували високу силу

зв'язку між показниками, що підтверджує гіпотезу № 4 (рис. 4.19, 4.20).



**Рис. 4.19.** Лінійна модель залежності виїзних туристичних потоків від наявного доходу у розрахунку на одну особу за 2014-2019 роки



**Рис. 4.20.** Параболічна модель залежності виїзних туристичних потоків від наявного доходу у розрахунку на одну особу за 2014-2019 роки

Отже, в цьому періоді підтверджується усі гіпотези.

**2020-2021 роки – період COVID-пандемії, економічний спад, локдаун**

За період 2020-2021 роки, через COVID-пандемію, відбувся знову значний спад туристичної активності (табл. 4.20). Зокрема, дані 2020 року, порівняно з 2019 роком знизились таким чином: кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, усього – на 3771819 осіб (61,5 %); іноземних туристів – на 74876 осіб (86,2 %); виїзних туристів – на 3399164 осіб (61,5 %), внутрішніх туристів – на 297779 осіб (57,2 %).

*Таблиця 4.20*

**Показники туристичної активності у 2020 році**

Показники	Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, усього	в'їзні (іноземні) туристи	виїзні туристи	внутрішні туристи
Осіб	2360278	11964	2125702	222612
Структура туристичних потоків, %	100,0	0,5	90,1	9,4

\* Складено на основі джерел [225].

У 2020 році в структурі туристичних потоків переважали виїзні туристи. Цей показник залишився незмінним, порівняно з 2019 роком. Проте частка іноземних туристів зменшилась майже втричі, а частка внутрішніх туристів зростала з 8,5 % до 9,4 %.

Оскільки статистичні збірники «Туристична діяльність в Україні» у 2022-2023 роках не оновлялись, а в Статистичному щорічнику України за 2022 рік Державної служби статистики України, даних про туризм немає, проаналізуємо динаміку туристичних потоків за даними Державної прикордонної служби України та інформації ДАРТ.

На офіційній сторінці ДАРТ у вкладці «Туристична статистика України (2015-2021, в'їзд іноземних громадян, виїзд українців закордон). Порівняння за роками» оприлюднено дані за 2021 рік (таблиця 4.21).

Таблиця 4.21

**Туристичні потоки за даними Державної прикордонної служби України за 2021 рік**

Показники 2021 року	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Кількість в'їзних туристів, млн осіб	0,631	0,794	1,7	1,2
Кількість виїзних туристів, млн осіб	2,4	3,1	5,1	-

\* Складено автором на основі джерел [152].

[Туристична статистика України \(2015-2021, в'їзд іноземних громадян, виїзд українців закордон\)](#) > [Порівняння за роками](#)

У 2021 році після локдауну відбулось поступове відновлення туристичних потоків. У першому півріччі 2021 року зростання кількості в'їзних туристів до України становило 9 % порівняно з 2 півріччям 2020 року. У 3 кварталі цей показник зріс більше, ніж вдвічі, на 31% зріс у 4 кварталі.

У першому півріччі 2021 року українці на 15% більше виїжджають за кордон, ніж у минулому році (5,5 млн громадян України), у 3 кварталі – дещо менше 5,1 млн громадян України.

Розподіл в'їзного потоку за метою відвідування за даними Державної прикордонної служби України та інформації ДАРТ відображено в табл. 4.22.

Щодо службових та туристичних поїздок, бачимо характерну тенденцію змін: зростання показників до 2019 року, їх суттєве зменшення у 2020 році через локдаун, зростання в 2021 році через послаблення пандемії, спад в 2022 році через війну в Україні.

Таблиця 4.22

**Розподіл в'їзного потоку за метою відвідування за даними  
Державної прикордонної служби України, осіб**

Показники	2021	2022
Службова	35555	2312
Ділова	408	4
Туризм	11842	203
Навчання	4291	113

\* Складено на основі джерел [225].

За даними Державної прикордонної служби України. Туристичний барометр України, 2023.

В цьому дослідженні ми взяли період, починаючи з 2000 року, щоб продемонструвати наглядно, чому в дослідженні йдеться про відновлення конкурентоспроможності. По-перше, це суттєве зниження конкурентоспроможності вітчизняної сфери гостинності після 2009 року, коли внутрішніх туристів стало менше, ніж виїзних, частка іноземних туристів скоротилась вдвічі. З 2011 року чисельність виїзних туристів зростає стрімко і в структурі періоду 2014-2020 років складає від 86-90,1 %. Частка іноземних туристів становить менше 1 %. По-друге, це втрати, понесені через війну. Значна частина закладів сфери гостинності східних та південних регіонів просто знищена, а частина стала збитковою.

Як зазначалось, конкурентоспроможність сфери гостинності визначає сумарний потік внутрішніх та іноземних туристів (рис. 4.21). Таким чином, за критерієм туристичних потоків найбільш сприятливим був 2007 рік, коли сумарний показник в'їзних (іноземних) і внутрішніх туристів найвищий – 2527771 осіб, що свідчить про найсприятливіший період, коли конкурентоспроможність вітчизняної сфери гостинності була найбільшою.



**Рис. 4.21.** Динаміка туристичних потоків за 2000-2020 роки

Саме ця виявлена ситуація свідчить, на нашу думку, про втрату конкурентоспроможності сфери гостинності України після 2009 року, попри те, що суттєво погіршились чинники зовнішнього середовища під час COVID-пандемії, зменшення чисельності населення, спаду в економіці країни до 2022 року та критичного періоду повномасштабного вторгнення, окупації та воєнних дій на території частини східних та південних регіонів.

За результатами дослідження зроблено три окремі висновки за періодами.

1. 2000-2008 роки ми визначили як період розвитку економіки України, стабілізації та економічного зростання. Динаміка ВВП та наявного доходу у розрахунку на одну особу за 2000-2008 роки була стабільно позитивною. Тому очікувалось, що і туристичні потоки стабільно зростатимуть. Проте, з 2003 до

2005 року статистика загальної чисельності туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, скорочувалась. Це викликано впливом не економічних чинників, а змінами законодавчо-нормативного регулювання туристичної сфери, що підтверджує гіпотезу № 2. Отже, загалом результати статистичного дослідження в цьому періоді спростовують гіпотези 1, 3, і підтверджують гіпотези 2, 4.

2. 2009-2013 роки визначено як період охоплення економічної кризи та її відносного подолання. ВВП у розрахунку на одну особу був нижчим порівняно з 2008 роком лише у 2009 році, а далі зростав. Наявний дохід у розрахунку на одну особу стабільно зростав. Динаміка змін туристичних потоків була очікуваною. Отже, загалом результати статистичного дослідження в цьому періоді підтверджують висунуті гіпотези, включаючи гіпотезу 1, оскільки прогноз на 2014-2019 роки за трендом попереднього періоду завідомо не справдився б.

3. 2014-2019 роки визначено як період АТО, стабілізації та економічного зростання. ВВП у розрахунку та наявний дохід у розрахунку на одну особу стабільно зростали. Динаміка змін туристичних потоків була очікуваною – різке зменшення у 2015-2017 роках і подальше стрімке зростання у 2018-2019 роках. Застосування лінійної та параболічної моделей залежності внутрішніх туристичних потоків від обсягів ВВП на одну особу та залежності виїзних туристичних потоків від наявного доходу у розрахунку на одну особу підтверджує гіпотези 3 і 4. Загалом результати статистичного дослідження в цьому періоді підтверджують висунуті гіпотези, включаючи гіпотези 1 і 2, оскільки прогноз на 2014-2019 роки за трендом попереднього періоду завідомо не справдився б через COVID-пандемію.

Загальним результатом дослідження є встановлення та загалом доведення висунутих гіпотез, які позиціонують

туристичну сферу як особливо чутливу до впливів різних чинників, що суттєво можуть відображатись на туристичній активності як в контексті формування туристичних потоків, так і пріоритетів діяльності туристичних підприємств.

### **4.3. Аналіз основних показників та оцінка конкурентоспроможності сфери гостинності регіонів України**

Оскільки, як зазначалось, конкурентоспроможність – відносний показник, доцільно обґрунтувати еталонні показники для оцінки конкурентоспроможності сфери гостинності регіонів України, виявити характерні періоди розвитку цієї сфери, оцінити як змінились її характеристики та позиції на основі результатуючих показників, а саме – динаміки туристичних потоків за видами туризму, що дозволить запропонувати стратегії та інструменти відновлення конкурентоспроможності. Оцінка конкурентоспроможності сфери гостинності регіонів України охоплює виявлення конкурентних переваг, які мають регіони України та визначення рівня конкурентоспроможності регіонів на основі даних 2020 року, оскільки це останній рік, коли була опублікована офіційна статистика, що дає можливість повною мірою апробувати авторську методику. Такий вимушений крок має свої переваги, оскільки дає можливість перевірити релевантність методики тим обставинам, які вже склались. Якщо результати відповідатимуть реальним обставинам, отже, методика працює і забезпечуватиме обґрунтовані рішення щодо визначення стратегічних напрямів розвитку сфери гостинності у регіонах України. Для виявлення конкурентних переваг використаємо кількісні показники, які характеризують сферу

гостинності регіонів. Дослідження проведемо за основними складовими, розглянутими в п. 4.2, але в регіональному розрізі.

У таблиці 4.22 представлено кількісні показники діяльності туроператорів та турагентів за регіонами у 2020 році.

Таблиця 4.22

**Кількісні показники діяльності туроператорів та турагентів за регіонами у 2020 році (юридичних та фізичних осіб)**

Регіон	Кількість туроператорів та турагентів, одиниць	Кількість реалізованих туристичних пакетів, всього одиниць	Кількість реалізованих туристичних пакетів внутрішнім та іноземним туристам одиниць	Кількість туристів, обслужованих туроператорами та турагентами, всього, осіб	Кількість внутрішніх та іноземних туристів, обслужованих туроператорами та турагентами, осіб
1	2	3	4	5	6
Україна	3867	1418030	173037	2360278	234576
Вінницька	79	12098	3842	26470	7352
Волинська	70	4401	385	10047	883
Дніпропетровська	431	36603	2839	78100	4898
Донецька	82	9328	1992	18672	4178
Житомирська	59	5031	478	11203	690
Закарпатська	72	7188	2218	14669	2513
Запорізька	147	19019	6173	33169	7652
Івано-Франківська	104	56767	51832	62479	52049
Київська	220	21307	1485	47950	2799
Кіровоградська	57	3918	638	7774	933
Луганська	37	1769	20	3411	38
Львівська	265	69155	19887	100824	24095
Миколаївська	89	5741	264	11103	412

Продовження табл. 4.22

1	2	3	4	5	6
Одеська	194	18405	2380	28182	2981
Полтавська	124	8512	270	18993	1054
Рівненська	102	8268	818	19269	1293
Сумська	85	7334	2357	12004	2843
Тернопільська	65	3168	70	8199	613
Харківська	234	24854	4692	43989	7807
Херсонська	54	6928	2790	13767	5533
Хмельницька	63	5893	405	11073	802
Черкаська	99	8739	2067	15761	3391
Чернівецька	55	4259	109	7825	538
Чернігівська	57	6754	277	15849	1242
м. Київ	1023	1062591	64749	1739496	97987

\* Складено на основі джерел [197, с. 216, 219; 223].

Кількісні показники туроператорів та турагентів суттєво різняться за регіонами. Найбільші у м. Київ, де кількість закладів становить 26,45 %, частка реалізованих туристичних пакетів – 74,93 %, частка реалізованих туристичних пакетів внутрішнім та іноземним туристам – 3,42 %, частка туристів, обслугованих туроператорами та турагентами складає 73,7 %, частка внутрішніх та іноземних туристів, обслугованих туроператорами та турагентами – 41,77 %. Найбільше туроператорів та турагентів в м. Київ (1023), Дніпропетровській (431), Львівській (265), Харківській (234), Київській (220), Одеській (194) областях. Найбільша кількість туристичних пакетів реалізовано в м. Київ (1062591 або 74,93 % від загальноукраїнського обсягу), Львівській (69155 або 4,88 %), Івано-Франківській (56767 або 4,0 %), Дніпропетровській (36603 або 2,58 %), Харківській (24854 або 1,75 %), Київській (21307 або 1,5 %), Одеській (18405 або 1,3 %), Запорізькій (19019 або 1,34 %) областях. Загальна

кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, була найбільшою в м. Київ (1739496 або 73,7 % від загальноукраїнського обсягу), Львівській (100824 або 4,27 %), Дніпропетровській (78100 або 3,31 %), Івано-Франківській (62479 або 2,65 %), Київській (47950 або 2,03 %) областях. Кількість внутрішніх та іноземних туристів, обслугованих туроператорами та турагентами була найбільшою в м. Київ (97987 або 41,77 % від загальноукраїнського обсягу), Івано-Франківській (52049 або 22,19 %), Львівській (24095 або 10,27 %), Харківській (7807 або 3,33 %), Запорізькій (7652 або 3,26 %), Вінницькій (7352 або 3,13 %) областях.

Кількісні показники колективних засобів розміщування за регіонами у 2020 році відображені у таблиці 4.23.

*Таблиця 4.23*

**Кількісні показники колективних засобів розміщування  
за регіонами у 2020 році**

Регіон	Кількість КЗР, одиниць	Загальна кількість місць у КЗР, одиниць	Кількість осіб, які перебували у КЗР	Коефіцієнт використання місткості КЗР
1	2	3	4	5
Україна	1337	155029	2218583	0,20
Вінницька	10	1017	23499	0,26
Волинська	36	1987	28323	0,24
Дніпропетровська	87	8047	151077	0,18
Донецька	65	7396	73285	0,32
Житомирська	16	1193	17719	0,26
Закарпатська	48	3905	47266	0,18
Запорізька	119	16169	92794	0,24
Івано-Франківська	50	5002	123876	0,21
Київська	80	9910	189169	0,21
Кіровоградська	20	1223	19266	0,20
Луганська	7	642	6600	0,18
Львівська	111	12086	229963	0,14
Миколаївська	83	11327	72898	0,28

Продовження табл. 4.23

1	2	3	4	5
Одеська	147	21707	138618	0,17
Полтавська	43	3393	87745	0,17
Рівненська	13	619	12779	0,13
Сумська	17	1300	27160	0,14
Тернопільська	13	1269	15609	0,10
Харківська	66	6698	80153	0,15
Херсонська	70	12582	66506	0,25
Хмельницька	28	2078	49591	0,18
Черкаська	43	3076	52433	0,21
Чернівецька	11	1135	11024	0,14
Чернігівська	22	1391	34354	0,19
м. Київ	132	19877	566876	0,19

\* Складено на основі джерел [85, 197, с. 213].

Найбільше колективних засобів розмішування у 2020 році було в Одеській (147), м. Київ (132), Запорізькій (119), Львівській (111) областях. Найбільша кількість місць мали КЗР в Одеській (21707 або 14,00 % від загальноукраїнського обсягу), м. Київ (19877 або 12,82 %), Запорізькій (16169 або 10,43 %), Херсонській (12582 або 8,12 %), Львівській (12086 або 7,8 %), Миколаївській (11327 або 7,31 %) областях. Кількість осіб, які перебували у КЗР, була найбільшою в м. Київ (566876 або 25,55 % від загальноукраїнського обсягу), Львівській (229963 або 10,37 %), Київській (189169 або 8,53 %), Дніпропетровській (151077 або 6,81 %), Одеській (138618 або 6,25 %), областях. Коефіцієнт використання місткості КЗР був невисоким, а більше чверті лише у Вінницькій, Донецькій, Житомирській, Херсонській, Миколаївській областях.

Кількісні показники курортно-санаторних закладів за регіонами у 2020 році відображені в табл. 4.24.

Таблиця 4.24

**Кількісні показники курортно-санаторних закладів  
за регіонами у 2020 році**

Регіон	Кількість санаторіїв	Кількість ліжок ціло-річних	Кількість ліжок у місяць максимального розгортання	Число ліжко-днів, проведених хворими	Надійшло хворих, осіб
1	2	3	4	5	6
Україна	70	7 341	11 651	578043	20 443
АР Крим	0	0	0	0	0
Вінницька	6	310	330	17935	350
Волинська	3	100	256	17327	856
Дніпропетровська	0	0	0	0	0
Донецька	3	530	530	38158	896
Житомирська	4	845	865	58849	3029
Закарпатська	2	230	190	23549	639
Запорізька	2	230	230	28751	2407
Івано-Франківська	4	355	355	23983	810
Київська	2	440	440	22653	1067
Кіровоградська	3	381	381	46785	1982
Луганська	0	0	0	0	0
Львівська	1	105	105	17825	85
Миколаївська	1	120	120	16177	683
Одеська	1	200	200	3315	185
Полтавська	1	240	240	8378	271
Рівненська	0	0	0	12399	319
Сумська	2	240	240	14040	339
Тернопільська	3	110	110	1151	16
Харківська	10	760	810	78416	1349
Херсонська	1	95	95	15276	559
Хмельницька	4	0	140	9171	276
Черкаська	4	425	460	29665	1085
Чернівецька	0	0	0	0	0
Чернігівська	1	200	200	2988	155
м. Київ	12	1425	1425	91252	3085

\* Складено на основі джерел [206]. Санаторно-курортні заклади  
<http://medstat.gov.ua/ukr/statdanMMXIX.html>

Найбільше курортно-санаторних закладів у 2020 році було в м. Київ (12), Харківській (10), Вінницькій (6) областях. Найбільша кількість ліжок у місяць максимального розгортання зафіксована в м. Київ (1425 або 12,23 %), Житомирській (865 або 7,42 %), Харківській (810 або 6,95 %) областях.

Число ліжко-днів, проведених хворими, була найбільшою в м. Київ (91252 або 15,79 % від загальноукраїнського обсягу), Харківській (78416 або 13,57 %), Житомирській (58849 або 10,18 %), Кіровоградській (46785 або 8,09 %) областях. Найбільше проліковано та оздоровлено хворих було у м. Київ (3085 осіб або 15,09 % від загальноукраїнського обсягу), Житомирській (3029 осіб або 14,85 %), Запорізькій (2407 осіб або 11,77 %), Кіровоградській (1982 особи або 9,7 %), Харківській (1349 осіб або 6,6 %) областях.

Кількісні показники дитячих закладів оздоровлення та відпочинку за регіонами у 2020 році показано в табл. 4.25.

Найбільше дитячих закладів оздоровлення та відпочинку за регіонами у 2020 році було в Дніпропетровській (796), Харківській (729), Сумській (704), Черкаській (698), Одеській (635) областях. Найбільша кількість місць в цих закладах зафіксована в Херсонській (10987 або 11,51 % від загальноукраїнського обсягу), Запорізькій (9783 або 11,24 %), Одеській (9467 або 9,91 %), Донецькій (6812 або 7,13 %), Дніпропетровській (5290 або 5,54 %), Харківській (4769 або 4,99 %) областях.

Кількість оздоровлених дітей була найбільшою в Одеській (101890 осіб або 11,49 % від загальноукраїнського обсягу), Харківській (96890 осіб або 10,92 %), Дніпропетровській (81968 осіб або 9,24 %), Херсонській (59409 осіб або 6,7 %) областях.

Таблиця 4.25

**Кількісні показники дитячих закладів оздоровлення та відпочинку за регіонами у 2020 році**

Регіон	Кількість ДЗ, одиниць	Кількість місць у ДЗ, одиниць	Кількість дітей, які перебували у ДЗ, осіб
1	2	3	4
<b>Україна</b>			
Вінницька	219	3644	27689
Волинська	203	2032	19875
Дніпропетровська	796	5290	81968
Донецька	390	6812	39087
Житомирська	264	1976	21672
Закарпатська	187	2658	26111
Запорізька	207	9783	39290
Івано-Франківська	115	4205	19503
Київська	436	3806	31890
Кіровоградська	467	1389	40113
Луганська	216	1865	12895
Львівська	138	2298	16968
Миколаївська	185	4167	19539
Одеська	635	9467	101890
Полтавська	745	6054	49848
Рівненська	116	243	13998
Сумська	704	3843	49780
Тернопільська	61	967	3989
Харківська	729	4769	96890
Херсонська	354	10987	59409
Хмельницька	103	1187	13114
Черкаська	698	2139	46789
Чернівецька	81	2269	10114
Чернігівська	453	1374	30567
м. Київ	75	2267	13897

\* Складено на основі даних офіційного сайту Державної служби статистики України

Кількісні показники ресторанного господарства за регіонами у 2020 році відображені у таблиці 4.26.

Таблиця 4.26

**Кількість закладів ресторанного господарства за регіонами у 2020 році**

Регіон	К-ть підприємств	Зареєстровано потужностей	Показник покриття, %
Вінницька	1308	1727	132
Волинська	834	1015	122
Дніпропетровська	2977	1160	39
Донецька <sup>2</sup>	2390	619	26
Житомирська	1049	1142	109
Закарпатська	2655	1416	53
Запорізька	1830	1278	70
Івано-Франківська	1500	2367	158
Київська	2705	1006	37
Кіровоградська	738	962	130
Луганська <sup>3</sup>	1134	587	52
Львівська	3506	2065	59
Миколаївська	980	1248	127
Одеська	3622	1162	32
Полтавська	1278	1935	151
Рівненська	965	313	32
Сумська	662	1569	237
Тернопільська	769	675	88
Харківська	2999	1126	38
Херсонська	1271	870	68
Хмельницька	1129	2185	194
Черкаська	932	1118	120
Чернівецька	1025	859	84
Чернігівська	706	413	58
м. Київ	8122	3605	44

\* Складено на основі джерел [150, 155].

Ресторанними закладами регіони України забезпечені більш рівномірно, ніж іншими закладами сфери гостинності. Проте особливо виділяються м. Київ (8122 або 17,25 % від загальноукраїнського обсягу), Львівська (3506 або 7,45 %), Дніпропетровська (2977 або 6,35 %), Харківська (2999 або 6,37 %), Київська (2705 або 5,73 %) області. Найбільші зареєстровані потужності мали м. Київ (3605 або 11,12 % від загальноукраїнського обсягу), Івано-Франківській (2367 або 7,3 %), Хмельницька (2185 або 6,74 %), Львівська (2065 або 6,37 %), Полтавська (1935 або 5,97 %), Вінницька (1727 або 5,33 %) області. Найбільший показник покриття мали Сумська (237 %), Хмельницька (194 %), Івано-Франківська (158 %), Полтавська (151 %) області. Показник насиченості закладами харчування був найбільший в Харківській (0,62), Одеській (0,68), Київській (0,64) областях.

Основні показники транспортних перевезень в регіонах України за 2020 рік відображені в табл. 4.27.

За обсягами перевезення пасажирів автомобільним транспортом (автобусами) лідирували м. Київ (119,5 млн осіб або 11,03 % від загальноукраїнського обсягу), Донецька (73,1 млн осіб або 6,74 %), Дніпропетровська (63,7 млн осіб або 5,88 %), Миколаївська (62,9 млн осіб або 5,8 %) області. За показником пасажирообігу автомобільного транспорту (автобусів) передували м. Київ (2091 млн пас. км або 10,95 % від загальноукраїнського обсягу), Одеська (1803 млн. пас. км або 9,44 %), Київська (1340 млн пас. км або 7,05 %), Дніпропетровська (1255 млн пас. км або 6,57 %), Волинська (1122 млн пас. км або 5,88 %), Львівська (1106 млн пас. км або 5,79 %), Вінницька (1013 млн пас. км або 5,31 %) області.

Таблиця 4.27

**Основні показники транспортних перевезень за 2020 рік**

Регіон	Перевезення пасажирів автомобільним транспортом (автобусами), млн осіб	Пасажиروобіг автомобільного транспорту (автобусів), млн пас.км	Відправлення пасажирів залізничним транспортом, млн осіб
Україна	1083,9	19092	68,3
Вінницька	49,4	1013	1,5
Волинська	32,2	1122	0,5
Дніпропетровська	63,7	1255	6,1
Донецька	73,1	789	2,3
Житомирська	37,6	660	1,4
Закарпатська	18,3	410	0,8
Запорізька	50,6	733	3,4
Івано-Франківська	39,5	607	0,9
Київська	46,8	1340	18,1
Кіровоградська	25,4	332	1,2
Луганська	3,8	57	0,5
Львівська	69,0	1106	3,7
Миколаївська	62,9	940	0,8
Одеська	54,0	1803	4,9
Полтавська	31,8	642	2,3
Рівненська	48,3	582	0,8
Сумська	42,2	356	2,3
Тернопільська	31,9	538	0,9
Харківська	52,8	789	10,6
Херсонська	26,8	496	0,8
Хмельницька	37,0	416	0,9
Черкаська	30,2	349	1,2
Чернівецька	13,2	370	0,2
Чернігівська	23,9	296	2,2
Київ	119,5	2091	

\* Складено на основі джерела [197, Частина II. Розділ 19. Транспорт].

За показником відправлення пасажирів залізничним транспортом лідирували Київська (18,1 млн осіб або 26,5 % від загальноукраїнського обсягу), Харківська (10,6 млн осіб або

15,52 %), Дніпропетровська (6,1 млн осіб або 8,93 %), Одеська (4,9 млн осіб або 7,17 %) області.

Як бачимо, суттєву роль відіграє саме автомобільний транспорт, а саме автобусні пасажирські перевезення. Цьому сприяє як розвинена транспортна система України, хороше сполучення між містами та туристичними центрами, так і характер туристичних потоків як внутрішніх, так і закордонних, оскільки значна частина туристів – з країн Європи. Рівень використання морського та залізничного транспорту на порядок нижчий.

Для оцінки рівня конкурентних переваг визначимо індекси кількісних показників, а саме: кількості реалізованих туристичних пакетів внутрішнім та іноземним туристам, загальної кількості місць у КЗР, кількості ліжок у санаторно-курортних закладах у місяць максимального розгортання, кількості місць у дитячих закладах відпочинку та оздоровлення, зареєстрованих потужностей в ресторанных закладах, обсяги перевезення пасажирів автомобільним транспортом (табл. 4.28).

*Таблиця 4.28*

### **Результати розрахунку індексів кількісних показників секторів сфери гостинності регіонів України за 2020 рік**

Регіон	Індекси кількості тур-операторів та тур-агентів	Індекси кількості місць у КЗР	Індекси кількості ліжок у місяць максимального розгортання	Індекси кількості місць у ДЗ	Індекси зареєстрованих потужностей ресторанних закладів	Індекси пасажиро-обігу автомобільного транспорту	Рівень конкурентних переваг
1	2	3	4	5	6	7	8
Вінницька	0,08	0,05	0,23	0,33	0,48	0,48	0,28
Волинська	0,07	0,09	0,18	0,19	0,28	0,54	0,22
Дніпропетровська	0,42	0,37	0,00	0,48	0,32	0,60	0,37
Донецька	0,08	0,34	0,37	0,62	0,17	0,38	0,33

Продовження табл. 4.28

1	2	3	4	5	6	7	8
Житомирська	0,06	0,06	0,61	0,18	0,32	0,32	0,26
Закарпатська	0,07	0,18	0,13	0,24	0,39	0,20	0,21
Запорізька	0,14	0,75	0,16	0,89	0,36	0,35	0,44
Івано-Франківська	0,10	0,23	0,25	0,38	0,66	0,29	0,32
Київська	0,22	0,46	0,31	0,35	0,28	0,64	0,37
Кіровоградська	0,06	0,06	0,27	0,13	0,27	0,16	0,16
Луганська	0,04	0,03	0,00	0,17	0,16	0,03	0,07
Львівська	0,26	0,56	0,07	0,21	0,57	0,53	0,37
Миколаївська	0,09	0,52	0,08	0,38	0,35	0,45	0,31
Одеська	0,19	1,00	0,14	0,86	0,32	0,86	0,56
Полтавська	0,12	0,16	0,17	0,55	0,54	0,31	0,31
Рівненська	0,10	0,03	0,00	0,02	0,09	0,28	0,09
Сумська	0,08	0,06	0,17	0,35	0,44	0,17	0,21
Тернопільська	0,06	0,06	0,08	0,09	0,19	0,26	0,12
Харківська	0,23	0,31	0,57	0,43	0,31	0,38	0,37
Херсонська	0,05	0,58	0,07	1,00	0,24	0,24	0,36
Хмельницька	0,06	0,10	0,10	0,11	0,61	0,20	0,19
Черкаська	0,10	0,14	0,32	0,20	0,31	0,17	0,21
Чернівецька	0,05	0,05	0,00	0,21	0,24	0,18	0,12
Чернігівська	0,06	0,06	0,14	0,13	0,12	0,14	0,11
м. Київ	1,00	0,92	1,00	0,21	1,00	1,00	0,85

\* Розрахунки на основі даних таблиць 4.22-4.27.

Дані розрахунків таблиці є основою для групування регіонів за рівнем конкурентних переваг секторів сфери гостинності регіонів України за 2020 рік, що відображено в таблиці 4.29.

Таблиця 4.29

**Групування регіонів за рівнем конкурентних переваг  
секторів сфери гостинності регіонів України за 2020 рік**

Рівень КПІ	Дуже високий 1,00-0,81	Високий 0,80-0,64	Середній 0,63-0,38	Достатній 0,37-0,21	Низький 0,20-0,00
1	2	3	4	5	6
Складова сфери гостинності					
Рівень забезпеченості туристичними закладами	м. Київ	-	Дніпропетровська	Харківська Львівська Київська	Усі інші
Рівень забезпеченості КЗР	Одеська м. Київ	Запорізька	Київська Львівська Миколаївська Херсонська	Дніпропетровська Донецька Харківська Івано-Франківська	Усі інші
Рівень забезпеченості санаторно-курортними закладами	м. Київ	-	Житомирська Харківська	Донецька Київська Івано-Франківська, Кіровоградська Черкаська Вінницька	Усі інші
Рівень забезпеченості дитячими оздоровчими закладами	Херсонська Запорізька Одеська	-	Дніпропетровська Донецька Івано-Франківська Полтавська Миколаївська Харківська	Вінницька Закарпатська Київська Львівська Сумська Чернівецька м. Київ	Волинська Луганська Житомирська Кіровоградська Тернопільська Рівненська Чернігівська Хмельницька Черкаська
Рівень забезпеченості закладами ресторанного господарства	м. Київ	Івано-Франківська	Вінницька Закарпатська Львівська Полтавська Сумська Хмельницька	Волинська Дніпропетровська Житомирська Запорізька Київська Кіровоградська Одеська Миколаївська Херсонська Харківська Чернівецька Черкаська	Луганська Донецька Рівненська Тернопільська Чернігівська

Продовження табл. 4.29

1	2	3	4	5	6
Рівень транспортного обслуговування	м. Київ Одеська	Київська	Вінницька Волинська Донецька Дніпропетровська Миколаївська Львівська Харківська	Житомирська Запорізька Івано-Франківська Полтавська Рівненська Тернопільська Херсонська	Закарпатська Кіровоградська Луганська Сумська Хмельницька Черкаська Чернігівська Чернівецька
Рівень конкурентних переваг	м. Київ	-	Запорізька Одеська	Вінницька Волинська Дніпропетровська Донецька Закарпатська Житомирська Київська Івано-Франківська Львівська Миколаївська Полтавська Сумська Харківська Херсонська Черкаська	Луганська Кіровоградська Рівненська Тернопільська Хмельницька Чернігівська Чернівецька
	Дуже високий (1,00-0,81)	Високий 0,80-0,64	Середній 0,63-0,38	Достатній 0,37-0,21	Низький (0,20-0,00)

\* Складено на основі таблиці 4.28.

Наступним етапом методики є визначення рівня конкурентоспроможності сфери гостинності регіонів України за 2020 рік, який проведемо на основі показників сумарної кількості внутрішніх та іноземних туристів (табл. 4.30).

Таблиця 4.30

**Результати розрахунку індексів рівня  
конкурентоспроможності  
сфери гостинності регіонів України за 2020 рік**

Регіон	Індекси рівня конкурентоспроможності	Рівень конкурентоспроможності
Вінницька	0,08	Низький (0,20-0,00)
Волинська	0,01	Низький (0,20-0,00)
Дніпропетровська	0,05	Низький (0,20-0,00)
Донецька	0,04	Низький (0,20-0,00)
Житомирська	0,01	Низький (0,20-0,00)
Закарпатська	0,03	Низький (0,20-0,00)
Запорізька	0,08	Низький (0,20-0,00)
Івано-Франківська	0,53	Середній (0,63-0,38)
Київська	0,03	Низький (0,20-0,00)
Кіровоградська	0,01	Низький (0,20-0,00)
Луганська	0,00	Низький (0,20-0,00)
Львівська	0,25	Достатній (0,37-0,21)
Миколаївська	0,00	Низький (0,20-0,00)
Одеська	0,03	Низький (0,20-0,00)
Полтавська	0,01	Низький (0,20-0,00)
Рівненська	0,01	Низький (0,20-0,00)
Сумська	0,03	Низький (0,20-0,00)
Тернопільська	0,01	Низький (0,20-0,00)
Харківська	0,08	Низький (0,20-0,00)
Херсонська	0,06	Низький (0,20-0,00)
Хмельницька	0,01	Низький (0,20-0,00)
Черкаська	0,03	Низький (0,20-0,00)
Чернівецька	0,01	Низький (0,20-0,00)
Чернігівська	0,01	Низький (0,20-0,00)
м. Київ	1,00	Дуже високий (1,00-0,81)

\* Складено на основі таблиці 4.28.

Здійснимо групування регіонів за рівнем конкурентних переваг та рівнем конкурентоспроможності (табл. 4.31).

Таблиця 4.31

**Групування регіонів за рівнем конкурентних переваг та  
рівнем конкурентоспроможності**

Рівень конкурентоспроможності	Рівень конкурентних переваг				
	Дуже високий (1,00-0,81)	Високий (0,80-0,64)	Середній (0,63-0,38)	Достатній (0,37-0,21)	Низький (0,20-0,00)
Дуже високий (1,00-0,81)	м. Київ				
Високий (0,80-0,64)					
Середній (0,63-0,38)				Івано-Франківська	
Достатній (0,37-0,21)				Львівська	
Низький (0,20-0,00)			Запорізька Одеська	Вінницька Волинська Дніпропетровська Донецька Закарпатська Житомирська Київська Миколаївська Полтавська Сумська Харківська Херсонська Черкаська	Луганська Кіровоградська Рівненська Тернопільська Хмельницька Чернігівська Чернівецька

\* Складено на основі таблиці 4.28, 4.30.

Як бачимо, дуже високі показники м. Київ, порівняно з регіонами, дали результати низької конкурентоспроможності майже усіх регіонів, порівняно з ним.

Середній рівень отримала Івано-Франківська область, достатній – Львівська область.

Проте варто зауважити, що статистична інформація відображає реальну несприятливу ситуацію на вітчизняному ринку послуг гостинності.

Україна стала неприваблива для іноземних туристів, а більшість громадян України, які мають засоби на відпочинок і оздоровлення, надають перевагу закордонним подорожам.

Таким чином, отримано вихідні дані для визначення стратегічних альтернатив розвитку сфери гостинності регіонів, виходячи з внутрішніх можливостей і того потенціалу, який був напрацьований за минулі періоди.

Проте варто врахувати нові реалії, які суттєво вплинули на стан сфери гостинності впродовж війни, а також не варто нехтувати сучасними трендами розвитку цієї сфери в світі, чому присвячене наступне дослідження.

## РОЗДІЛ 5

### СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ

### ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

### СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ

#### **5.1. Напрями формування конкурентних переваг сфери гостинності в Україні в контексті трендів сучасного розвитку**

У дослідженні ми сформулювали базові положення щодо найважливіших чинників, які визначатимуть конкурентні переваги сфери гостинності загалом і закладів, які її формують, зокрема. Конкретизація деяких з них відображена у працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, сучасні глобальні тренди розвитку сфери гостинності та напрями формування конкурентних переваг туризму в контексті Євроінтеграційних процесів визначили у своїх дослідженнях Д. Григорчук [42], О. Недашківська [138], В. Папп [166]. Вплив глобалізації та євроінтеграції на туристичну галузь вивчала Ю. Юхновська [265], позиціонування України на міжнародному туристичному ринку – М. Бондаренко [22], міжнародний досвід державного регулювання туризму – В. Стойко [208].

Дослідженню тенденцій розвитку сфери гостинності та її складових на національному рівні присвячено доволі багато праць, у яких досліджуються перспективи розвитку туризму загалом [6, 40, 52, 69, 78, 118, 141, 142, 168, 169, 181], рекреаційно-туристичної сфери [7, 70, 87, 88, 159, 185, 240, 243, 249], сталого розвитку туризму [159, 190, 214, 216, 234], індустрії гостинності [1, 27, 37, 45, 47, 52, 108, 144, 189, 212, 213], цифрові трансформації та інновації у сфері гостинності [49, 157, 172, 207, 215, 230, 252, 257, 262].

Сучасні реалії функціонування сфери гостинності в умовах війни та післявоєнної відбудови розглядали Н. Барвінок [14], Л. Божко, В. Холодок [20], О. Громик, К. Приходько [45], Л. Матвійчук, М. Лепкий, О. Жадько [120], О. Носирев, Т. Делілова, І. Токар [145], О. Роїк, О. Недзвецька [186], А. Помаза-Пономаренко [176], А. Моца, С. Шевчук, Н. Середа [134].

Аналіз досліджень закордонних і вітчизняних вчених свідчить, що найбільший вплив на сферу гостинності справили такі тренди, які й визначають напрями сучасних трансформацій та конкурентні переваги.

1. *Цифрова трансформація та інновації в гостинності.* Цифрові технології, такі як мобільні додатки, онлайн-бронювання, використання штучного інтелекту та аналіз даних, стають невід'ємною частиною функціонування закладів сфери гостинності. Вони дозволяють покращувати ефективність, забезпечувати персоналізоване обслуговування та привертати увагу нових клієнтів. Зокрема, готелі, курортні, рекреаційні заклади можуть спрощувати процеси бронювання, покращувати комунікацію з клієнтами, впроваджувати системи «розумних» номерів та використовувати аналітику для підвищення ефективності управління та прогнозування попиту на різноманітні послуги.

2. *Екологічна сталість та зелені ініціативи.* Усвідомлення екологічних проблем зростає і клієнти стають більш вимогливими до екологічного аспекту діяльності закладів сфери гостинності. Зростає популярність екологічно чистих готелів, курортів, рекреаційних закладів та їх послуг. Тому заклади активно впроваджують зелені технології, управління водними ресурсами, програми сталого розвитку, використовують відновлювальні джерела енергії, впроваджують технології

переробки відходів, зменшення викидів, що допомагає зменшити негативний вплив на навколишнє середовище та привертає екологічно свідомих клієнтів.

3. *Персоналізація та індивідуальність обслуговування.* Встановлено, що вимогливість клієнтів до персоналізованого обслуговування та індивідуального підходу зростає, що спонукає заклади сфери гостинності впроваджувати нові технології, програми лояльності, унікальні пропозиції для кожного з клієнтів.

4. *Глобалізація та розширення географічного покриття.* Цей тренд обумовлюють не лише розвиток транспортних та комунікаційних засобів, а й політика «відкритості» кордонів і економік все більшої кількості країн, що сприяє зростанню міжнародних подорожей, стимулює попит на різноманітні гостинні послуги та сприяє розвитку нових туристичних напрямків та продуктів.

5. *Збільшення попиту на альтернативне житло.* Розширення платформ спільного користування відкриває нові можливості для мандрівників у виборі житла, включаючи апартаменти, вілли та незвичайні місця проживання, що відповідає їхнім потребам та бюджету. Платформи Airbnb та HomeAway, надають гостям широкий вибір альтернативних варіантів проживання за доступними цінами, що стимулює розвиток цього сегмента ринку, створюючи конкуренцію для традиційних колективних засобів розміщування.

6. *Зосередженість на здоров'ї та добробуті гостей.* Це обумовлено трьома основними світовими тенденціями: підвищенням самосвідомості та прихильності до здорового способу життя; потребою у відновленні психоемоційних і фізичних кондицій, витрачених через інтенсивну роботу; зростання частки гостей похилого віку, для яких поліпшення та

збереження здоров'я в пріоритеті (тренд – срібна економіка). Тому зростає попит на курорти та готелі, які пропонують лікувальні та рекреаційні послуги, такі як спа-процедури, фітнес-центри та здорове харчування, для підтримки фізичного та психічного здоров'я.

7. *Економіка вражень*. Цей тренд тісно пов'язаний з наступним, оскільки у сфері послуг загалом, гостинності, зокрема, відбулась зміна раціональної моделі поведінки споживача, в основі якої лежить співвідношення очікуваного результату та витрат і вибір найраціональнішого шляху задоволення потреби, на ірраціональну, в основі якої – не сама послуга, а враження, емоції, спогади, які вона дає. Тому заклади сфери гостинності намагаються знайти атракції, які додають емоційного забарвлення їхнім послугам, зокрема, використовуючи унікальні місцеві культурно-історичні ресурси та події, такі як фестивалі, традиційні свята, що стимулює попит на послуги сфери гостинності.

8. *Зміна споживчого підходу*. Цей тренд охоплює ширше коло аспектів, ніж попередній, оскільки проявляється не лише в акценті на враженнях, а обумовлюється також зміною критеріїв вибору товарів і послуг, що залежать від широкого спектру факторів. Зокрема, попит на унікальні та автентичні заклади гостинності зростає, що приводить до розвитку нових концепцій та дизайну. Гості віддають перевагу емоційному та духовному комфорту, а не лише матеріальному, що спонукає заклади гостинності до створення унікальних послуг. Водночас, на ринку з'являються нові готелі, включаючи мережі розкішних готелів, бюджетні готелі, готелі-концепти та готелі для специфічних сегментів ринку, таких як мільярдери та мільйонери.

9. *Безпека та гігієна*. Через негативні соціальні, екологічні, політичні процеси у світі сформувався фокус на безпеці та гігієні.

Зріс попит на заклади гостинності, які гарантують безпеку та дотримання високих стандартів гігієни, що особливо актуально у зв'язку з пандемією COVID-19, тероризмом, воєнними діями. Цей тренд є чи не найвпливовішим «регулювальником» туристичних потоків (якщо не брати до уваги екстремальні види туризму).

10. *Розвиток концепції «готель як місце соціальних зустрічей»*. Готелі стають більше, ніж просто місцем проживання. Вони стають центрами соціальних зустрічей, де гості можуть відвідати ресторани, бари, спа-центри, конференц-зали та інші об'єкти для розваг, відпочинку, ділових переговорів, наукових заходів, з'їздів.

Ці тренди відображають сучасні напрями розвитку та джерела конкурентних переваг глобальної індустрії гостинності, яка постійно адаптується до змін у суспільстві, технологіях та попиті споживачів. Вони підтверджують актуальність удосконаленої моделі гостинності, дозволяють визначити джерела конкурентних переваг та конкурентні переваги стратегічного рівня для сфери гостинності України, що відображено в табл. 5.1.

Водночас, матриця джерел конкурентних переваг в базових концепціях гостинності та сучасних трендах розвитку сфери гостинності наявно демонструє як з часом змінилось змістовне наповнення базових концепцій не лише в технологічному плані, а й в інших, оскільки виникли і почали домінувати інші пріоритети, які вплинули на запити клієнтів сфери гостинності, а отже – формування конкурентних переваг.

Таблиця 5.1

**Матриця джерел конкурентних переваг в базових  
концепціях гостинності та сучасних трендах розвитку  
сфери гостинності**

Концепція та її базові положення	Тренд сучасного розвитку сфери гостинності	Джерело конкурентної переваги	Конкурентні переваги стратегічного рівня
1	2	3	4
Гуманітарна концепція: цінності, важливість людських відносин, емоційний аспект, комфорт для клієнтів	Екологічна сталість та зелені ініціативи	Свідомість про проблеми зовнішнього середовища зростає і гості стають більш вимогливими до екологічності сфери гостинності	Демонстрація екологічних та суспільних цінностей, дотримання цілей сталого розвитку, зеленого курсу
	Економіка вражень	Зростаючий інтерес до культурно-історичних місць та подій, розвиток культурного, подієвого, спортивного, ділового, наукового туризму	Високий рівень професіоналізму персоналу з загальними та професійними компетентностями
	Зосередженість на здоров'ї та добробуті гостей	Зростає попит на лікувальні та рекреаційні послуги для підтримки фізичного та психічного здоров'я гостей	Наявність програм оздоровлення, фітнес-центрів «здорового» меню, спа-процедур
	Безпека та гігієна	Зростання попиту на заклади гостинності, які гарантують безпеку та дотримання високих стандартів гігієни	Високий рівень Security-забезпечення, дотримання санітарно-гігієнічних стандартів
Технологічна концепція: сучасні технології, інноваційні рішення, цифровізація	Цифрова трансформація та інновації	Поява нових технологій, технічних можливостей, цифрових програм та застосунків, які можна використати у сфері гостинності	Персоналізоване обслуговування
	Екологічна сталість та зелені ініціативи	Розробки зелених технологій, технічних екологоорієнтованих можливостей у сфері будівництва, ландшафтного дизайну, енергозбереження, ресурсозбереження	Застосування зелених технологій, відновлювальних джерел енергії, переробки відходів, зменшення викидів

Продовження табл. 5.1

1	2	3	4
Функціональна концепція: забезпечення функціональних потреб гостей, комфорт, якість і швидкість обслуговування, безпека	Персоналізація та індивідуальність обслуговування	Зростає вимогливість гостей до персоналізованого обслуговування та індивідуального підходу до задоволення їх потреб	Персоналізоване обслуговування та індивідуальний підхід до задоволення потреб гостей
	Зосередженість на здоров'ї та добробуті гостей	Зростає попит на лікувальні та рекреаційні послуги для підтримки фізичного та психічного здоров'я гостей	Наявність програм оздоровлення, фітнес-центрів «здорового» меню, спа-процедур, фахівців відповідної кваліфікації
	Безпека та гігієна	Зростання попиту на заклади гостинності, які гарантують безпеку та дотримання високих стандартів гігієни	Високий рівень Security-забезпечення, дотримання санітарно-гігієнічних стандартів
	Зміна споживчого підходу	Гості віддають перевагу емоційному та духовному комфорту, а не лише матеріальному	Персонал з високими моральними якостями, емпатією, професійними компетентностями
Комерційна концепція: досягнення прибутку, активне просування послуг, для залучення клієнтів та збільшення обороту	Цифрова трансформація та інновації	Цифрові технології для збору та аналізу даних, комунікацій з гостями, підвищення ефективності управління та прогнозування попиту, реклами та просування послуг	Можливості швидкого та ефективного формування клієнтських баз, привернення нових клієнтів
	Зміна споживчого підходу	Зростає попит на унікальні та автентичні заклади гостинності. Прослідковується диференціація за ознакою доступності послуг	Розвиток нових концепцій та дизайну, створення унікальних послуг. Диверсифікація та диференціація за ознакою доступності
Управлінська концепція: ефективні методи та технології управління	Цифрова трансформація та інновації	Наявність цифрових технологій для збору та аналізу даних, використання аналітики для підвищення ефективності управління та прогнозування попиту, реклами та просування послуг	Формування баз даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на випередження на основі слабких сигналів. Високий рівень системи управління
	Безпека та гігієна	Зростання попиту на заклади гостинності, які гарантують безпеку та дотримання високих стандартів гігієни	Високий рівень Security-забезпечення, дотримання санітарно-гігієнічних стандартів
	Розвиток концепції «готель як місце соціальних зустрічей»	Готелі стають центрами соціальних зустрічей	Наявність спеціалізованих приміщень, інфраструктури для проведення зустрічей масових та у «вузькому колі»

\* Розробка авторська.

Звичайно, ці тенденції стосуються України і в основному беруться до уваги вітчизняними закладами сфери гостинності. Так основними трендами розвитку сфери гостинності в Україні до 2020 року були:

- зростання міжнародного туризму. Україна стає все популярнішою туристичною дестинацією, приваблюючи як внутрішніх, так і зарубіжних туристів. Це стимулює розвиток готельного бізнесу та ресторанного господарства;

- розширення географічного покриття. З 2010 до 2019 року в Україні спостерігалось збільшення кількості готелів та курортів, особливо в регіонах зі значним туристичним потенціалом, таких як Карпати, Львівська й Одеська області та м. Київ;

- розвиток екологічних ініціатив. Українські готелі та курорти все більше звертали увагу на сталість та екологічність, впроваджували зелені технології, використовуючи відновлювальні джерела енергії та стимулюючи екологічні практики серед гостей;

- зростання регіонального туризму. Окрім великих міст, українські регіони все більше привертати увагу туристів своєю унікальною природою, культурними та історичними пам'ятками, що сприяло розвитку зеленого, подієвого, екологічного, сільського туризму;

- зростання інвестицій у туристичну інфраструктуру. Спостерігався значний розвиток туристичної інфраструктури, зокрема будівництво нових доріг (велике будівництво), готелів, ресторанів, атракціонів та іншої туристичної інфраструктури;

- зростання популярності гастротуризму. Українська кухня та культура харчування привертають увагу туристів з усього світу. Гастрономічні тури набували популярності, що стимулювало розвиток ресторанного бізнесу та гастроіндустрії;

- використання інноваційних та цифрових технологій. Впровадження інноваційних технологій, таких як мобільні додатки для бронювання та розумні системи управління готелями, допомагають покращити обслуговування гостей та збільшити ефективність готельного бізнесу;

- збільшення уваги до безпеки. В умовах пандемії COVID-19 безпека гостей стала пріоритетом для готелів та курортів. Запровадження додаткових заходів безпеки та гігієни допомагало підтримувати довіру та залучати нових клієнтів.

Як бачимо, тенденції досить схожі, а отже джерела формування та конкурентні переваги відповідатимуть представленим у таблиці 5.1. Ці результати будуть використані для обґрунтування стратегій відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності в Україні та формування конкурентних переваг, основні з яких визначатимуться: здатністю до адаптації, партнерства; цифровізацією бізнес-процесів; здатністю використовувати і формувати унікальні ресурси; лояльністю клієнтів на основі позитивних емоцій; впровадженням екологічних практик; інклюзивним підходом як у веденні бізнесу, так і формуванні клієнтської бази з урахуванням потреб різних груп споживачів.

Проте варто наголосити на нинішніх реаліях життя в Україні в умовах воєнного стану. Найперше, це умовний поділ території на три частини: окуповані території; території, які зазнають постійних ударів зі сторони агресора; території відносно безпечні. Ми не уточнюємо, які регіони відносяться до якої групи, оскільки ситуація може змінюватись і прогнозувати цього не в нашій компетенції. Але за роки війни найменше потерпали західні, північно-західні та ряд областей центральної України. Тому, уточнюючи реалії та джерела формування конкурентних переваг, орієнтуватимемось на ці регіони.

Умови війни в Україні можуть суттєво вплинути на розвиток сфери гостинності, однак деякі основні тренди все одно можуть виявитися актуальними. Зокрема, війна призвела до зменшення кількості туристів, як внутрішніх, так і зарубіжних, що призвело до скорочення традиційної діяльності закладами сфери гостинності. Водночас, вони можуть адаптуватися до цих змін, пропонуючи спеціальні умови для вітчизняних туристів та розвиваючи альтернативні види туризму, нові напрямки бізнесу та диверсифікувати свої послуги для привертання різних груп населення, особливо біженців та військових. Це може стимулювати розвиток готелів та курортів в західних туристичних регіонах України.

Війна може залучити увагу до гуманітарного та волонтерського туризму, коли люди відвідують зони конфлікту для надання допомоги або спілкування з місцевими жителями. Потреба у готельних послугах для військових та волонтерів зростає через збільшення кількості військових операцій та гуманітарних місій, що може призвести до збільшення попиту на готельні послуги та послуги альтернативної сфери гостинності для військових, волонтерів та інших осіб, що працюють у зоні конфлікту. Умови війни можуть створити додаткові виклики з питань безпеки гостей. Готелі та курорти можуть запроваджувати додаткові заходи безпеки та контролю для захисту гостей від можливих загроз. Важливою складовою розвитку гостинності в умовах війни може стати співпраця з громадським сектором та місцевими громадами для підтримки та захисту туристичних об'єктів та інфраструктури.

Тому конкурентні переваги матимуть ті заклади гостинності, які здатні швидко адаптуватись до цих викликів, здійснити перепрофілювання діяльності та змінювати спектр послуг відповідно до потреб потенційних клієнтів: релокованого

бізнесу, біженців, внутрішньо-переміщених осіб, військових, військових медиків. Зокрема, заклади сфери гостинності можуть адаптувати свою пропозицію до потреб місцевого населення та військових, наприклад, надаючи проживання для військовослужбовців або ж медичному персоналу. Умови війни можуть змусити готелі та ресторани надавати спеціальні умови для військовослужбовців та їх родин, що може стати додатковим напрямком розвитку. У зв'язку з війною збільшиться попит на медичні та реабілітаційні послуги. Часто надання таких послуг потребуватимуть воїни з супроводом. А реабілітація потрібна не лише фізична, а й психологічна. Це вимагає розширення спектру рекреаційних та курортно-санаторних послуг. Впровадження відповідних технологій стане важливою конкурентною перевагою.

Водночас, не варто нехтувати глобальними трендами в контексті формування новітніх економічних систем. Ми вже згадали такі новітні моделі суспільно-економічного розвитку як інноваційна економіка, інформаційна економіка, цифрова економіка, срібна економіка, економіка сталого розвитку, зелена економіка, циркулярна економіка, економіка вражень, поведінкова економіка, інклюзивна економіка. Кожна модель формує специфічні пріоритети у сфері гостинності, що знаходить своє відображення у конкурентних перевагах, які представлені у таблиці 5.1.

Це нові та потужні виклики, що потребують осмислення, обґрунтування моделей стратегічного розвитку сфери гостинності в Україні та розробки інструментів для їх реалізації, що визначає напрями подальших досліджень.

## **5.2. Стратегічні альтернативи забезпечення конкурентоспроможності сфери гостинності**

Стратегічний підхід до управління забезпечує передбачення та досягнення очікуваних результатів, отримання конкурентних переваг на довготермінову перспективу, чому присвятили свої дослідження: І. Божидай, провівши детальний аналіз конкурентних стратегій як поняття та визначивши їх місце в загальній ієрархії стратегій [19]; І. Бочан, обґрунтувавши шляхи забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації [26]; О. Вишневський, охарактеризувавши парадигму та практику використання теорії стратегування [28]; Л. Гончар, обґрунтувавши у своїй монографії теоретико-методологічні та практичні аспекти стратегічного управління змінами у сфері послуг [38]; Ю. Давидюк, К. Шокот [48], В. Єрмаченко, С. Журавльова [68], які аргументують доцільність застосування стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності та розвитку підприємств готельної сфери; Л. Завідна [71] та автори монографії «Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації» [209] охарактеризували особливості стратегічного управління готельним бізнесом; Л. Черчик, О. Мостенець, які розробили механізми забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону та стратегічні набори забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону [249]; З. Шацька, А. Романченко, розглянувши особливості застосування стратегії інтеграції закладів готельної сфери [255].

Зважаючи на складність та багатогранність самої сфери гостинності, яку ми розглядаємо як складну соціоекологоекономічну систему, а також суттєві відмінності територіального плану, специфіки формування попиту на

послуги варто говорити не просто про альтернативні варіанти стратегій розвитку, а комбінаторику стратегічних пакетів, стратегічних наборів, застосування ієрархічного підходу до їх формування, що було обґрунтовано в наукових працях [249].

Погоджуючись з наведеними в цих працях положеннями, в цьому дослідженні зробимо спробу розробки стратегічних наборів відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності з позиції формування конкурентних переваг.

Застосування ієрархічного підходу передбачає, що при формуванні стратегічних альтернатив визначаються: стратегічні альтернативи I рівня як стратегії ринкового позиціонування; стратегічні альтернативи II рівня – це стратегічні напрями забезпечення конкурентних переваг; стратегічні альтернативи III рівня – це типові конкурентні стратегії, що визначають особливості діяльності організацій в умовах галузевої конкуренції (конкурентні стратегії Портера).

Стратегічні альтернативи I рівня визначають бажану позицію закладів сфери гостинності на ринку, зокрема – гравця на міжнародних ринках, лідера на національному ринку, лідера на регіональному ринку, лідера певного сегменту ринку, наслідувача, незалежного гравця, який не претендує на лідерство. Стратегія I рівня обирається з урахуванням позиції сфери гостинності в минулому періоді, наявного конкурентного потенціалу, їх можливостей, ситуації на ринку, рівня розвитку сфери гостинності в певному регіоні.

Стратегічні альтернативи II рівня – це стратегії відновлення конкурентоспроможності закладів сфери гостинності, які ми обґрунтовуємо з позиції отримання конкурентних переваг. Вони співвідносяться з стратегіями I рівня не абсолютно, тобто прямої залежності немає, проте обираються з урахуванням наявного конкурентного потенціалу та можливостей, і загроз зовнішнього

оточення. Ми розглянемо такі стратегії: створення нових конкурентних переваг, збереження конкурентної позиції, відновлення втрачених конкурентних переваг.

Стратегічні альтернативи III рівня – це конкурентні стратегії в сфері гостинності, які спрямовані на створення та збереження переваги над конкурентами в цій галузі. Основна суть конкурентних стратегій полягає в тому, щоб відзначитися на ринку, визначити свою унікальність та привернути увагу клієнтів, використовуючи свої сильні сторони.

Застосувавши такі методи дослідження як аналіз, синтез та системний метод, ми пропонуємо такі стратегічні альтернативи за визначеними ієрархічними рівнями.

**Стратегічні альтернативи I рівня** включають такі стратегії: глобалізації, глибокого проникнення на ринок, пристосування, випереджаючого розвитку.

*Стратегія глобалізації* полягає в розширенні діяльності закладів сфери гостинності за межі власної країни та активному проникненні на міжнародні ринки. Основна мета цієї стратегії – забезпечити присутність на ринках різних країн та стати міжнародним брендом. Глобалізація дозволяє закладам сфери гостинності отримати доступ до нових ринків та клієнтів, розширити свій бізнес та забезпечити стабільний ріст. Однак ця стратегія може стикатися з викликами, такими як різні культурні особливості, правові обмеження та конкуренція на міжнародному ринку.

Основними способами реалізації цієї стратегії є: експансія на зовнішні ринки, коли заклади розглядають можливості розвитку своєї діяльності в інших країнах та впроваджують стратегії для входження на нові міжнародні ринки; локалізація продукту, коли заклади адаптують свої продукти або послуги до місцевих потреб та культурних особливостей країн, де вони

працюють; стандартизація бренду, коли заклади створюють єдиний ідентифікаційний бренд, який є впізнаваним та цінним для клієнтів у всіх країнах; міжкультурного управління шляхом впровадження методів та стратегій управління з урахуванням міжкультурних особливостей і різноманітності команд, що працюють у різних країнах. Заклади розробляють та впроваджують маркетингові стратегії, спрямовані на привертання уваги міжнародної аудиторії та позиціонування свого бренду на глобальному ринку та укладають партнерські угоди з місцевими компаніями та організаціями для підтримки свого бізнесу у нових регіонах.

*Стратегія глибокого проникнення на ринок* передбачає активне завоювання максимальної частки цього ринку. Основна ідея полягає в тому, щоб забезпечити домінуючу позицію на ринку за рахунок широкого охоплення клієнтської бази та максимізації виручки за рахунок великого обсягу продажів. Заклади працюють на великі обсяги продажів, використовують конкурентну стратегію низьких цін для забезпечення конкурентної переваги на ринку та високого рівня виручки. Для просування товарів і послуг, та залучення уваги клієнтів використовують ефективні маркетингові стратегії. Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності швидко завоювати позицію на ринку та забезпечити стабільний та стійкий зріст бізнесу. Однак вона може мати обмежену маржинальність при низьких цінах та великих обсягах продажу.

*Стратегія пристосування* передбачає активну реакцію на зміни в зовнішньому середовищі, в тому числі на ринкові умови, технологічні та соціокультурні тенденції. Заклади повинні швидко реагувати на зміни, роблячи відповідні корективи у своїй діяльності для підтримки ефективності та конкурентоспроможності. Для цього необхідні постійний

моніторинг ринку, аналіз змін попиту, умов конкуренції, технологічних та соціокультурних тенденцій. Стратегічні плани, спрямовані на пристосування до змін, мають включати заходи щодо впровадження новітніх технологій, оптимізації бізнес-процесів для підвищення ефективності та реагування на зміни у вимогах споживачів; створення та впровадження нових продуктів і послуг, які відповідають потребам та очікуванням клієнтів. Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності успішно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та залишатися конкурентоспроможними, забезпечуючи стабільність та ефективність своєї діяльності.

*Стратегія випереджаючого розвитку* полягає у постійному пошуку новаторських рішень та інновацій, які дозволяють заздалегідь передбачати та задовольняти потреби клієнтів, перевершуючи їх очікування. Заклади, що використовують стратегію випереджаючого розвитку, постійно вивчають та аналізують ринок гостинності, виявляючи нові тенденції та потреби клієнтів, активно використовують новітні технології та інноваційні рішення для покращення обслуговування та створення унікального досвіду для клієнтів. Для цього потрібна гнучкість та адаптивність системи управління, щоб швидко реагувати на зміни у ринкових умовах та вимогах клієнтів, а також адаптувати свої послуги та пропозиції відповідно до нових тенденцій.

Заклади, які прагнуть до постійного вдосконалення та саморозвитку, щоб залишатися лідерами на ринку гостинності, повинні працювати над створенням емоційного зв'язку з клієнтами через неперевершений досвід обслуговування та неповторні враження, активно співпрацювати з іншими компаніями та організаціями, щоб забезпечити доступ до новітніх технологій та інноваційних рішень. Ця стратегія дозволяє

закладам сфери гостинності бути попереду конкурентів, створюючи новітні та інноваційні рішення, які задовольняють потреби та очікування сучасних клієнтів.

*До стратегічних альтернатив II рівня відносимо:* створення нових конкурентних переваг, нарощення конкурентних переваг, збереження конкурентної позиції, відновлення втрачених конкурентних переваг.

*Стратегія створення нових конкурентних переваг* полягає у творчому підході до бізнес-процесів та наданні унікальних пропозицій, щоб забезпечити привабливість для клієнтів та вирізнитися серед інших гравців на ринку. Ця стратегія передбачає не лише адаптацію до існуючих тенденцій та вимог клієнтів, але й активне створення нових можливостей та унікальних пропозицій. Для цього необхідно розробити унікальну концепцію та активно впроваджувати новаторські ідеї та технології, що відрізняють від конкурентів, створюють сприятливе сприйняття бренду, привертають увагу нових клієнтів. Реалізація стратегії передбачає високий рівень якості індивідуалізованих послуг, створення унікальної атмосфери, що відображає їхню брендову ідентичність. Заклади використовують нестандартні та креативні підходи до маркетингових стратегій, щоб привернути увагу цільової аудиторії та відрізнитися від конкурентів і займати провідне положення на ринку.

*Стратегія збереження конкурентної позиції* спрямована на збереження та підтримку вже наявних конкурентних переваг, а також на постійне адаптування до змін у ринкових умовах. Для цього необхідно систематично проводити аналіз конкурентного середовища, оцінюючи дії конкурентів, їхні переваги та недоліки, а також реакції на ринкові тенденції, постійно покращувати якість своїх послуг, враховуючи відгуки клієнтів та рекомендації експертів, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними

на ринку. Важливо впроваджувати новітні технології та інноваційні підходи, щоб підвищити ефективність обслуговування та забезпечити задоволення потреб клієнтів, для чого інвестують у навчання та розвиток персоналу, створюючи команду, яка володіє необхідними навичками та знаннями для надання високоякісного обслуговування. Заклади розробляють стратегічні маркетингові плани, спрямовані на залучення та утримання клієнтів, підтримку лояльності та створення позитивного образу бренду. Важливою умовою є стратегічні партнерства з іншими компаніями та організаціями, що дозволяє їм розширити свою аудиторію та зберегти конкурентоспроможність.

*Стратегія нарощування конкурентних переваг* – це комплекс довгострокових заходів та дій, спрямованих на зміцнення позицій закладів сфери гостинності на ринку та збільшення ринкової частки шляхом створення унікальних цінностей, що відрізняють його від конкурентів. Ця стратегія передбачає розвиток та впровадження інновацій, підвищення якості чинних продукції або послуг, вдосконалення бізнес-процесів і управління ресурсами. Важливою умовою є розширення ринкових можливостей, вихід на нові сегменти, формування та підтримка позитивного іміджу, активне використання маркетингових комунікацій для підвищення впізнаваності та лояльності споживачів. Стратегія нарощування конкурентних переваг допомагає не лише зміцнити поточні позиції на ринку, але й забезпечити адаптацію до змін зовнішнього середовища, виявлення нових можливостей та мінімізацію ризиків. Завдяки комплексному підходу до аналізу ринку, вдосконаленню внутрішніх процесів та активному використанню сучасних технологій заклади сфери гостинності

можуть забезпечити стійкі конкурентні переваги та підвищити свою конкурентоспроможність.

*Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг* – це курс на відновлення та підвищення конкурентоспроможності закладу, який втратив свої позиції на ринку. Основна мета цієї стратегії – збільшення привабливості закладу для клієнтів та повернення його позиції на ринку. Основні дії при стратегії відновлення конкурентних переваг: аналіз причин втрати переваг; постійний моніторинг ринкових тенденцій та реакція на зміни для забезпечення конкурентоспроможності закладу в майбутньому; розробка плану дій для відновлення конкурентних переваг; реорганізація та оптимізація процесів; навчання та розвиток персоналу для підвищення рівня обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Це стосується змін в управлінській структурі та процесах для забезпечення ефективного функціонування та зменшення витрат, підвищення ефективності та якості послуг, впровадження нововведень та технологічних рішень для розробки нових продуктів або послуг, які відповідають потребам ринку та відрізняються від конкурентів. Водночас, це розробка нових маркетингових стратегій, які спрямовані на підвищення свідомості про бренд, відновлення довіри клієнтів та залучення нових аудиторій.

***Стратегічні альтернативи III рівня*** – це типові конкурентні стратегії, що визначають особливості діяльності в умовах галузевої конкуренції (конкурентні стратегії Портера).

*Стратегія диверсифікації* полягає в розширенні спектру продуктів або послуг, що надаються, або входженні в нові сегменти ринку з метою зменшення ризиків та забезпечення стабільного росту бізнесу. Основна мета цієї стратегії – створити портфель продуктів або послуг, що дозволяють бізнесу бути більш стійким до змін у ринкових умовах та споживчих

вподобаннях. Можливі напрями розвитку, це розширення асортименту, щоб задовольнити різноманітні потреби та побажання клієнтів; входження в нові сегменти ринку (наприклад, ресторани з різноманітною кухнею, готелі для сімейного відпочинку або корпоративних подій); розвиток додаткових послуг (кейтеринг, організація заходів, екскурсійні тури тощо); географічна диверсифікація (розглядаються можливості відкриття нових філій або франшиз у різних географічних областях для збільшення присутності на ринку); стратегічні партнерства з іншими компаніями або брендами для розширення своєї пропозиції та залучення нових клієнтів; розробка нових концепцій або брендів, що відповідають актуальним трендам та потребам ринку. Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності збільшити свою конкурентоспроможність та гнучкість, розширити аудиторію та забезпечити стабільний ріст бізнесу, проте для цього потрібні вільні і досить великі ресурси.

*Стратегія диференціації* полягає в створенні окремих пропозицій (послуг, вартості, розташування) для різних груп клієнтів. Заклади сфери гостинності спрямовуються на певні сегменти ринку, щоб вирізнитися та відповідати потребам цільової аудиторії, наприклад, розраховують на елітний клієнтський сектор або на сімейні відпочинкові потреби. Заклади створюють індивідуальний підхід до кожного клієнта, надаючи персоналізовані послуги та розробляючи унікальні пропозиції, постійно впроваджують нові ідеї та інновації, щоб збільшити свою привабливість для клієнтів та відрізнитися від конкурентів. Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності відрізнитися від конкурентів, залучати різні цільові аудиторії та будувати стійку позицію на ринку.

*Стратегія фокусування* полягає в концентрації уваги та зусиль на певному сегменті ринку або конкретній групі клієнтів, що мають специфічні потреби або вимоги. Основна мета цієї стратегії – задоволення потреб цільової аудиторії за рахунок створення унікальної пропозиції відповідно до їхніх вимог. Цільова аудиторія – це група клієнтів, які мають специфічні потреби або інтереси (наприклад, елітний клієнтел або молодіжний сегмент), під які створюється унікальні продукти та послуги, які відрізняються від пропозицій конкурентів. Важливо вірно визначити нішеві сегменти, де можливе успішне впровадження стратегії фокусування та швидко реагувати на зміни в потребах або уявленнях цільової аудиторії та адаптувати пропозиції відповідно до цього, також розвиток довгострокових відносин з цільовою аудиторією для забезпечення лояльності та повторних продажів. Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності зосередитися на конкретному сегменті ринку та ефективно задовольняти потреби цільової аудиторії, що сприяє їхньому успіху і конкурентоспроможності.

*Стратегія спеціалізації* передбачає концентрацію зусиль на потребах одного сегменту без прагнення охопити весь ринок. Мета – задоволення потреб сегмента краще, ніж конкуренти.

*Стратегія лідерства за витратами* полягає в тому, щоб пропонувати послуги за найнижчими цінами. Основна мета цієї стратегії – залучення широкого кола клієнтів за рахунок конкурентоспроможних цін, а також оптимізація внутрішніх процесів та ефективне використання ресурсів. Така стратегія виправдана при умові: масового виробництва та закупівлі матеріалів, сировини оптом; постійному вдосконаленні та оптимізації операційних процесів для зниження витрат та підвищення ефективності; використанні стандартизованих процедур та послуг для зменшення витрат на навчання персоналу

та забезпечення однакової якості. При цьому застосовується суворий контроль над витратами та пошук способів їх подальшого зниження, економія на рекламі. Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності здійснити успішний вхід на ринок за рахунок конкурентних цін, а також стати привабливим варіантом для більшої кількості клієнтів.

Проілюструємо як співвідносяться зазначені стратегії з виявленими трендами розвитку індустрії гостинності у світі (табл. 5.2).

*Таблиця 5.2*

**Матриця позиціонування конкурентних стратегій  
відповідно до трендів розвитку індустрії гостинності у світі**

Сучасні тренди розвитку сфери гостинності	Стратегічні альтернативи I рівня	Стратегічні альтернативи II рівня	Стратегічні альтернативи III рівня
1	2	3	4
1. Цифрова трансформація та інновації в гостинності	Стратегія випереджаючого розвитку	Стратегія створення нових конкурентних переваг	Стратегія диверсифікації Стратегія диференціації
2. Екологічна сталість та зелені ініціативи	Стратегія випереджаючого розвитку	Стратегія створення нових конкурентних переваг	Стратегія диверсифікації або диференціації
3. Персоналізація та індивідуальність обслуговування	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія нарощування конкурентних переваг	Стратегія диверсифікації Стратегія диференціації
4. Глобалізація та розширення географічного покриття	Стратегія глобалізації	Стратегія нарощування конкурентних переваг	Стратегія диверсифікації Стратегія диференціації
5. Збільшення попиту на альтернативне житло	Стратегія пристосування	Стратегія збереження конкурентної позиції	Стратегія лідерства за витратами

Продовження табл. 5.2

1	2	3	4
6. Зосередженість на здоров'ї та добробуті гостей	Стратегія пристосування	Стратегія збереження конкурентної позиції	Стратегія диверсифікації
7. Економіка вражень	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія нарощування конкурентних переваг	Стратегія фокусування
8. Зміна споживчого підходу	Стратегія глибокого проникнення на ринок, або пристосування	Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг	Стратегія фокусування Стратегія спеціалізації
9. Безпека та гігієна	Стратегія пристосування	Стратегія збереження конкурентної позиції Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг	Стратегія фокусування
10. Розвиток концепції «готель як місце соціальних зустрічей»	Стратегія пристосування	Стратегія збереження конкурентної позиції Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг	Стратегія диверсифікації Стратегія спеціалізації

\* Розробка авторська.

Зважаючи на вітчизняні реалії функціонування сфери гостинності, стратегічні альтернативи будуть дещо іншими (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

**Матриця позиціонування конкурентних стратегій  
відповідно до трендів розвитку сфери гостинності в Україні**

Сучасні тренди розвитку сфери гостинності України	Стратегічні альтернативи I рівня	Стратегічні альтернативи II рівня	Стратегічні альтернативи III рівня
1	2	3	4
Знищення МТБ та умов діяльності	Стратегія пристосування	Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг	Стратегія спеціалізації
Зменшення кількості туристів, що призвело до скорочення традиційної діяльності	Стратегія пристосування	Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг	Стратегія диверсифікації
Розвиток гуманітарного та волонтерського туризму	Стратегія пристосування	Стратегія створення нових конкурентних переваг	Стратегія спеціалізації
Зміна споживчого підходу	Стратегія глибокого проникнення на ринок Стратегія пристосування	Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг Стратегія створення нових конкурентних переваг	Стратегія фокусування Стратегія спеціалізації
Безпека	Стратегія пристосування	Стратегія збереження конкурентної позиції Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг	Стратегія фокусування

Продовження табл. 5.3

1	2	3	4
Збільшення попиту на медичні та реабілітаційні послуги	Стратегія випереджаючого розвитку	Стратегія створення нових конкурентних переваг	Стратегія диверсифікації Стратегія диференціації
Збільшення попиту на альтернативне житло	Стратегія пристосування	Стратегія збереження конкурентної позиції	Стратегія лідерства за витратами
Зосередженість на здоров'ї та добробуті гостей	Стратегія пристосування	Стратегія збереження конкурентної позиції	Стратегія диверсифікації

\* Розробка авторська.

Матриця позиціонування конкурентних стратегій відповідно до трендів розвитку сфери гостинності в Україні має більше практичне значення, проте не можна нехтувати глобальними перспективами, оскільки вони відображають ті тенденції, напрями розвитку, до яких приєдналась Україна, взявши курс на євроінтеграцію та задекларувавши низку зобов'язань, виконання яких не просто обов'язкове для членства у ЄС, а й для відновлення України в повоєнному періоді.

Також практичне значення має підбір альтернативних стратегій для регіонів України в координатах «Рівень конкурентних переваг» / «Рівень конкурентоспроможності» (табл. 5.4), які дозволяють зорієнтуватись в напрямку діяльності, виходячи з наявних можливостей. Зауважимо, що в таблиці представлено типовий стратегічний набір, який не може враховувати усіх реалій та особливостей функціонування окремого закладу або сфери гостинності регіону.

**Матриця стратегічних альтернатив за рівнем конкурентних переваг та рівнем конкурентоспроможності**

Рівень конкурентоспроможності	Рівень конкурентних переваг					
	Дуже високий	Високий	Середній	Достатній	Низький	
1	2	3	4	5	6	
Дуже високий	I. Глобалізації II. Збереження конкурентної позиції III. Диверсифікації	I. Випереджаючого розвитку II. Збереження конкурентної позиції III. Диверсифікації				
Високий	I. Випереджаючого розвитку II. Збереження конкурентної позиції III. Диверсифікації	I. Випереджаючого розвитку II. Збереження конкурентної позиції III. Диверсифікації				

Продовження табл. 5.4

1	2	3	4	5	6
Середній	<p>I. Глибокого проникнення на ринок</p> <p>II. Збереження конкурентної позиції</p> <p>III. Диверсифікації</p>	<p>I. Глибокого проникнення на ринок</p> <p>II. Збереження конкурентної позиції</p> <p>III. Диференціації</p>	<p>I. Глибокого проникнення на ринок</p> <p>II. Створення нових КП</p> <p>III. Диференціації</p>	<p>I. Глибокого проникнення на ринок</p> <p>II. Створення нових КП</p> <p>III. Фокусування та Диференціації</p>	
Достатній			<p>I. Глибокого проникнення на ринок</p> <p>II. Нарощування КП</p> <p>III. Фокусування</p>	<p>I. Глибокого проникнення на ринок</p> <p>II. Нарощування КП</p> <p>III. Спеціалізація</p>	<p>I. Пристосування</p> <p>II. Відновлення втрачених КП</p> <p>III. Лідерства за витратами</p>
Низький			<p>I. Пристосування</p> <p>II. Нарощування КП</p> <p>III. Спеціалізація</p>	<p>I. Пристосування</p> <p>II. Відновлення втрачених КП</p> <p>III. Лідерства за витратами</p>	<p>I. Пристосування</p> <p>II. Відновлення втрачених КП</p> <p>III. Лідерства за витратами</p>

Тому детальніше зупинимось на результатах здійсненого у розділі 3 позиціонування регіонів в координатах «Рівень конкурентоспроможності» / «Рівень конкурентних переваг» і визначимо, які стратегічні набори їм відповідають.

Дуже високий рівень конкурентоспроможності та рівень конкурентних переваг мав Київ. Відповідно до табл. 5.4, стратегічний набір для столиці – це стратегія I рівня глобалізації, II рівня – збереження конкурентної позиції, III рівня – диверсифікації. Це логічне поєднання для сфери гостинності загалом, проте на мікрорівні кожен заклад має враховувати свої пріоритети в контексті виявлених трендів розвитку, що відображено в табл. 5.1 і 5.2.

Середній рівень конкурентоспроможності та достатній рівень конкурентних переваг отримала Івано-Франківська область, для якої стратегічний набір має такі стратегії: I рівня – глибокого проникнення на ринок, II рівня – створення нових конкурентних переваг, III рівня – фокусування та диференціації.

Цей набір досить вдало враховує ситуацію в цьому регіоні, оскільки він має високий рівень забезпечення закладами ресторанного господарства, середній – дитячими оздоровчими закладами, закладами відпочинку, достатній – колективними закладами розміщення. Глибоке проникнення на ринок можливе за рахунок створення нових конкурентних переваг, які найпростіше реалізувати застосовуючи стратегію фокусування на цих напрямках, що дозволить підвищувати якість послуг, впроваджуючи новачі та диференціації, щоб залучати більше гостей, враховуючи їх фінансові можливості та побажання. Проте тут не йдеться про лідерство за витратами.

Достатній рівень конкурентоспроможності та достатній рівень конкурентних переваг отримала Львівська область, для якої стратегічний набір має такі стратегії: I рівня – глибокого

проникнення на ринок, II рівня – нарощування конкурентних переваг, III рівня – спеціалізація.

В даному випадку глибоке проникнення на ринок можливе за рахунок нарощування кількості та якості тих напрямів діяльності та послуг, які вже мають конкурентні переваги, на яких регіон вже спеціалізується. Це дозволить підвищувати якість послуг, розширювати їх асортимент, впроваджуючи новачі за умов обмежених фінансових можливостей.

Низький рівень конкурентоспроможності та середній рівень конкурентних переваг мають Запорізька й Одеська області. Для їх позиції стратегічний набір включає такі стратегії: I рівня – пристосування, II рівня – нарощування конкурентних переваг, III рівня – спеціалізація. В умовах сьогодення – це регіони які втратили конкурентоспроможність через війну, оскільки є проблема безпеки.

Одеська область має дуже високий рівень забезпечення дитячими оздоровчими закладами, закладами відпочинку, колективними закладами розміщення, транспортного обслуговування, достатній – закладами ресторанного господарства.

За цими даними регіону більше підійшла б стратегія випереджаючого розвитку, проте реалії сьогодення роблять актуальнішою стратегію пристосування, де основні акценти на безпеці, енергетичній незалежності, спеціалізації на лікувальних, реабілітаційних, рекреаційних послугах.

Запорізька область частково окупована, вона загалом вибуває з регіонів, які можуть надавати в повному обсязі послуги гостинності. Тому для цього регіону підходить стратегія пристосування шляхом відновлення втрачених конкурентних переваг та спеціалізації.

Низький рівень конкурентоспроможності та достатній рівень конкурентних переваг мають Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Донецька, Закарпатська, Житомирська, Київська, Миколаївська, Полтавська, Сумська, Харківська, Херсонська, Черкаська області.

Набір стратегій включає: I рівень – пристосування, II рівень – відновлення втрачених конкурентних переваг, III рівень – лідерства за витратами.

Ці регіони доцільно розділити на кілька груп. Зокрема, Волинська, Закарпатська відносно безпечні, де заклади гостинності працюють, навіть наростили свій потенціал, оскільки приймають переселенців, тимчасово переміщених осіб, релокований бізнес. Вінницька, Дніпропетровська, Житомирська, Київська, Полтавська, Черкаська області менш безпечні, проте на їх території не ведуться бойові дії. Миколаївська, Сумська, Донецька, Харківська, Херсонська постраждали частково від окупації, на їх території є або були бої, частина закладів сфери гостинності припинили діяльність, частина – фізично знищені.

Усім регіонам підходить і за визначеною позицією і за реальною ситуацією стратегія пристосування та відновлення втрачених конкурентних переваг, а найдоступніший варіант конкурувати спочатку – це лідерство за витратами. Проте рівень зусиль та напрями діяльності в цих регіонах будуть суттєво відрізнятись.

Низький рівень конкурентоспроможності та низький рівень конкурентних переваг мають Луганська, Кіровоградська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Чернігівська, Чернівецька області.

Набір стратегій включає: I рівень – пристосування, II рівень – відновлення втрачених конкурентних переваг, III рівень – лідерства за витратами.

Логічно, що найперше більшості закладам сфери гостинності потрібно буде відновити втрачені конкурентні позиції, для того, щоб повернутись до традиційної діяльності. Проте частині з них варто шукати нові ніші на ринку гостинності, щоб перепрофілюватись для забезпечення нових потреб, найперше – відновлення фізичного та ментального здоров'я наших захисників та їх сімей, співвітчизників, які втратили у війні свої близьких, були в окупації, біженців, внутрішньопереміщених осіб.

Таким чином, конкурентоспроможність у сфері гостинності більше не обмежується місцевими чи національними ринками, вона стає все більш глобальною.

Найбільший вплив на сферу гостинності справили такі глобальні тренди, які значною мірою визначають конкурентні переваги:

- цифрова трансформація та інновації в гостинності;
- екологічна сталість та зелені ініціативи;
- персоналізація та індивідуальність обслуговування;
- глобалізація та розширення географічного покриття;
- збільшення попиту на альтернативне житло;
- зосередженість на здоров'ї та добробуті гостей;
- економіка вражень;
- зміна споживчого підходу;
- безпека та гігієна;
- розвиток концепції «готель як місце соціальних зустрічей».

Визначені тренди покладені в основу матриці джерел конкурентних переваг, що забезпечили визначення відповідних

кожній базовій концепції гостинності стратегічних конкурентних переваг.

Виявлено основні тенденції розвитку сфери гостинності в Україні до 2020 року: зростання міжнародного туризму; розширення географічного покриття; розвиток екологічних ініціатив; зростання регіонального туризму, інвестицій у туристичну інфраструктуру; зростання популярності гастротуризму; використання інноваційних та цифрових технологій; збільшення уваги до безпеки.

Умови війни в Україні суттєво вплинули на розвиток сфери гостинності, однак основні тренди залишаються актуальними. Конкурентні переваги матимуть ті заклади гостинності, які здатні швидко адаптуватись до цих викликів, здійснити перепрофілювання діяльності та змінювати спектр послуг відповідно до нових потреб.

Оскільки сфера гостинності розглядається нами як складна соціоекологоекономічна система, якій притаманні суттєві регіональні відмінності, доцільно застосувати комбіновані стратегічні набори, сформовані на основі ієрархічного підходу.

## РОЗДІЛ 6

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВІДНОВЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ

#### **6.1. Концептуальні засади відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності**

Реалії функціонування сфери гостинності в Україні істотно погіршились через вплив пандемії, воєнних дій, що призвело до зниження економічної активності загалом. Проте вже нині здійснюються напрацювання щодо відновлення економіки України. Відновлення в економіці передбачає поступове повернення до рівня економічної активності, що передував кризі, з можливістю виходу на новий, більш високий рівень розвитку, завдяки структурним змінам, інноваціям та ефективнішому використанню ресурсів. Це поступове підвищення рівня економічної діяльності, добробуту та фінансової стабільності після періоду спаду, кризи або інших негативних впливів, що порушили нормальний економічний розвиток завдяки відновленню виробничих потужностей, зайнятості, стабілізації цін, споживчого попиту, а також довіри до ринку та фінансових інститутів.

Зазначимо, що у 2020 році сфера гостинності попала в екстремальні умови функціонування через локдаун, крім того через пандемію залишилася без фінансування програма просування українського туристичного потенціалу. Багато закладів закрилось і не відновило діяльність, більшість була змушена тривалий час працювати зі збитками, відновлюючи свій потенціал.

В контексті подолання кризових явищ у сфері гостинності України як наслідків COVID-пандемії було прийнято низку стратегічних документів, націлених на активізацію, найперше, внутрішнього та в'їзного туризму.

Зокрема, у 2019 році було розроблено Стратегічний план розвитку туризму в Україні до 2031 року. Його обґрунтування викладено у Підсумковій доповіді «Дорожня карта сталого розвитку туризму в Україні» [62].

На основі аналізу основних факторів розвитку сфери визначено «ключові недоліки конкурентоспроможності» та пріоритетні заходи.

Основні недоліки конкурентоспроможності за складовими:

- нормативно-правове регулювання / управління – застаріла законодавча база, неефективна система управління, некомпетентність управлінців;

- доступність – низький рівень розвитку інфраструктури при достатньому потенціалі і забезпеченості;

- брендинг – відсутність послідовної стратегії розвитку бренду;

- маркетинг – зосередження на офлайн-засобах, замість застосування онлайн-ресурсів, обмеженість і фрагментарність маркетингових бюджетів [62, с. 55-57].

Підрозділ «6.3 Визначення пріоритетних заходів і потенційних швидких результатів» включає такі загальні пропозиції як розбудову Національної туристичної організації, реорганізацію управління туризмом на регіональному та місцевому рівнях, корективи законодавчої бази, Програму модернізації ділового туризму і турів вихідного дня як продуктів, підвищення доступності транспорту, формування бренду українського туризму [62, с. 67-76].

Також в ньому представлено низку проєктів і планів, зокрема, маркетингових заходів Національної туристично-інформаційної та дорожньої розмітки, створення туристично-інформаційних центрів і фінансових можливостей для МСБ у сфері туризму [62, с. 77-80].

Основні пріоритети були визначені також Указом Президента України «Про заходи щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму» [179].

Відповідно, Кабінет Міністрів України на засіданні затвердив «План заходів щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму» (Затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 лютого 2021 р., № 84-р). План передбачав такі пріоритетні напрями: «Охорона, відродження та ефективне використання об'єктів культурної спадщини», «Розбудова сучасної туристичної інфраструктури», «Сприяння розвитку креативних індустрій». Розділ «Розбудова сучасної туристичної інфраструктури» передбачав розробку Державної цільової програми розвитку внутрішнього та в'їзного туризму «Мандруй Україною» на 2022-2026 роки. Для популяризації туристичного потенціалу України передбачалось реалізувати проєкт «Туристичні магніти України», створити офіційний багатомовний туристичний портал, Єдиний туристичний реєстр, туристично-інформаційні центри. Окремим блоком ставилось завдання щодо дослідження змін на ринку туристичних послуг, ідентифікації цільових аудиторій, обґрунтування перспектив розвитку туризму та супутніх сфер діяльності, що лягло б в основу формування національної системи збору та аналізу туристичних даних [171].

Частина цих завдань у 2021 році була виконана, отримано позитивні результати. Найперше це стосується інфраструктури туризму, аналітичного забезпечення, активізації участі територіальних громад у рамках Програми «Культура. Туризм. Регіони», націленої на створення культурних продуктів для нарощення туристичного потенціалу регіонів та їх просування, збільшилось фінансування сфери туризму. Так у бюджеті 2021 року на реалізацію туристичного потенціалу України було передбачено 100 млн грн.

Як зазначив О. Кубраков, Міністр інфраструктури України, «Наразі здійснюється масштабне дослідження українського туристичного ринку ... Стартувала промо-кампанія із посилення туристичного бренду України у світі. У нас багато нових проєктів для покращення туристичної інфраструктури ...» [148].

Проте ці ініціативи перервала війна. Нині відновлення економіки України є складним і багатограним процесом, який включає різні ініціативи та стратегії. Зокрема, в Україні запущено кілька ініціатив для підтримки бізнесу та експорту. Так національний проєкт «Дія. Бізнес» спрямований на розвиток підприємництва та місцевих економік. Регулярно проводяться дослідження стану та потреб бізнесу в умовах війни, що допомагає краще розуміти виклики та розробляти ефективні стратегії підтримки.

Для залучення іноземних інвесторів створено платформу Advantage Ukraine, яка пропонує понад 500 інвестиційних проєктів у різних галузях економіки. Офіційний сайт Міністерства економіки України. Це допомагає залучити капітал і підтримати економічне зростання. Уряд України активно працює над створенням умов для залучення міжнародних інвестицій та підтримки бізнесу. Затверджено порядок

використання коштів на підтримку проєктів зі значними інвестиціями [154].

Національним інститутом стратегічних досліджень розроблено документ «Україна – 2030. Стратегія зміни майбутнього», Першою ціллю, в якому є «Структурна модернізація з метою формування конкурентоспроможної економіки, яка засновується на інноваціях та сучасному виробничому потенціалі, забезпечує високі екологічні та ресурсоефективні стандарти, адаптивна до потреб внутрішнього ринку та глобальних конкурентних викликів», а одним з пріоритетних напрямів визначено «Відновлення та прискорення позитивної динаміки основних секторів економіки, посилення міжсекторальної, міжрегіональної та міжнародної взаємодії» [226].

Вивчення цих документів дає можливість стверджувати, що для визначення сутності відновлення конкурентоспроможності можна застосувати кілька актуальних підходів, які формують пріоритетні напрями розвитку, а саме, відновлення конкурентоспроможності:

- як процес поліпшення економічних показників, що дає змогу підприємству, окремій сфері діяльності або економіці країни загалом відновити свою здатність ефективно конкурувати на ринку шляхом підвищення продуктивності, оптимізації витрат, інновацій у виробництві та управлінні;

- як впровадження нових технологій, продуктів або послуг, що дозволяють компанії виділитися серед конкурентів. Інновації допомагають створювати нову цінність для споживачів, що зміцнює позиції підприємства, окремої сфери діяльності на ринку;

- на основі стратегічного підходу, що полягає у розробці та реалізації нових стратегій, спрямованих на адаптацію до змін

ринкових умов. Для цього необхідними є перегляд бізнес-моделі, вихід на нові ринки, диверсифікацію діяльності або зміну цільової аудиторії;

- як поліпшення соціальних факторів, таких як соціальна активність і взаємодія, підвищення рівня зайнятості в громадах із урахуванням їх можливостей і ресурсів;

- шляхом удосконалення інституційного середовища, включаючи законодавчі зміни, покращення регуляторних рамок, сприяння бізнесу з боку держави та інші інституційні чинники.

Ці підходи можна використовувати як окремо, так і в комбінації, залежно від конкретних умов. Узагальнюючи, відновлення конкурентоспроможності можна визначити як процес, що відображає здатність економічного суб'єкта (підприємства, галузі, економіки) відновлювати та підвищувати свої конкурентні позиції після зниження або втрати конкурентоспроможності. Це передбачає адаптацію до змін ринкових умов, використання нових можливостей і ресурсів, а також впровадження інновацій, які дозволяють знову досягти ефективності та переваг на ринку. Відновлення конкурентоспроможності в цьому контексті можна розглядати як реакцію на виклики, що загрожують стабільності та процвітанню економічного суб'єкта, з метою повернення його до конкурентоспроможного стану шляхом впровадження інновацій, поліпшення продуктивності та ефективності управління. Відновлення конкурентоспроможності відбувається в умовах постійного динамізму ринків та є необхідним для забезпечення стійкості і довгострокового розвитку економічного суб'єкта.

Як процес, відновлення можна визначити як послідовний, систематичний рух від стану економічної кризи або спаду до стабільного і стійкого економічного зростання. Цей процес динамічний і включає заходи, спрямовані на подолання наслідків

суспільних та економічних потрясінь, передбачає впровадження економічних, фінансових, соціальних, інституційних реформ, спрямованих на стимулювання розвитку, підвищення ефективності економічної діяльності та зміцнення економічної стійкості в майбутньому.

Конкретизуючи, пропонуємо авторське визначення *відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності* як процесу повернення або підвищення здатності сфери гостинності загалом і закладів, що її формують, зокрема, успішно конкурувати на ринку після періоду спаду чи кризи шляхом створення нових або удосконалення чинних продуктів і послуг, адаптації та модернізації бізнес-моделей для забезпечення їх відповідності новим конкурентним умовам та сучасним економічним трендам економіки вражень, цифрової та поведінкової економіки, інклюзивного і сталого розвитку.

Дієвість процесів відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності значною мірою визначається чіткістю *принципів*, на основі яких вони формуються. На нашу думку, основні з них:

- адаптивності, що передбачає здатність сфери гостинності швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема на економічні коливання, зміни в потребах споживачів та нові тенденції. Адаптивність включає гнучкість у прийнятті рішень і коригуванні стратегій відповідно до змінних умов ринку;

- науковості як впровадження наукових досліджень і аналітики для обґрунтування рішень і стратегій, використання сучасних наукових методів і технологій для підвищення ефективності управління, і оптимізації бізнес-процесів закладів сфери гостинності;

- системності, коли всі аспекти діяльності розглядаються як частина єдиної системи. Це включає інтеграцію різних функцій і

процесів для досягнення загальної мети, що забезпечує злагодженість і ефективність діяльності;

- інноваційності як постійне впровадження нових ідей, технологій та підходів, що охоплює не тільки технологічні нововведення, але й нові бізнес-моделі, послуги та методи обслуговування;

- орієнтації на клієнта як фокусування на потребах і вподобаннях клієнтів, що є основою для формування конкурентних переваг. Це передбачає постійний моніторинг споживацьких трендів і зворотного зв'язку для покращення якості послуг і задоволення потреб клієнтів;

- сталого розвитку, що передбачає забезпечення екологічної та соціальної відповідальності бізнесу, врахування екологічних впливів діяльності та реалізацію стратегій, спрямованих на збереження природних ресурсів і підтримку соціальних ініціатив;

- інтеграції як забезпечення ефективної взаємодії між різними закладами або напрямками діяльності закладів сфери гостинності. Це включає координацію їх роботи, що сприяє підвищенню загальної продуктивності і якості обслуговування;

- прозорості, що передбачає відкритість в управлінні та комунікаціях з усіма зацікавленими сторонами. Прозорість допомагає будувати довіру клієнтів і партнерів, а також забезпечує ефективний контроль і управління;

- партнерства як співпраця з іншими компаніями, організаціями та державними структурами, що може забезпечити додаткові ресурси і можливості для розвитку. Партнерство включає укладання стратегічних угод і участь у спільних проєктах для досягнення взаємних вигод.

Виокремлені принципи допомагають формувати комплексний підхід до відновлення конкурентоспроможності в

сфері гостинності, забезпечуючи збереження та підвищення позицій на ринку.

Відновлення конкурентоспроможності як процес має кілька ключових *ознак*, які розкривають його суть і механізми.

По-перше, це систематичний підхід до аналізу і діагностики проблем, які викликали зниження конкурентоспроможності. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища компанії дозволяє виявити причини втрати ринкових позицій і розробити відповідні стратегії для їх усунення.

По-друге, процес відновлення включає розробку та впровадження нових стратегій і рішень. Це може включати модернізацію технологічного обладнання, оновлення продуктів або послуг, адаптацію бізнес-моделі або зміну маркетингової стратегії. Важливо, щоб ці стратегії були інноваційними і відповідали сучасним вимогам ринку.

Третьою ознакою є активна реалізація змін і впровадження нових практик у всіх аспектах діяльності закладів сфери гостинності. Це стосується як організаційних процесів, так і технічних чи управлінських змін. Важливо, щоб усі зміни були спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності закладів сфери гостинності.

Четвертою ознакою є моніторинг і оцінка результатів реалізації відновлювальних заходів. Постійний аналіз ефективності впроваджених стратегій і коригування планів відповідно до отриманих результатів дозволяє адаптуватися до змінюваних умов ринку і підтримувати конкурентні переваги.

П'ятою ознакою є активне управління ресурсами. Оптимізація витрат і забезпечення ефективного використання ресурсів є критичними для відновлення конкурентоспроможності. Це передбачає підвищення продуктивності, зменшення витрат і покращення управлінських процесів.

Важливим аспектом є також комунікація з зовнішніми і внутрішніми стейкхолдерами. Відновлення конкурентоспроможності потребує підтримки з боку клієнтів, партнерів і співробітників. Створення позитивного іміджу та ефективне управління репутацією допомагає відновити довіру і зміцнити позиції на ринку.

Забезпечення гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни є ще однією ознакою. Ринок і зовнішнє середовище постійно змінюються, тому заклади сфери гостинності повинні бути готові швидко адаптувати свої стратегії і тактики залежно від нових викликів і можливостей.

Виявлені ознаки дозволяють перейти до визначення загальної мети та цілей відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності.

*Мета* відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності – створення стійкої, адаптивної системи, здатної до швидкої інтеграції інноваційних рішень та ефективного реагування на динамічні зміни ринкових умов, що передбачає запровадження нових технологій, удосконалення управлінських процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів і розвиток людського капіталу та дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності як на локальному, так і на глобальному ринках.

*Основні цілі відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності:*

- покращення якості обслуговування клієнтів, підвищення рівня сервісу через впровадження нових стандартів обслуговування, навчання персоналу та використання сучасних технологій для підвищення комфорту й задоволення потреб клієнтів;

- залучення нових клієнтів та утримання існуючих, для чого необхідно розробити і реалізувати стратегії для залучення нових споживачів, а також підтримання лояльності існуючих клієнтів шляхом впровадження програм лояльності та персоналізованих пропозицій;

- впровадження інновацій та оновлення продуктів і послуг, щоб відповідати сучасним трендам та вимогам ринку. Це включає розробку нових концепцій обслуговування та нових технологій;

- оптимізація бізнес-процесів і витрат. Потрібно здійснювати оптимізацію внутрішніх процесів для підвищення ефективності та зменшення витрат. Це включає автоматизацію процесів, покращення управлінських систем та впровадження економічних рішень;

- впровадження екологічних практик зменшення впливу на навколишнє середовище та підтримання соціальної відповідальності;

- розвиток людських ресурсів і впровадження нових стандартів в сфері гостинності;

- оновлення інфраструктури, модернізація обладнання та впровадження нових технологій;

- зміцнення партнерських відносин і співпраці, що може забезпечити нові можливості для розвитку, підвищення якості послуг і розширення ринків.

Визначені цілі допомагають виявити ключові напрями для відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності, що дозволяє адаптуватися до змінюваних умов ринку та забезпечити стабільний розвиток галузі.

Відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності є комплексним процесом, що вимагає всебічного підходу до вдосконалення внутрішніх процесів, підвищення якості послуг, впровадження інновацій та активної роботи з клієнтами. Як

результат, це забезпечує закладам можливість не лише відновити свої позиції на ринку, але й створити стійкі конкурентні переваги, які дозволять їм успішно функціонувати та розвиватися в довгостроковій перспективі.

Реалізація мети та цілей передбачає розробку відповідного *організаційно-економічного механізму відновлення конкурентоспроможності* сфери гостинності. Для визначення сутності організаційно-економічного механізму відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності можуть бути використані різні підходи, а саме: системний, процесний, функціональний, ситуаційний [241, с. 147-154].

Системний підхід базується на розумінні об'єкта управління як цілісної системи, що складається з взаємопов'язаних елементів. Цей підхід передбачає розгляд таких компонентів системи як стратегія, структура, процеси, людські ресурси та інші, взаємодіють між собою для досягнення конкурентної переваги. Процесний підхід робить акцент на етапах діяльності у вигляді послідовних та взаємопов'язаних процесів. Цей підхід орієнтований на ідентифікацію та оптимізацію ключових бізнес-процесів, які впливають на конкурентоспроможність об'єкта управління. Функціональний підхід означає, що різні функціональні області, такі як маркетинг, фінанси, виробничі процеси, якості та персоналу тощо, повинні бути взаємопов'язаними та виконувати свої функції з метою досягнення конкурентних переваг. Ситуаційний підхід акцентує увагу на необхідності враховувати зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі сфери гостинності, відповідно до яких здійснюється корегування стратегії. Інтегрований підхід передбачає поєднання різних методів і способів для досягнення максимальної ефективності та результативності розвитку сфери гостинності. Це може включати

використання системного підходу для розуміння системи управління загалом, процесного підходу для оптимізації бізнес-процесів та функціонального підходу для координації діяльності різних функціональних напрямів діяльності сфери гостинності з урахуванням ситуації, яка складається в їх зовнішньому та внутрішньому середовищі [244].

Важливо зауважити, що вибір підходу до формування організаційно-економічного механізму відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності може залежати від їх специфіки, ринкових умов, наявних ресурсів та стратегічних цілей. У кожного підходу є свої переваги і важливість, але їх взаємодія і впровадження в комплексі допоможуть закладам гостинності досягти успіху та стати конкурентоспроможними. Ключовим фактором є постійний моніторинг ринку, аналіз трендів та потреб клієнтів, що дозволить адаптуватися до змін і залишатися актуальними.

Розуміння організаційно-економічного механізму відновлення конкурентоспроможності та ідентифікація основних його складових дозволить реалізувати стратегії та розробити підходи до забезпечення розвитку сфери гостинності в нових умовах. Це відкриє можливості для формування конкурентних переваг сфери гостинності. Дослідження даної проблеми може також сприяти розробці нових інструментів для підтримки конкурентоспроможності сфери гостинності.

Акцентування в концептуальних засадах відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності на ресурсах і можливостях обумовлена необхідністю забезпечення достатнього рівня гнучкості організаційно-економічного механізму.

Основними аргументами для застосування такого підходу є:

1. Зміни у світовій економіці, пандемії, природні катастрофи та інші кризові фактори можуть суттєво впливати на сферу гостинності, якій іманентно притаманні зміни через сезонні коливання попиту, економічні кризи, зміни у поведінці споживачів та інші зовнішні фактори. Орієнтація на ресурси дозволяє закладам швидко адаптуватися до таких змін, оптимізуючи структуру витрат, змінюючи пропозицію послуг або впроваджуючи інноваційні підходи до обслуговування.

2. Управління ресурсами дозволяє підприємствам у сфері гостинності забезпечити баланс між витратами та доходами. Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності, коли необхідно мінімізувати витрати, зберігаючи при цьому якість обслуговування.

3. Конкурентоспроможність у сфері гостинності значною мірою залежить від здатності підприємств швидко реагувати на зміни ринкових умов, впроваджувати нові технології, стандарти обслуговування і навіть перебудовувати свої бізнес-моделі. Ефективне використання ресурсів, таких як кваліфікований персонал, інноваційні технології та матеріальні активи, сприяє формуванню унікальної пропозиції, що важливо для довготривалої конкурентоспроможності. У сфері гостинності використання ресурсів дозволяє впроваджувати нові технології, розвивати послуги, адаптуватися до тенденцій цифровізації та підвищувати якість обслуговування, що значно впливає на досвід споживачів.

4. Управління ресурсами дозволяє сфокусуватися на енергоефективних, екологічних підходах, що не тільки позитивно впливає на імідж закладів сфери гостинності, а й стає фактором конкурентоспроможності на ринку, де клієнти все більше цінують сталі та відповідальні бізнеси.

Орієнтація на можливості дозволяє закладам сфери гостинності своєчасно і гнучко реагувати на запити клієнтів, створюючи нові послуги або вдосконалюючи існуючі, що сприяє підвищенню задоволеності споживачів та їх лояльності. Виявлення та впровадження інноваційних підходів у обслуговуванні, маркетингу та управлінні підвищує ефективність бізнес-процесів і приваблює пропозицій. Це дозволяє створювати конкурентні переваги на ринку та відрізнятись від конкурентів.

Заклади, що використовують можливості, можуть ефективно досліджувати нові ринки, залучати іноземних туристів, розвивати альтернативні канали збуту та пропонувати послуги на основі нових запитів споживачів, розширюючи свою аудиторію. Зокрема, можливості для підвищення екологічності та соціальної відповідальності сприяють довгостроковій конкурентоспроможності, оскільки вони підвищують стійкість підприємства до зовнішніх викликів і задовольняють зростаючий запит на екологічно чисті та відповідальні послуги; можливості для покращення сервісу, впровадження екологічних практик або соціальних ініціатив, здатні покращити свій імідж і підвищити довіру споживачів.

Не дивлячись на сучасну невизначеність розвитку сфери гостинності в Україні, особливо в регіональному розрізі, стратегічний підхід залишається актуальним, оскільки він забезпечує системність у формуванні довгострокової ефективності управлінських рішень. Стратегічний підхід дає змогу закладам сфери гостинності на основі аналізування та прогнозування тенденцій ринку адаптуватися до швидких змін і враховувати зовнішні виклики, завдяки чому можна уникнути кризових ситуацій і підвищити стабільність розвитку. Він дозволяє зосередитися на досягненні стратегічних цілей шляхом

чіткого визначення пріоритетів, мобілізації наявних ресурсів, ефективного управління ризиками та пошуку можливостей для зростання навіть в умовах невизначеності.

Саме стратегічний підхід стимулює підприємства до розвитку конкурентних переваг, впровадження інноваційних практик і формування нових бізнес-моделей, впровадження нових технологій, цифрових рішень та підходів у сервісі, які роблять обслуговування більш ефективним і зручним для споживачів, що є вагомим фактором конкурентоспроможності.

Чітко сформульовані стратегічні цілі дозволяють закладам сфери гостинності покращувати якість обслуговування, орієнтуватися на задоволення потреб клієнтів, створюючи для них ціннісний досвід та формуючи лояльність до бренду. Стратегічне планування забезпечує оптимальне розподілення ресурсів, що дозволяє збалансувати фінансові, людські та матеріальні витрати. Це особливо важливо в умовах обмеженого бюджету та нестабільної економічної ситуації.

Водночас, використання стратегічного підходу дозволяє закладам гостинності виділяти культурні та історичні особливості регіону, що сприяє залученню внутрішніх і міжнародних туристів, формуючи унікальні туристичні продукти та посилюючи позитивний імідж України. Тому розробка стратегічних наборів для відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності регіонів України є окремим завданням нашого дослідження.

Результатом відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності є формування та реалізація конкурентних переваг. Деталізуємо змістовне наповнення конкурентних переваг в контексті їх групування на економічні, екологічні та соціальні.

Економічні конкурентні переваги дозволяють підприємству ефективно конкурувати на ринку, забезпечувати більшу

прибутковість та сталий розвиток порівняно з іншими учасниками ринку. Вони виникають завдяки здатності підприємства знижувати витрати або пропонувати продукцію з високою доданою вартістю, що дає змогу запропонувати більш привабливі умови для споживачів або підвищити ефективність використання ресурсів.

До основних економічних конкурентних переваг належать:

- низькі витрати (cost leadership), оскільки зниження витрат дозволяє пропонувати свої товари або послуги за нижчими цінами, ніж конкуренти. Це можливість залучати більше клієнтів, не втрачаючи при цьому в рентабельності. Зниження витрат досягається за рахунок ефективного управління виробничими процесами, оптимізації ресурсів, автоматизації та впровадження інновацій;

- диверсифікація послуг та продуктів, адаптованих до потреб ринку, що дозволяє закладам сфери гостинності пропонувати унікальні рішення або спеціалізовані пакети послуг, які не мають аналогів у конкурентів. Диверсифікація сприяє збільшенню доходів та захопленню нових ринкових ніш;

- диференціація продукції (differentiation), конкурентна перевага, яка базується на унікальності продукту чи послуги, що відрізняє його від аналогічних пропозицій на ринку. Диференціація може бути досягнута завдяки високій якості, інноваційним функціям, брендингу, унікальному дизайну або спеціалізованому обслуговуванню клієнтів. Це дозволяє закладам встановлювати вищі ціни за свої продукти чи послуги, оскільки споживачі готові платити більше за те, що вони вважають кращим або унікальним. Наприклад, пропозиція інноваційних турів, персоналізованих послуг або додаткових зручностей, які відповідають потребам різних груп споживачів, дозволяє

привернути увагу клієнтів і підтримувати вищі ціни на послуги, що в результаті приносить додатковий прибуток;

- економія від масштабу, коли заклади, які мають значний обсяг виробництва або реалізації, можуть знижувати одиничні витрати на виробництво чи обслуговування. Це дозволяє пропонувати конкурентні ціни на продукти або послуги, а також збільшувати маржу прибутку при тих самих витратах;

- гнучкість ціноутворення та доступність послуг для різних сегментів клієнтів. Можливість пропонувати нижчі ціни у порівнянні з іншими учасниками ринку, без шкоди якості обслуговування, забезпечує конкурентну перевагу, дозволяючи підприємствам залучати більшу кількість клієнтів, включно зі споживачами, які орієнтовані на економ-сегмент. Наприклад, знижки на групові бронювання, спеціальні пропозиції для постійних клієнтів або диференціація цін у залежності від сезонності можуть стати факторами, що сприяють залученню нових клієнтів;

- використання передових технологій або новаторських підходів до виробництва, що дозволяють досягти значно кращої якості продукції чи знизити виробничі витрати;

- ефективне управління ресурсами та оптимізація процесів для аналізу попиту, прогнозування завантаження та оптимізації постачання дозволяє скорочувати витрати, підвищувати рівень обслуговування та збільшувати продуктивність бізнесу. Це дає змогу забезпечувати вищу маржинальність і стійкість на ринку;

- удосконалення організаційної структури, автоматизація управлінських та виробничих процесів здатне знизити витрати, підвищити швидкість прийняття рішень і покращити використання людських та матеріальних ресурсів;

- наявність ексклюзивних контрактів або угод з постачальниками або партнерами, які дають підприємству доступ

до унікальних або дешевших ресурсів. Це дозволяє знижувати собівартість продукції або забезпечити високий рівень постійного попиту на товар чи послугу;

- міцні фінансові позиції, оскільки заклади з високою ліквідністю та здатністю до фінансування мають більшу гнучкість для інвестування в нові проєкти, модернізацію та розширення виробництва, що дозволяє швидше реагувати на зміни на ринку та ефективно реалізовувати стратегії зростання.

Таким чином, економічні конкурентні переваги відновлення конкурентоспроможності в сфері гостинності зосереджуються на таких аспектах, як зниження витрат, підвищення якості, впровадження інновацій і технологій, ефективне використання ресурсів і максимізація доходів при мінімальних витратах, що дозволяє підприємствам підтримувати лідерські позиції на ринку та збільшувати свою рентабельність.

Соціальні конкурентні переваги виникають завдяки здатності закладів сфери гостинності ефективно взаємодіяти з різними соціальними групами, створюючи позитивні умови для розвитку та задоволення потреб своїх співробітників, споживачів і суспільства загалом. Вони включають аспекти, пов'язані з корпоративною соціальною відповідальністю (CSR), дотриманням етичних стандартів, підтримкою здоров'я та безпеки працівників, а також вкладом у розвиток місцевих громад. Такі переваги дозволяють не лише забезпечити стабільні позиції на ринку, а й створити довгострокову вартість, що виходить за межі суто економічних показників.

До соціальних конкурентних переваг належать:

- корпоративна соціальна відповідальність (CSR). Заклади, що активно впроваджують стратегії соціальної відповідальності, можуть залучати лояльних споживачів, які віддають перевагу компаніям, що підтримують етичні та соціально важливі

ініціативи. Це може включати екологічно чисте виробництво, підтримку благодійних організацій, інтеграцію принципів справедливої торгівлі або підтримку соціальних ініціатив, що позитивно впливає на імідж компанії;

- задоволеність і лояльність клієнтів завдяки високому рівню обслуговування, персоналізованому підходу, турботі про потреби клієнтів і створення позитивного досвіду для гостей. Постійні клієнти, які задоволені обслуговуванням, можуть стати амбасадорами бренду, залучаючи нових гостей через позитивні відгуки та рекомендації;

- безпечні та комфортні умови, високі стандарти охорони здоров'я і безпеки. Це дозволяє знижувати плинність кадрів, підвищувати мотивацію та продуктивність працівників;

- етичні стандарти та прозорість у бізнес-практиках. Заклади, які відзначаються прозорістю у веденні бізнесу, чесністю в стосунках з клієнтами та партнерами створюють міцні довгострокові стосунки з усіма зацікавленими сторонами. Це підвищує їх репутацію і створює додаткові конкурентні переваги на ринку;

- інклюзивність і соціальна рівність. Сфера гостинності може отримати соціальні конкурентні переваги через забезпечення інклюзивності та доступності своїх послуг для різних соціальних груп. Наприклад, надання зручностей для осіб з обмеженими можливостями або врахування культурних особливостей гостей з різних країн може стати значним соціальним чинником, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Компанії, які створюють доступне середовище для всіх клієнтів, здатні залучити більш широку цільову аудиторію;

- відповідальність за здоров'я і добробут споживачів. Пропонування безпечних і високоякісних продуктів або послуг,

які враховують інтереси споживачів і їхнє здоров'я, створює позитивний імідж підприємства і дозволяє збільшувати лояльність споживачів. Це може бути важливим чинником при виборі бренду, особливо серед споживачів, що прагнуть до здорового способу життя або екологічно чистих продуктів.

Екологічні конкурентні переваги заклади сфери гостинності отримують завдяки впровадженню екологічно відповідальних практик, сприянню сталому розвитку, збереженню навколишнього середовища та зниженню екологічних ризиків. Вони дозволяють не лише знижувати негативний вплив на довкілля, але й створювати додаткову цінність для споживачів, партнерів і суспільства в цілому, що сприяє зміцненню їхньої позиції на ринку.

До екологічних конкурентних переваг можна віднести:

- використання екологічно чистих, енергоефективних технологій дозволяє знижувати витрати на енергію та ресурси, мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище;

- отримання міжнародних сертифікатів на екологічно чисту діяльність (наприклад, сертифікат «Green Globe», «EarthCheck», ISO 14001) дозволяє закладам використовувати це як конкурентну перевагу для залучення споживачів, які віддають перевагу екологічно чистим продуктам і послугам. Це також відкриває можливості для участі у «зелених» тендерах та співпраці з екологічно орієнтованими партнерами. Це демонстрація не тільки відповідності сучасним вимогам екологічної стійкості, але й готовності до змін у відповідь на нові виклики, що підвищує довіру споживачів і дає конкурентні переваги на ринку, де екологічні стандарти стають дедалі важливішими;

- впровадження практик ресурсозбереження (наприклад, переробка відходів, мінімізація споживання води і енергії), може

досягати значних економічних вигод, знижуючи витрати на енергоресурси і сировину. Це не тільки допомагає зберігати навколишнє середовище, але й підвищує ефективність виробничих процесів;

- екологічний маркетинг. Впровадження і просування екологічно чистих продуктів та послуг є важливим інструментом залучення споживачів, особливо серед тих, хто орієнтується на збереження природи та сталий розвиток. Екологічний брендинг дозволяє створювати додаткову цінність для продуктів, які враховують екологічні стандарти;

- інновації у сфері екологічно чистого продукту. Розробка і виробництво нових екологічно чистих товарів, що відповідають вимогам сталого розвитку та еко-трендів, дозволяє створювати попит на продукцію і виділятися серед конкурентів. Це можуть бути продукти з мінімальним впливом на природу, біорозкладні матеріали або екологічно безпечні упаковки;

- зменшення екологічних ризиків. Активне управління екологічними аспектами підприємницької діяльності дозволяє знижувати ризики, пов'язані з екологічними катастрофами або штрафами за порушення екологічних норм. Це також може забезпечити додаткові переваги в умовах посилення регулювання екологічної діяльності на міжнародному рівні. Екологічні конкурентні переваги стають все більш важливими для підприємств, оскільки екологічні фактори мають великий вплив на поведінку споживачів, партнерів та регулюючих органів. Впровадження екологічно відповідальних практик сприяє не лише сталому розвитку підприємства, а й допомагає йому отримувати вигоди від зменшення витрат і підвищення довіри споживачів.

Таким чином, новизна даної концепції полягає у застосуванні мультидисциплінарного підходу, що поєднує

економічні, екологічні та соціальні аспекти для створення інтегрованих бізнес-моделей, які дозволяють ефективно реагувати на кризові явища та підтримувати стабільний розвиток. Зокрема, це включає використання новітніх цифрових технологій для персоналізації послуг та покращення операційної ефективності, впровадження принципів інклюзивної економіки, стратегій зеленої економіки для зниження впливу на довкілля.

## **6.2. Організаційно-економічний механізм відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності в Україні**

Теоретико-методичні основи формування організаційно-економічного механізму відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності розроблено нами в п. 6.1 як складової концепції відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності. Проте за результатами досліджень доцільно уточнити змістовну та інструментальну частину цього механізму, що має практичне значення в контексті забезпечення реалізації запропонованих стратегій.

Уточнимо змістовне наповнення організаційно-економічного механізму відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності як сукупності взаємопов'язаних управлінських, економічних, технологічних та соціальних інструментів і методів, що діють синхронно для досягнення стратегічної мети – відновлення та зміцнення конкурентних переваг та забезпечення прийняттого рівня конкурентоспроможності з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх впливів.

На основі зазначеного представимо структурну схему організаційно-економічного механізму відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності на рис. 6.1.

Організаційно-економічний механізм відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності має формуватися і функціонувати на основі таких принципів:

- науковості – рішення мають бути обґрунтовані відповідно до сучасних наукових підходів, теорій та практик;

- комплексності, що передбачає взаємозв'язок усіх елементів системи управління конкурентоспроможністю закладів сфери гостинності при ухваленні управлінських рішень;

- системності, що дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії, всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми на досягнення поставлених цілей;

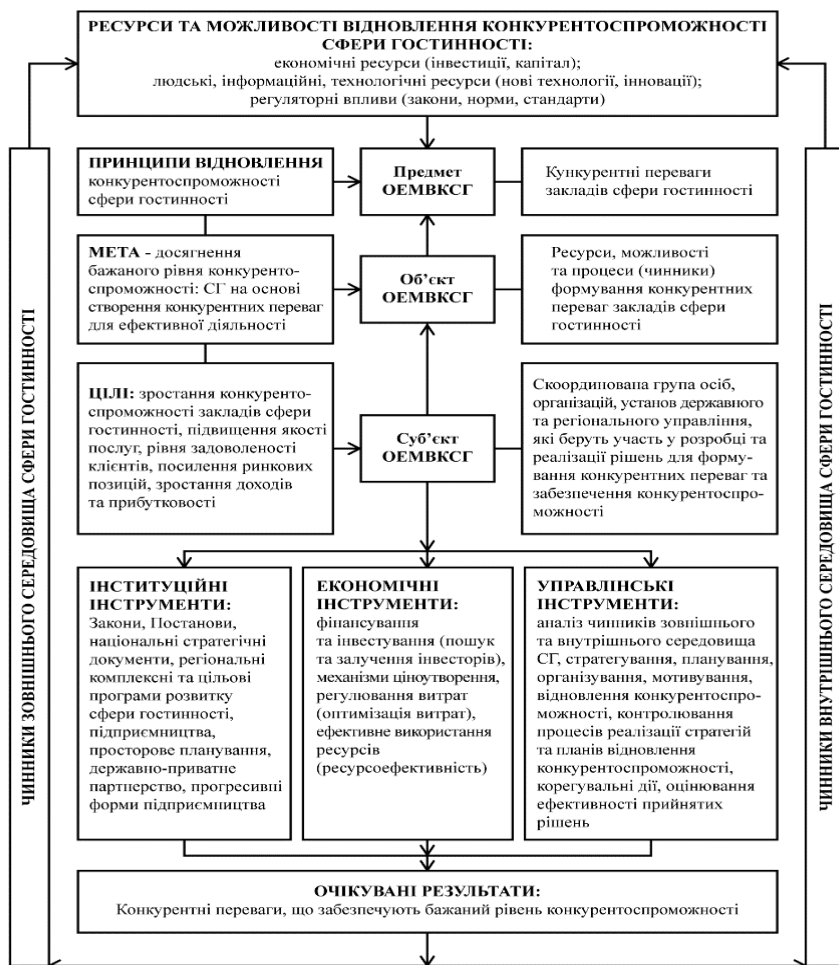
- безперервності – управління конкурентоспроможністю закладів сфери гостинності є процесом перманентним;

- оптимальності, що передбачає прийняття оптимального управлінського рішення щодо формування конкурентних переваг, досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення можливостей його підвищення;

- ефективності – максимально можливе використання потенціалу закладів сфери гостинності для досягнення належного рівня конкурентоспроможності, що дозволить йому стабільно функціонувати та зростати;

- конструктивності – полягає у логічній послідовності формування стратегії і тактики забезпечення конкурентоспроможності закладів сфери гостинності, обґрунтуванні їх вибору та напрямів реалізації відповідно до умов функціонування;

**СТРУКТУРНА СХЕМА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ  
ВІДНОВЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ**



**Рис. 6.1.** Структурна схема організаційно-економічного механізму відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності

\* Авторська розробка.

- цілісності – менеджмент конкурентоспроможності розглядається, з одного боку як єдина система, з іншого – як підсистема вищих рівнів;

- структурованості – передбачає взаємозв'язок елементів системи менеджменту конкурентоспроможності в рамках конкретної організаційної структури;

- пріоритетності – розподіл ресурсів та реалізація заходів ґрунтується на ранжуванні об'єктів управління за їх важливістю;

- етапності як поетапне обґрунтування та реалізація стратегії і тактики підтримки конкурентоспроможності закладів сфери гостинності;

- гнучкості як можливості удосконалення менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності у разі зміни умов функціонування;

- еквіфінальності, що передбачає урахування альтернативних характеристик об'єктів управління конкурентоспроможністю, стан яких змінюється у часі;

- інкременталізму, що полягає у досягненні конкурентоспроможності завдяки поступовим, логічно пов'язаним змінам менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності узгоджено зі змінами на ринку послуг гостинності;

- емерджентності, що передбачає цілісність системи менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності [18, 78, 81, 82].

Ці принципи є важливими орієнтирами, які допомагають забезпечити ефективність та результативність діяльності закладів сфери гостинності. Врахування цих принципів сприяє досягненню стратегічних цілей, забезпеченню конкурентних переваг та стійкості на ринку.

Метою організаційно-економічного механізму відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності є досягнення бажаного рівня її конкурентоспроможності на основі створення конкурентних переваг для ефективної діяльності.

Організаційно-економічний механізм передбачає створення стійкої основи для відновлення та підвищення конкурентоспроможності сфери гостинності України шляхом впровадження інноваційних підходів до управління, технологічної трансформації та адаптації до нових споживчих тенденцій. Йдеться про формування системи управління, орієнтованої на задоволення потреб різних груп споживачів, гнучке реагування на глобальні виклики, зміни у поведінці споживачів та зростання вимог до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу, зміцнення взаємодії між учасниками ринку.

Основні аспекти, які мають бути враховані для досягнення цієї мети, включають:

- залучення та утримання клієнтів, що вимагає розуміння потреб та очікувань клієнтів і розробки стратегій для залучення нових та утримання існуючих клієнтів. Це може включати розробку маркетингових кампаній, підвищення якості обслуговування та створення унікального бренду закладів сфери гостинності;

- впровадження інновацій, що передбачає постійний пошук нових ідей та інноваційних рішень. Це може включати впровадження нових технологій, розробку нових продуктів (сервісів, турів або послуг), удосконалення процесів та управління знаннями;

- ефективне використання ресурсів, що вимагає оптимізації використання людських, матеріальних, фінансових ресурсів

шляхом впровадження ефективних систем управління операціями, процесами та вартістю.

Об'єктом організаційно-економічного механізму відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності є їх ресурси, можливості та процеси (чинники) формування конкурентних переваг.

1. Ресурси. Ресурси включають матеріальні та нематеріальні активи, які є доступними для закладу гостинності. Це можуть бути фінансові ресурси, такі як капітал, бюджет, прибуток. Також важливі людські ресурси, які включають кваліфікацію та досвід персоналу, їхню мотивацію і здатність працювати в команді. Інші ресурси включають фізичні активи, наприклад, будівлі, обладнання, інвентар, технології, а також інтелектуальну власність, яка може бути в формі бренду, репутації, патентів, ноу-хау.

2. Можливості. Управління конкурентоспроможністю передбачає виявлення та використання можливостей для розвитку і підвищення конкурентних переваг. Це можуть бути нові тренди у галузі гостинності, зміни в смаках і вимогах споживачів, розширення ринків або розробка нових продуктів і послуг. Можливості також можуть включати партнерства з іншими організаціями, використання нових технологій або удосконалення процесів, які дозволять досягти ефективності і якості.

3. Процеси. Процеси включають усі операційні та управлінські процедури, які забезпечують функціонування сфери гостинності. Це можуть бути процеси приготування та сервірування їжі, обслуговування клієнтів, управління запасами, бронювання та розміщення гостей, маркетинг та реклама, фінансове управління тощо. Важливо оптимізувати ці процеси,

впроваджувати ефективні системи та стандарти, щоб забезпечити якість, швидкість та задоволення потреб клієнтів.

Управління цими трьома чинниками допомагає формувати конкурентні переваги сфери гостинності. Наприклад, ефективне використання ресурсів, розумне виявлення та використання можливостей, і оптимізація процесів можуть призвести до зниження витрат, покращення якості послуг, розвитку унікального бренду, залучення та утримання клієнтів, а також підвищення прибутковості і стійкості закладів сфери гостинності.

Це демонструє прив'язку до моделі гостинності (рис. 1.1), оскільки ресурси, можливості та процеси при необхідності структуруються в контексті зазначених концепцій. Зокрема, підходи до обслуговування з одного боку визначаються рівнем технологій, компетентностей персоналу, з другого – ціннісними і морально-етичними установками, що поєднує гуманітарну і технологічну концепції. Процеси відбуваються злагоджено лише завдяки ефективному управлінню, а розвиток можливий лише за умови достатньої прибутковості діяльності, що визначають управлінська та комерційна концепції.

Суб'єктами організаційно-економічного механізму відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності є скоординована група осіб, організацій, установ державного та регіонального управління, які беруть участь у розробці та реалізації рішень для формування конкурентних переваг, та забезпечення конкурентоспроможності.

На державному рівні формуються національні стратегії економічного або галузевого розвитку, які уточнюються на рівні регіонів. Ці стратегії лягають в основу комплексних та цільових програм розвитку сфери гостинності регіонів та окремих територіальних громад, проектів, стартапів. Власники та менеджер закладів сфери гостинності визначають стратегічні цілі

та напрямки розвитку, приймають ключові управлінські рішення, та забезпечують ресурси для реалізації стратегії.

При реалізації проєктів і стартапів суб'єктами організаційно-економічного механізму відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності стають команди проєктів. У разі реалізації конкретного проєкту або ініціативи, формується спеціалізована команда, яка має виконувати завдання з визначених напрямків, розробляти стратегії і діяти відповідно до планів проєкту. Ініціаторами можуть бути громадські організації, а також експерти та консультанти, які мають спеціалізовані знання та допомагають у розробці стратегій, аналізі ринку, впровадженні нових практик тощо.

Предметом організаційно-економічного механізму відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності є конкурентні переваги та джерела їх формування.

Це передбачає активну діяльність, спрямовану на відновлення втрачених, створення нових та посилення чинних конкурентних переваг, необхідних для успішної конкуренції. Це відображається в таких функціональних складових:

- аналіз конкурентного середовища, дослідження ринку;
- моніторинг змін в економічних, технологічних та соціальних трендах, оцінювання загроз та можливостей;
- обґрунтування та вибір стратегії: на основі аналізу конкурентного середовища визначається стратегія розвитку, включаючи цілі, завдання та способи досягнення конкурентної переваги. Це може включати розробку унікальної пропозиції цінності, інноваційних продуктів або послуг, вибір цільових ринкових сегментів тощо;
- впровадження стратегії шляхом розробки та реалізації планів та програм дій. Це може включати розробку маркетингових планів, інвестицій в дослідження та розвиток,

оптимізацію виробничих процесів та постачання, набір та розвиток персоналу тощо;

- контроль та оцінка результатів реалізації стратегічних планів та програм. Це дозволяє визначити ефективність заходів, вносити корективи і забезпечити досягнення мети стосовно конкурентоспроможності закладів сфери гостинності;

- постійне удосконалення. Підприємство має бути гнучким, відкритим для інновацій та готовим до змін в реакції на нові виклики та можливості.

Таким чином, предмет організаційно-економічного механізму відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності полягає у формуванні та розвитку конкурентних переваг, необхідних для успішної конкуренції на ринку.

### **6.3. Інструменти організаційно-економічного механізму відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності**

Розглянемо основні інструменти організаційно-економічного механізму відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності на різних рівнях: глобальному, національному, регіональному, закладів сфери гостинності.

Вважаємо, відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України має відбуватись з урахуванням світових трендів розвитку загалом, індустрії гостинності, зокрема. Тому в основу дослідження покладені імперативи таких документів як Декларації ООН щодо дотримання прав людини, гарантування гідності кожної особи, стандарти та рекомендації МОП, програми розвитку глобального та міждержавного рівня, зокрема, «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 р.» Саміт ООН 2015 р., де визначено 17 цілей

сталого розвитку та 169 завдань розвитку; Глобального зеленого нового курсу UNEP.

На національному рівні це закони та стратегічні документи, ратифіковані міжнародні акти, Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна»; стратегія «Україна – 2030», стратегії, що регулюють складові галузеві сфери гостинності ЗУ «Про курорти», «Про екологічну мережу України», Розпорядження КМУ «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» № 168-р від 16.03.2017 р.

На регіональному рівні – це регіональні комплексні та цільові програми розвитку сфери гостинності, підприємництва, просторове планування.

При цьому активується впровадження прогресивних форм підприємництва та організаційних форм взаємодії на основі оренди, концесії, а також інтеграційних форм діяльності – франчайзингу, субконтрактингу, кластерів тощо.

Важливим інструментом вважаємо державно-приватне партнерство як механізм активізації та підтримки місцевого бізнесу у сфері гостинності та створення нових робочих місць, забезпечення зайнятості жителів ОТГ як надавачів різноманітних послуг гостинності. У цьому контексті важливо забезпечити конструктивні комунікації стейкхолдерів, які сприяють формуванню партнерств, узгодженню інтересів зацікавлених у розвитку сфери гостинності сторін.

Для обґрунтування інструментарію організаційно-економічного механізму для реалізації стратегічних альтернатив відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності вважаємо за доцільне сформувати їх відповідно до сучасних трендів розвитку та цілей, направлених на формування конкурентних переваг. Власне, це форми та способи реалізації

поставлених цілей, які доцільно використати у кожному з варіантів як відображено в таблиці 6.1.

*Таблиця 6.1*

**Інструменти організаційно-економічного механізму  
відновлення конкурентоспроможності  
сфери гостинності в Україні**

Стратегічні напрями	Організаційні інструменти	Економічні інструменти
1	2	3
1. Цифрова трансформація та інновації в сфері гостинності.		
5. Збільшення попиту на альтернативне житло.		
інноваційний розвиток закладів сфери гостинності, спрямований на впровадження новаторських підходів та технологій для покращення якості обслуговування та задоволення сучасних потреб клієнтів	реалізації дослідницьких, технологічних проєктів, активізації інноваційного підприємництва, стартапів, посилення стратегічного та державно-приватного партнерства для обміну знаннями та ресурсами	застосування інформаційних технологій, впровадження систем автоматизації праці працівників відділу продажів, роботи з клієнтами, управління програмами лояльності для клієнтів, управління заходами готелю
2. Екологічна сталість та зелені ініціативи.		
забезпечення економічного, соціального й екологічного розвитку	взаємодія з місцевою спільнотою, створення робочих місць, забезпечення безпеки для працівників і гостей, участь у розвитку місцевої інфраструктури, підтримка соціальних програм, етичного бізнесу; врахування принципів екологічного будівництва та використання екологічно чистих матеріалів і технологій в будівельних проєктах	впровадження енергоефективних технологій, оптимізації процесів та раціоналізації витрат, відновлювальних джерел енергії, утилізація відходів та застосування екологічно чистих матеріалів

Продовження табл. 6.1

1	2	3
3. Персоналізація та індивідуальність обслуговування. 6. Зосередженість на здоров'ї та добробуті гостей. 9. Безпека та гігієна.		
створення середовища, яке забезпечує доступність та відкритість для всіх категорій населення щодо участі як в економічних процесах, так і отриманні послуг	проектів соціальної підтримки, має відображатись в соціальних програмах, бути пріоритетом державно-приватного партнерства, громадських ініціатив, фокусу безпеці та гігієні, високих стандартів гігієни	спеціалізовані послуги та програми для різних соціальних груп, лікувальні та рекреаційні послуги
7. Економіка вражень. 8. Зміна споживчого підходу.		
орієнтація на ексклюзивність, яка у сфері гостинності спрямована на створення унікального та неповторного досвіду для клієнтів, який відрізняється від інших закладів гостинності та пропонує особливі переваги та послуги	гнучко реагують на зміни в смаках, попиті та вимогах ринку, швидко впроваджуючи відповідні зміни в свої продукти або послуги унікальна концепція та атмосфера, винятковий рівень обслуговування, персоналізовані послуги, індивідуальний підхід до кожного гостя, тематичний дизайн, що створюють неповторне враження для гостей	постійному удосконаленні та розширенні асортименту продуктів або послуг, високу якість та доступність продуктів, що відповідають потребам та очікуванням клієнтів
4. Глобалізація та розширення географічного покриття.		
створити позитивний імідж та визнання бренду, який буде сприйнятим клієнтами як надійний та привабливий, вийти на міжнародний рівень	інтеграційних форми діяльності (франчайзинг, субконтрактинг, кластери), розробка та реалізація проектів створення готельно-ресторанних, рекреаційних, реабілітаційних комплексів, формування нового бренду, створення торговельної марки	знайти перспективну ринкову нішу і спеціалізуватись на певному сегменті ринку, щоб вирізнитися серед конкурентів; розвиток партнерських відносин з туроператорами, міжнародними агентствами з нерухомості, авіакомпаніями та іншими сторонами галузі для спільного просування та продажу продуктів та послуг

Продовження табл. 6.1

1	2	3
<b>Результати відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності</b>		
Економічні конкурентні переваги	Соціальні конкурентні переваги	Екологічні конкурентні переваги

Детальніше охарактеризуємо запропонований інструментарій для кожного тренду.

*Цифрова трансформація та інновації у сфері гостинності.* У контексті цього тренду стратегічним напрямом є інноваційний розвиток закладів сфери гостинності, спрямований на впровадження новаторських підходів та технологій для покращення якості обслуговування, підвищення конкурентоспроможності та задоволення сучасних потреб клієнтів. Для цього заклади гостинності мають активно використовувати нові технології, такі як інтерактивні системи бронювання, мобільні додатки для замовлення послуг та інші інноваційні рішення, що полегшують взаємодію з клієнтами та оптимізують процеси обслуговування.

Ця тенденція спонукатиме до реалізації дослідницьких, технологічних проєктів, активізації інноваційного підприємництва, стартапів, з одного боку, посилення стратегічного та державно-приватного партнерства для обміну знаннями та ресурсами, спільного розвитку нових продуктів та послуг, з другого. Це потребує інвестицій спочатку в дослідницькі проєкти та розвиток нових технологій, спрямованих на поліпшення якості обслуговування та залучення нових клієнтів, а також навчання та розвиток персоналу.

Застосування сучасних інформаційних технологій дасть можливість скоординувати процеси роботи закладів сфери гостинності, а застосування інноваційних технологій допоможе

створити сприятливе середовище для відтворення нововведень у послуги, що сприятиме появі нових ринків збуту, зростанню попиту, присутності, залученню іноземних інвестицій.

Використання цифрових технологій актуальне в кількох аспектах, зокрема:

- покращення обслуговування клієнтів (онлайн-бронювання номерів, столиків у ресторанах, квитків та проїзд та інших послуг, безконтактні технології, такі як мобільні платежі та автоматизовані системи самообслуговування, для забезпечення безпеки та зручності клієнтів);

- інформування та просування послуг (власні мобільні додатки надають клієнтам зручний доступ до інформації про заклад, можливість замовлення послуг та отримання спеціальних пропозицій та знижок, тобто створення персоналізованих пропозицій; впровадження інтерактивних технологій, таких як віртуальна реальність та розширена реальність для створення цікавих та пам'ятних вражень);

- використання інноваційних підходів для оптимізації процесів управління, починаючи з використання цифрових аналітичних інструментів, щоб збирати та аналізувати дані про клієнтів, що допомагає в удосконаленні маркетингових стратегій та прийнятті ефективних управлінських рішень. Цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси управління та контролю за ресурсами, такими як електроенергія, вода та інші, що сприяє зменшенню витрат та підвищенню ефективності.

Вже зараз, прагнучи запропонувати клієнтам ексклюзивний сервіс, багато готелів замовляють розробку особливих систем роботи, які суттєво розширюють функції готелю. Серед них, наприклад, можна виділити такі: система автоматизації праці працівників відділу продажів, система роботи з клієнтами, система управління програмами лояльності для клієнтів, система

управління заходами готелю. Основні інноваційні технології, які для цього використовуються:

- QR-код, що відкрив нові необмежені можливості для on-line взаємодії компаній і споживачів. В ньому можна запрограмувати всі відомі інновації, а також безліч нових можливостей;

- Big Data, що дозволяє накопичувати дані і запропонувати клієнту виходячи з його переваг (накопичених у даних) певні маршрути, готелі, відвідування конкретних міст, історичних місць, місць сили;

- Blockchain (блоковий ланцюг), що дозволяє: відстежувати багаж, брати участь у програмах лояльності, здійснювати миттєві платежі, проходити ідентифікацію особистості за допомогою децентралізованого поширення даних, що дуже безпечно;

- віртуальний інтерлайнінг або мультимодальний транспорт – технологія, коли стикуються між собою види транспорту, які раніше не можна було стикувати. Вона дозволяє побудувати маршрут, що складається з перельотів повносервісного перевізника і бюджетного перевізника-лоукостера, залізниці і навіть автобуса. Раніше ці ресурси не можна було стикувати. Все це дозволяє будувати дуже складні маршрути, поєднувати тарифи і оформляти перевезення і саму подорож максимально зручним і раціональним чином;

- чати і чат-боти, що стають швидко зростаючими каналами комунікації. Вони дозволяють написати якоесь звернення і тут же отримати відповідь на універсальному чаті або на чаті конкретного готелю. Впровадження технологій самообслуговування дозволяє підвищити ефективність сервісу і вносить значні зміни до порядку реєстрації та розміщення гостей [24, 49, 56, 95, 96, 215, 230, 282, 257].

Водночас, спостерігається перебудова системи управління на основі використання новітньої комп'ютерної та телекомунікаційної техніки, впровадження високоефективних інформаційно-управлінських технологій, основні з яких ERP-системи, грейдінг, контролінг, бенчмаркінг, інжиніринг, реінжиніринг [54, 252].

ERP-система – це система, яка включає CRM-рішення, модуль бухгалтерського обліку та інші інформаційні системи, що забезпечують кадровий, складський і фінансовий облік. Це контроль виробничих процесів і оптимізація роботи з постачальниками, і системний підхід до логістики, і багато іншого. Впровадження ERP-системи дозволяє синхронізувати облік в умовах використання різних валют, мов і національних стандартів. При цьому розмежування прав доступу до серверної або хмарної ERP-системи за допомогою веб-інтерфейсу або мобільного застосування дозволяє збільшити ефективність і кваліфікацію всього персоналу, а не тільки топ-менеджменту і власників бізнесу [24, 54, 95, 96]. Впровадження ERP-системи у сфері гостинності дасть можливість: отримати доступ до всієї фінансової інформації; оцінити ефективність роботи співробітників і цілих відділів; перевірити надійність і відповідальність контрагентів; мінімізувати кількість проблем, викликаних людським фактором; швидко змінювати виробничі технології і логістичні ланцюжки; реагувати на зміну умов на ринку і в законодавстві; поліпшити якість обслуговування клієнтів і підвищити задоволеність співробітників; знизити операційні витрати, оптимізувати складські запаси тощо. Досвід 2021 року показав, що компанії, які заздалегідь інвестували у впровадження ERP, виявилися більш підготовленими до роботи в ринкових умовах, що швидко змінюються, ніж їх менш технологічно розвинені конкуренти.

*Екологічна сталість та зелені ініціативи.* Як зазначає Н. Павліха, «В контексті сучасних викликів, зокрема російсько-української війни та прискореного євроінтеграційного курсу України, виникає потреба в глибокому розумінні та імplementації кращих практик сталого, інклюзивного та смарт розвитку Європейського Союзу (ЄС). Ці практики мають величезний потенціал для підтримки України на шляху до відновлення та інтеграції в європейський простір. Адаптація європейських практик та підходів може стати ключем до відновлення країни, підвищення добробуту населення та інтеграції у європейську спільноту» [160, с. 31-36].

Стратегічний напрям сталого розвитку сфери гостинності передбачає забезпечення збалансованого економічного, соціального й екологічного розвитку, що обумовлює необхідність раціонального використання ресурсів та мінімізацію витрат шляхом впровадження енергоефективних технологій, оптимізації процесів та раціоналізації витрат. Заклади гостинності, що дотримуються стратегії сталого розвитку, працюють з урахуванням не лише поточної прибутковості, але й довгострокових наслідків своїх дій, покладають особливий акцент на взаємодію з місцевою спільнотою, створення робочих місць, забезпечення безпеки для працівників і гостей, а також участь у розвитку місцевої інфраструктури та культурного життя, підтримують соціальні програми та принципи справедливого, та етичного бізнесу.

Велика увага має приділятися мінімізації негативного впливу на довкілля, такі як зменшення використання енергії та води, використання відновлювальних джерел енергії, утилізація відходів та застосування екологічно чистих матеріалів. Стратегія сталого розвитку дозволяє закладам гостинності ефективно виконувати свої функції, забезпечуючи економічну вигоду,

відповідальне ставлення до суспільства та довкілля, а також підтримуючи здоров'я та комфорт гостей.

Основні імперативи сталого розвитку закладені в стратегіях національного та регіонального рівня та відповідних програмах розвитку. Проте вважаємо, що, враховуючи складність структури сфери гостинності, доцільно розробити окремі Програми сталого розвитку сфери гостинності з урахуванням специфіки й акцентами на конкурентних перевагах кожного регіону.

Багато країн світу і Україна долучились до зеленого курсу, що передбачає: енергоефективність (технології та пристрої, такі як LED-освітлення, енергоефективні опалювальні системи та системи кондиціонування повітря зі зниженим споживанням енергії); використання відновлюваних джерел енергії для зменшення викидів CO<sub>2</sub> та енергозалежності; зменшення споживання води шляхом впровадження технологій ефективного водокористування, використання систем збору дощової води; впровадження технологій відновлення, переробки та вторинного використання матеріалів та виробів для зменшення відходів та негативного впливу на довкілля. Для зменшення вуглецевого сліду такі організації підтримують місцевих виробників, використовуючи місцеві продукти та послуги. Водночас, це врахування принципів екологічного будівництва та використання екологічно чистих матеріалів і технологій в будівельних проєктах. Це потребує навчання персоналу щодо використання зелених практик та екологічної відповідальності. Ці особливості дозволяють закладам гостинності бути більш екологічно відповідальними та стійкими, що відповідає сучасним вимогам ринку та споживачів.

*Для урахування основних вимог трендів щодо персоналізації та індивідуальності обслуговування, зосередженості на здоров'ї та добробуті гостей, економіки*

*вражень, зміни споживчого підходу, концепції «готель як місце соціальних зустрічей», безпеки та гігієни найбільш дієвими будуть такі напрями як інклюзивності, ексклюзивності.*

Для обґрунтування необхідності інклюзивності розвитку сфери гостинності використовуємо трактування інклюзивного розвитку регіону Н. Павліхи та І. Цимбалюк як «...процесу досягнення комплексних якісних і кількісних змін просторової системи, на основі розвитку економічної сфери шляхом збільшення ступеня залучення населення до продуктивної діяльності, формування доступної інфраструктури регіону задля створення рівних можливостей особистого розвитку та забезпечення справедливого розподілу отриманих результатів, що виступає передумовою соціального піднесення, зниження рівня диференціації населення й підвищення рівня його добробуту» [163, с. 136-142].

Виходячи з цього, стратегічний напрям інклюзивного розвитку закладів сфери гостинності спрямований на створення середовища, яке забезпечує доступність та відкритість для всіх категорій населення щодо участі як в економічних процесах, так і отриманні послуг.

Заклади гостинності можуть пропонувати спеціалізовані послуги та програми для різних соціальних груп, включаючи людей з обмеженими можливостями, етнічні меншини, людей похилого віку, а також інші соціальні групи, такі як екскурсії для людей з обмеженими можливостями, культурні заходи для етнічних меншин та інші заходи. Персонал закладів гостинності отримує навички та знання для ефективного спілкування з різними соціальними групами, враховуючи їхні потреби та особливості. Такий аспект, крім спеціальних проєктів соціальної підтримки, має відображатись в соціальних програмах, бути

пріоритетом державно-приватного партнерства, громадських ініціатив.

Трендом *економіки вражень* є орієнтація на ексклюзивність, яка у сфері гостинності спрямована на створення унікального та неповторного досвіду для клієнтів, який відрізняється від інших закладів гостинності та пропонує особливі переваги, та послуги. Це винятковий рівень обслуговування, персоналізовані послуги та індивідуальний підхід до кожного гостя, вишуканий або стилізований (тематичний) дизайн та інтер'єр, унікальна концепція та атмосфера, що відрізняються від звичайних готелів чи ресторанів і створюють неповторне враження для гостей, особлива увага до деталей. Багато закладів, які обирають стратегію ексклюзивності, розташовані в унікальних та приватних місцях. Ці особливості дозволяють закладам, що обирають стратегію ексклюзивності, стати привабливими та конкурентоспроможними на ринку гостинності, привертаючи увагу не лише вибагливих до розкоші клієнтів, а й клієнтів, які мають особливі запити, не обов'язково дорогартісні.

В цьому контексті актуальним є розвиток продукту, що полягає в постійному удосконаленні та розширенні асортименту продуктів або послуг, що пропонуються клієнтам. Основна мета – забезпечити високу якість та доступність продуктів, що відповідають потребам та очікуванням клієнтів. Її реалізація передбачає систематичне дослідження потреб та побажань клієнтів, щоб зрозуміти, які саме продукти або послуги вони очікують, урахування нових тенденцій та технологій для їх розробки. Тобто важливо гнучко реагувати на зміни в смаках, попиті та вимогах ринку, швидко впроваджуючи відповідні зміни в свої продукти або послуги. Це дозволяє закладам сфери гостинності підтримувати конкурентоспроможність та

привертати увагу клієнтів через постійне вдосконалення та розширення своїх продуктів або послуг.

*Глобалізація та розширення географічного покриття* вимагають інших підходів у стратегічній діяльності закладів сфери гостинності, які прагнуть вийти на міжнародний рівень. Тому актуальне застосування таких інструментів як інтеграційні форми діяльності (франчайзинг, субконтрактинг, кластери тощо), розробка та реалізація проєктів створення готельно-ресторанних, рекреаційних, реабілітаційних комплексів.

Зокрема, це формування нового бренду, що полягає у створенні унікального образу та ідентичності, який відрізняє заклад від конкурентів та привертає увагу цільової аудиторії. Основна мета – створити позитивний імідж та визначення бренду, який буде сприйнятим клієнтами як надійний та привабливий. Спочатку доцільно знайти перспективну ринкову нішу і спеціалізуватись на певному сегменті ринку, щоб вирізнитися серед конкурентів. Важлива активна взаємодія зі своєю цільовою аудиторією через різноманітні канали, щоб привернути увагу та підтримати інтерес до свого бренду, постійно відслідковувати реакцію ринку на бренд та вносити зміни для покращення його сприйняття та популярності.

Схожим варіантом є створення торговельної марки, що полягає в розробці та просуванні унікального бренду, який відображає особливості та цінності закладу. Основна мета – створення впізнаваного та привабливого іміджу, що сприяє залученню нових клієнтів, збільшенню лояльності і підвищенню конкурентоспроможності. Це дозволяє закладам сфери гостинності створити сильний та впізнаваний бренд, який сприяє привабленню та утриманню клієнтів та підвищенню їхньої лояльності.

Об'єднання торгових марок передбачає, що готельні оператори залучають інвесторів порівняно за низькими цінами, за якими можна було придбати торгові марки або готельні мережі, що мали високий потенціал зростання завдяки їх входженню в глобальні франчайзингові програми.

Застосування інструментів міжнародного маркетингу закладів сфери гостинності спрямоване на розширення присутності та залучення клієнтів з різних країн та культур. Основна мета – просування та популяризація бренду за межами національного ринку, залучення міжнародних туристів та створення сприятливого іміджу на міжнародному рівні. Заклади сфери гостинності повинні адаптувати свої послуги та продукти до культурних, мовних та інших особливостей цільових міжнародних ринків, використовувати різноманітні міжнародні маркетингові канали та платформи для спілкування з міжнародною аудиторією, таких як інтернет-реклама, соціальні медіа, туристичні портали тощо. Актуальні розвиток партнерських відносин з туроператорами, міжнародними агентствами з нерухомості, авіакомпаніями та іншими сторонами галузі для спільного просування та продажу продуктів та послуг, що дозволить закладам сфери гостинності привернути більше міжнародних клієнтів, розширити свій бізнес та підвищити свій міжнародний імідж.

В організаційному плані можуть застосовуватись різні форми інтеграції, що передбачає об'єднання різних закладів або бізнес-структур з метою створення рекреаційних, курортно-санаторних, реабілітаційних, готельно-ресторанних або готельно-розважальних комплексів. Основна мета цієї стратегії полягає в посиленні конкурентоспроможності, покращенні обслуговування клієнтів, оптимізації управління та збільшенні прибутковості.

Прикладом може слугувати така інтеграційна практика:

- створення готельно-ресторанних комплексів, що передбачає об'єднання готелів і ресторанів під спільним брендом або управлінням з метою забезпечення комплексного обслуговування клієнтів;

- розвиток готельно-розважальних комплексів – це інтеграція готелів з розважальними закладами, такими як аквапарки, спа-центри тощо, для створення повноцінних туристичних місць привабливого відпочинку;

- формування мережі готелів під спільним управлінням або брендом для оптимізації витрат, стандартизації обслуговування та розширення географічного охоплення;

- створення готельних ланцюгів, які включають різні типи готелів від економ-класу до преміум-сегменту;

- формування готельно-транспортних пакетів на основі співпраці з авіакомпаніями, залізничними перевізниками або туристичними агентствами для створення комплексних турів;

- розвиток концепції «готель як місце соціальних зустрічей», що передбачає інтеграцію готелів зі спеціалізованими конференц-центрами або виставковими площадками для організації корпоративних заходів та подій.

Такі організаційні інструменти дозволять закладам сфери гостинності підвищити свою ефективність, розширити спектр послуг та залучити більше клієнтів завдяки комплексному підходу до обслуговування.

Таким чином, окреслені у розділі стратегічні напрями розвитку сфери гостинності поєднують альтернативні стратегії та організаційно-економічні інструменти, що дозволять сформувані нові, утримувати набуті або відновити втрачені конкурентні переваги.

## ПІСЛЯМОВА

У монографії обґрунтовано теоретико-методичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо функціонування, розвитку та відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності в Україні та її регіонах.

Сфера гостинності є складною, динамічною, змінною під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища системою, яка структурно – поліфункціональна, оскільки кожна складова сама є складною системою і виконує низку функцій, основні з яких можна згрупувати в такі блоки як економічні, соціокультурні, інтеграційні. Та найперше, це економічна сфера діяльності, яка є достатньо прибутковою, має високий потенціал комплексоутворення, що дає поштовх для розвитку багатьох інших сфер. Таким чином, сфера гостинності, на відміну від існуючих підходів, розглядається як складна поліфункціональна соціоекологоекономічна система, що поєднує сукупність видів діяльності, покликаних задовольняти різноманітні індивідуальні та суспільні туристично-рекреаційні, та супутні потреби, що забезпечує підвищення якості життя та розвиток економіки. Ядром, що формує економіку сфери гостинності, є взаємодія між клієнтом – послугою – середовищем гостинності. Центральне місце посідає клієнти з їх потребами та побажаннями, оскільки саме навколо них формуються економічні відносини і функціонує сфера гостинності.

Оскільки сфера гостинності розглядається як складна поліфункціональна соціоекологоекономічна система, уточнено зміст соціальної, екологічної, економічної складових. Екологічна складова характеризує вплив сфери гостинності на довкілля та механізми зниження екологічного навантаження. Готельні, ресторани та туристичні підприємства споживають значні

природні ресурси, зокрема воду, електроенергію та харчові продукти, а також генерують викиди, відходи та забруднення. Водночас, сучасні тенденції розвитку сфери гостинності свідчать про значний інтерес до екологічно чистих засобів розміщення. Соціальна складова включає всі аспекти, що стосуються впливу сфери гостинності на суспільство, людський капітал, культуру та якість життя. Вона охоплює створення робочих місць, забезпечення гідних умов праці, розвиток кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації персоналу, доступність послуг гостинності для різних верств населення, впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності та етичних стандартів обслуговування. Економічна складова включає виробничі відносини та відносини власності, які виникають у процесі надання послуг гостинності, охоплює фінансово-господарські процеси, що визначають функціонування підприємств сфери гостинності. Такий підхід встановлює пріоритети щодо збалансованого економічного, соціального й екологічного розвитку з дотриманням раціонального використання ресурсів.

Обґрунтовано структуру сфери гостинності, що включає туристичний; рекреаційний, в тому числі, курортно-санаторний; готельний; транспортний; громадського харчування; культури і мистецтв; розважальний; інші сфери діяльності, які здійснюють прямий і безпосередній контакт зі своїми клієнтами і партнерами по бізнесу. Визначено роль та специфічні функції кожної складової.

Розвинуто науковий підхід до розкриття сутності конкурентоспроможності сфери гостинності як здатності ефективно залучати та обслуговувати клієнтів, задовольняти їхні потреби та перевищувати їхні очікування порівняно з іншими учасниками конкурентної боротьби, що досягається шляхом

поєднання унікальних ресурсів, високої якості послуг, ефективного управління та інноваційних підходів у функціонуванні на засадах економіки вражень, поведінкової економіки, сталого та інклюзивного розвитку, цифрових трансформацій.

Управлінські рішення щодо розвитку сфери гостинності та відновлення її конкурентоспроможності мають бути обґрунтованими, тому набули подальшого розвитку методичні підходи до аналізу складових та оцінки конкурентоспроможності сфери гостинності, що, на відміну від існуючих, передбачають застосування комбінованого підходу із дворівневою схемою визначення інтегрального індексу конкурентних переваг та індексу конкурентоспроможності, що дає можливість комплексно оцінити передумови відновлення конкурентоспроможності, визначити рівень конкурентних переваг і конкурентоспроможності регіонів України, здійснити їх групування за рівнем конкурентних переваг у розрізі кожної складової та в цілому, визначити відповідні стратегії та напрями для відновлення конкурентоспроможності.

Стратегічним результатом відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності є конкурентні переваги як специфічні характеристики, ресурси та умови, що забезпечують перевагу в залученні туристів, інвесторів та розвитку місцевого бізнесу у сфері гостинності.

Кількісні показники функціонування тих видів діяльності, які відносяться до сфери гостинності розглядаються як такі, що формують передумови відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України. До них віднесено показники кількості, місткості, результативності діяльності закладів туристичної, рекреаційної, санаторно-курортної, транспортної сфер та готельно-ресторанного господарства. Ці показники

демонструють можливості матеріально-технічної бази сфери гостинності, а також потенційні можливості щодо надання послуг гостинності. Отримані результати за період 2014-2023 років свідчать про негативні зміни основних показників діяльності на кінець цього періоду.

Здійснено оцінку конкурентоспроможності на основі даних про туристичні потоки внутрішніх та іноземних туристів, які ми розглядаємо як показник конкурентоспроможності сфери гостинності, свідчить, що вона була найбільшою у 2007 році, до 2009 року ще утримувались конкурентні позиції, оскільки частка виїзних туристів була меншою 50 %, після чого варто говорити про втрату конкурентоспроможності сфери гостинності України.

У дослідженні виявлено конкурентні переваги, які мають регіони України на основі даних 2020 року.

Рівень конкурентних переваг сфери гостинності загалом визначився таким чином: дуже високий у м. Київ, середній – Одеська, Запорізька області; достатній – Вінницька, Волинська, Донецька, Дніпропетровська, Закарпатська, Житомирська, Київська, Львівська, Харківська; Івано-Франківська, Миколаївська, Полтавська, Сумська, Херсонська, Черкаська області; низький рівень конкурентних переваг – Кіровоградська, Луганська, Хмельницька, Чернігівська, Чернівецька, Рівненська, Тернопільська області.

Здійснено позиціонування регіонів у координатах «Рівень конкурентних переваг» / «Рівень конкурентоспроможності»: дуже високий / дуже високий: м. Київ; середній / низький: Запорізька, Одеська області; достатній / середній: Івано-Франківська область; достатній / достатній: Львівська область; достатній / низький: Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Донецька, Закарпатська, Житомирська, Київська, Миколаївська, Полтавська, Сумська, Харківська, Херсонська, Черкаська

області; низький / низький: Луганська, Кіровоградська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Чернігівська, Чернівецька області.

Таким чином, результати дослідження демонструють низький рівень конкурентоспроможності сфери гостинності майже усіх регіонів України. Україна неприваблива не лише для іноземних туристів, а більшості громадян України, які надають перевагу закордонним подорожам. Отримані результати необхідні для визначення стратегічних альтернатив розвитку сфери гостинності регіонів, виходячи з внутрішніх можливостей, потенціалу, який був напрацьований за минулі періоди, нових реалій, які суттєво вплинули на стан сфери гостинності впродовж війни, сучасних трендів розвитку сфери гостинності в світі.

У роботі здійснено ідентифікація конкурентних переваг сфери гостинності в Україні в контексті трендів сучасного розвитку, якими є цифрова трансформація та інновації в гостинності; екологічна сталість та зелені ініціативи; персоналізація та індивідуальність обслуговування; глобалізація та розширення географічного покриття; збільшення попиту на альтернативне житло; зосередженість на здоров'ї та добробуті гостей; економіка вражень; зміна споживчого підходу; безпека та гігієна; розвиток концепції «готель як місце соціальних зустрічей». Визначені тренди покладені в основу матриці джерел конкурентних переваг, що забезпечили визначення відповідних кожній базовій концепції гостинності стратегічних конкурентних переваг.

Оскільки сфера гостинності розглядається нами як складна соціоекологоекономічна система, якій притаманні суттєві регіональні відмінності, доцільно застосувати комбіновані стратегічні набори, сформовані на основі ієрархічного підходу, що на відміну від існуючих включає стратегії: І рівня як стратегії

ринкового позиціонування (глобалізації, глибокого проникнення на ринок, пристосування, випереджаючого розвитку); II рівня як стратегічні напрями забезпечення конкурентних переваг (створення нових конкурентних переваг, нарощення конкурентних переваг, збереження конкурентної позиції, відновлення втрачених конкурентних переваг); III рівня як типові конкурентні стратегії (диверсифікації, диференціації, фокусування, спеціалізації, лідерства за витратами), на основі яких розроблено матрицю позиціонування конкурентних стратегій відповідно до світових трендів розвитку сфери гостинності.

Набори альтернативних стратегій ідентифіковано в координатах «Рівень конкурентних переваг» / «Рівень конкурентоспроможності», за якими здійснено групування регіонів України та обґрунтовано особливості реалізації кожного з наборів.

В умовах нинішньої ситуації, пропозиціям притаманний високий рівень припущення, проте вони можуть слугувати орієнтиром для розвитку сфери гостинності регіонів України. Сформовано стратегічні альтернативи розвитку сфери гостинності регіонів України, що розглядаються основою для розробки прикладних пропозицій щодо застосування організаційно-економічних інструментів їх реалізації з урахуванням виявлених сучасних трендів розвитку сфери гостинності.

Обґрунтовано концептуальні засади відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності, що полягають у застосуванні мультидисциплінарного підходу, який поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти в процесах повернення або підвищення здатності сфери гостинності загалом і закладів, що її формують, зокрема, успішно конкурувати на

ринку після періоду спаду чи кризи шляхом створення нових або удосконалення чинних продуктів і послуг, адаптації та модернізації бізнес-моделей для забезпечення їх відповідності новим конкурентним умовам та сучасним економічним трендам економіки вражень, цифрової та поведінкової економіки, інклюзивного і сталого розвитку.

Обґрунтовано змістовне наповнення організаційно-економічного механізму відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності як сукупності взаємопов'язаних управлінських, економічних, технологічних та соціальних інструментів і методів, що діють синхронно для досягнення стратегічної мети – відновлення та зміцнення конкурентних переваг та забезпечення прийняттого рівня конкурентоспроможності з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх впливів.

Організаційно-економічний механізм передбачає створення стійкої основи для відновлення та підвищення конкурентоспроможності сфери гостинності України шляхом впровадження інноваційних підходів до управління, технологічної трансформації та адаптації до нових споживчих тенденцій.

Запропоновано інструменти відновлення конкурентоспроможності в контексті кожного тренду з урахуванням особливостей для їх застосування, які складають досить гнучку систему управління сферою гостинності, що забезпечить активізацію процесів відновлення її конкурентоспроможності з урахуванням екологічних і соціальних пріоритетів, раціонального поєднання ринкових, адміністративних інструментів регулювання, застосування методів галузевого та територіального управління сферою гостинності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова А. Г. Еко-тренд в сфері гостинності: економічні та соціальні аспекти. *Ефективна економіка*, 2020. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/84.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/84.pdf)
2. Аджемоглу Д. Робінсон Д. Чому нації занепадають. Походження влади, багатства та бідності / пер. з англ. і наук. ред. О. Дем'янчук. 2-ге вид., випр. Київ. 2017. 440 с. URL: <https://theukrainians.org/why-nations-fail>
3. Алексеева Т. І., Сліпченко Т. Є. Детермінанти туристичної сфери України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 28, частина 1. С. 7-11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-1>
4. Ангелко І.В. Сучасний стан та перспективи розвитку туристичної галузі в Україні. *Український соціум*, 2014. № 2 (49). С. 71-79.
5. Андреева Г. Конкурентоспроможність готельних послуг: аналіз та стратегії розвитку. К.: Академвидав, 2010. 90 с.
6. Андреева Г.П., Коваль П.Ф. Теоретичні засади спеціалізованого туризму. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 7. URL: <http://www.global-national.in.ua>
7. Антонюк В.П. Рекреаційно-туристична сфера України як чинник людського розвитку. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2015. № 1 (29). С. 146–152.
8. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>
9. Базилевич В.Д., Гражевська Н.І., Гайдай Т.В., Леоненко П. М., Нестеренко А. П. Історія економічних учень. Навчальний посібник. К.: Знання, 2004. 1300 с.

10. Базилюк А.В. Інклюзивне зростання як основа соціально-економічного розвитку. *Економіка та управління на транспорті*. 2015. Вип. 1. С. 19–29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut\\_2015\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eut_2015_1_5)
11. Балабанова Л.В., Кривенко А.В. Управління конкуренто-спроможністю підприємств на основі маркетингу : монографія. Донецьк : Дон ГУЕТ, 2004. 147 с.
12. Банева І. О., Величко О. В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 6-11.
13. Банева І.О., Сіра Е.О., Коваль О.Д. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в ресторанному бізнесі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 4. С. 5-10.
14. Барвінок Н. В. Перспективи розвитку воєнного туризму на території України після закінчення російсько-української війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. № 18 (2). С. 206–217.
15. Батченко Л. В., Стариченко Т. В. Концептуальний підхід до конкурентоспроможності готельних підприємств України. *Ефективна економіка*. № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2018/9.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/9.pdf) (дата звернення: 05.05.2022).
16. Батченко Л.В., Гончар Л.О., Гуль Є.А. Особливості економічного стратегування підприємств у сфері гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-86>
17. Бегун С., Черчик Л., Лажнік А. Статистика туристичної сфери Волинської області. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. № 2. С. 53-61. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2021-02-53-61>

18. Бережна І. Міжнародний туризм в Україні: геополітичні аспекти глобального явища. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2015. Вип. 126. Ч. 1. С. 12–23.

19. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траєкторія науки*. 2016. № 1(6). URL : <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30> (дата звернення: 20.05.2022)

20. Божко Л. Д., Холодок В. Д. Туризм: проблеми та перспективи розвитку під час війни. *Культура України*. 2022. № 77. С. 57–64. DOI: <https://doi.org/10.31516/2410-5325.077.07>

21. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства : підручник. Київ : Київський національний торгово-економічний університет, 2006. 448 с.

22. Бондаренко М. П. Позиціонування України на міжнародному туристичному ринку. *Економічний часопис – XXI*. 2011 URL: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Ech/2011\\_1-2/14\\_Bondarenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Ech/2011_1-2/14_Bondarenko.pdf)

23. Борисова О.В. Тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип.1 (2). С. 278-284.

24. Берко А.Ю., Верес О.М., Пасічник В.В. Системи баз даних та знань. Книга 2. Системи управління базами даних та знань: Навчальний посібник. Львів: «Магнолія-2006», 2015. 470с.

25. Бортник Л.В. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14. № 2. С. 100–110.

26. Бочан І. О. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації: колективна монографія. Львів : Галицька Видавнича Спілка. 2020. 236 с.

27. Вахович, І., Матвійчук, Л., Смаль, Б. Розвиток індустрії гостинності в сучасних умовах: тенденції та заходи посилення конкурентних переваг. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. № 6 (41). С. 494–502. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251512>

28. Вишневський О. С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 156 с.

29. Волошин А.В. Характеристика конкурентоспроможності та визначення її сутності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2023. № 4 (68). С. 83-88. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.04.2023.9>

30. Гаврилюк С. Конкурентоспроможність підприємств на ринку туристичних послуг: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / Гаврилюк Світлана Павлівна; Київський національний торговельно-економічний ун-т. К., 2001. 19 с.

31. Гаврилюк С. П. Оцінка інтенсивності конкуренції туристичних підприємств на ринку турпослуг м. Києва. *Вісник Східноукраїнського державного університету*. 2000. № 4 (26). С. 41–48.

32. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2001. № 4. С. 76–80.

33. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: навчальний посібник. К.: Київ. нац. торговельно-екон. ун-т, 2006 р. 180 с.

34. Гакова М.В. Управління підприємствами готельно-ресторанного господарства: сутність та специфіка. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13. Ч. 1. С. 55–60.

35. Герасименко В.Г. Експрес-аналіз якості та конкурентоспроможності готельного господарства курортного міста. *Економіка розвитку*. 2010. № 3 (55). С. 35-40.

36. Глобальний етичний кодекс туризму Всесвітньої туристичної організації від 01 жовтня 1999 р. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/983\\_001](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/983_001) (дата звернення 11.09.2023).

37. Голод А. П., Іжевська О. П., Коркуна О. І. Кластерна модель розвитку індустрії гостинності регіону. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 4 (21). С. 375–380.

38. Гончар Л. О. Стратегічне управління змінами у сфері послуг: теоретико-методологічні та практичні аспекти: монографія. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 340 с.

39. Горіна Г.О. Діагностика інфраструктури регіональних ринків готельних послуг України. *Ефективна економіка*. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/10.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/10.pdf) (дата звернення 03.05.2024)

40. Горіна Г.О., Бочарова Ю.Г., Крижимінська Є.Г. Соціальноекономічні індикатори розвитку туризму у країнах ЄС. *Торгівля і ринок України*. 2021. № 1 (49). С. 105-115.

41. Грабовенська С.П. Конкурентоспроможність територіальних ринків туристичних послуг в Україні. Дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.03. ЛНУ імені Івана Франка. Львів, 2017. 242 с.

42. Григорчук Д.В. Управління розвитком туристичної індустрії України в умовах євроінтеграції. Дис. на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023. 210 с.

43. Грищенко М. Виклики сучасності та їх вплив на діяльність готельних підприємств України. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 1 (01). С. 10–14.

44. Грищенко С.І. Туристична індустрія України: аналіз тенденцій та чинників розвитку в координатах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29>

45. Громик О., Приходько К. Особливості розвитку індустрії гостинності в Україні. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. Том 6 № 2. С. 184-198. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/291701/285202>

46. Гудзь П. Сучасний стан туристичного співробітництва України з Європейським Союзом. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 3. С. 78-84.

47. Гузар У.Є., Голод А.П., Паска М.З., Феленчак Ю.Б., Федоришина Л.М. Становлення індустрії гостинності як чинника підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Том 3 (44). DOI: [10.55643/fcaptp.3.44.2022.3596](https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3596)

48. Давидюк Ю. В., Шокот К. М. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 266-272.

49. Даниленко О.В., Зоценко Л.М., Братіцел М.Л. Пріоритети розвитку цифрових технологій у ресторанному бізнесі (food tech) в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т.30 (69). № 2. С. 95-101.

50. 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.

51. Данильчук В. Стратегічні імперативи розвитку туристичної галузі України. *Економіка та держава*. 2016. № 8. С. 28-34.

52. Дашук Ю.Є. Конкурентоспроможність індустрії гостинності: стан, перспективи, рішення. *Товарознавчий вісник*, 2023. Випуск 16. С. 263-273. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2023-17-22>

53. Дашук Ю.Є. Напрямки дослідження конкурентоспроможності туристичних дестинацій. *Економічний форум: науковий журнал*. 2023. № 10. С. 11–17. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-2-2>

54. Демідов П.Г., Цюцюра М.І. Технології розробки бази даних ERP-системи управління промисловим підприємством. *Управління розвитком складних систем*. 2017. № 30. С. 101–107.

55. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. Офіційний вісник України. 2020. № 67. 315 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF/sp:max100#Text.187> (дата звернення 13.06.2024)

56. Джинджоян В.В. Стратегічне управління підприємством на основі використання інформаційного потенціалу. *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки»*. 2019. № 2 (86). С. 141-148.

57. Дишкантюк О.В. Економіка вражень – сучасний етап розвитку суспільного виробництва. *Економіка харчової промисловості*. 2016. Том 8, Випуск 4. С. 3-9. DOI: <https://doi:10.15673/fe.v8i4.453>

58. Дишкантюк, О.В. Теоретичні основи функціонування індустрії гостинності. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 6 (22). С. 96-101.

59. Дідух, С. М., Лобоцька Л.Л., Мініна В.О. Інклюзивна економіка як нова парадигма сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 3. С. 100–107.

60. Должанський І.З., Загорна Т. О. Конкурененто-спроможність підприємства : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

61. Донець А.А. Методичний підхід до діагностики конкурентоспроможності готельних підприємств. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 1 (16). С. 58-64. URL: [7.pdf](#)

62. Дорожня карта сталого розвитку туризму в Україні. Підсумкова доповідь. URL: [ntou-book-strategic-ebird-tourismroadmap.pdf](#)

63. Економіка вражень і природокористування: принципи інклюзивності та сталості : монографія; за наук. ред. Хумарової Н.І.; НАН України, ДУ «Ін-т ринку та екон.-екол. дослідж. НАН України». Одеса: ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2021. 506 с.

64. Енциклопедія бізнесмена, менеджера, економіста / Під ред. Р. Дяківа. К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. 706 с.

65. Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток : монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Л. Калініченко. ФОП Панов А. М., 2018. 316 с.

66. Єгупова І. Індустрія гостинності: поняття, склад та місце у сфері послуг. *Економіка та суспільство*, 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-50>

67. Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Дзензелюк К. В. Інтегральна оцінка інклюзивного розвитку в Україні на національному та місцевому рівнях. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 4-10.

68. Єрмаченко В. Є., Журавльова С. М. Стратегії розвитку підприємств готельного господарства. *Молодий вчений*. 2015. № 5 (20). Частина 1. С. 138-141.

69. Жук І. Сучасний стан та перспективи розвитку туристичного бізнесу в Україні. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*, 2008. Вип. 24. С. 71-76. URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/zhuk.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/zhuk.htm)

70. Жук П.В. Оцінювання конкурентоспроможності туристично-рекреаційної сфери регіону: наукові підходи. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. Вип. 4 (156). С. 22-28. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-4-4>

71. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегія розвитку : монографія. Київ : КНТЕУ, 2017. 600 с.

72. Зайцева В.М. Інтеграція готелів як глобальна стратегія управління розвитком підприємств готельного господарства. *Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку : колективна монографія / За заг. ред. проф. В. М. Зайцевої; Запорізький національний технічний університет. Запоріжжя : Просвіта, 2017. С. 144-155.*

73. Зацепіна Н.О. Соціальні мережі (social media) як необхідний фактор просування продукту підприємства індустрії гостинності. *Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку : колективна монографія / За заг. ред. проф. В. М. Зайцевої; Запорізький національний технічний університет. Запоріжжя : Просвіта, 2017. С. 76-86.*

74. Злупко С. М. Історія економічної теорії. Київ: Знання, 2005. 719 с.

75. Інклюзивна політика. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/inklyuzivna-politika>

76. *Інклюзивний розвиток економіки в умовах глобальних викликів сьогодення: матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Харків, 1–28 лютого 2020 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 229 с.*

77. Казачковська Г.В. Можливості сталого розвитку туризму та курортів в Україні. *Інформаційні технології в управлінні туристичною та курортно-рекреаційною економікою*: матер. доп. II наук.-практ. конф. Бердянськ: АУІТ «АРІУ», 2006. С. 126–137.

78. Калькова Н. Визначення рівня конкурентоспроможності країн світу в туризмі: сучасні підходи. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки*. 2015. № 5-6 (82-83). С. 37-49.

79. Камушков О., Ткач В., Язіна В. Економіка вражень у готельно-ресторанному господарстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2021. № 7. С. 34-42. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.4>

80. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 6 (12). С. 65–77.

81. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник. К.: Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.

82. Козаченко Г. В. Організаційно-економічний механізм як інструмент управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2003. № 11. С. 107–111.

83. Колективні засоби розміщування в Україні у 2018 році. Статистична інформація. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tyr/kol\\_zas\\_ukr/arch\\_kol\\_zas\\_ukr.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tyr/kol_zas_ukr/arch_kol_zas_ukr.htm) (дата звернення 19.06.2024 р.).

84. Колективні засоби розміщування в Україні у 2019 році. Статистична інформація. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/kol\\_zas\\_ukr/arch\\_kol\\_zas\\_ukr.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/kol_zas_ukr/arch_kol_zas_ukr.htm) (дата звернення 19.06.2024 р.).

85. Колективні засоби розміщування в Україні у 2020 році. Статистична інформація. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/tyr/kol\\_zas\\_ukr/arch\\_kol\\_zas\\_ukr.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/tyr/kol_zas_ukr/arch_kol_zas_ukr.htm) (дата звернення 19.06.2024 р.).

86. Кондратенко Н.О., Оболенцева Л.В. Методичний підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності готельного господарства регіону. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка»*. 2020. № 16 (44). С. 108-112. DOI: [https://10.25264/2311-5149-2020-16\(44\)-108-112](https://10.25264/2311-5149-2020-16(44)-108-112)

87. Котенко Т.М., Каленюк І.С. Соціальні аспекти розвитку рекреації і туризму як значущого сегменту світового господарства: теоретико-методологічні засади. *Науковий вісник УжНУ*. 2015. Вип. 3. С. 172–176.

88. Кравців В.С., Жук П.В. Методичні рекомендації щодо оцінки конкурентоспроможності туристично-рекреаційної сфери. *Економіка України*. 2023. № 7. С. 43–56. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.07.043>

89. Кривешко О. В. Оцінка вагомості конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2020/66.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/66.pdf) (дата звернення 03.05.2024)

90. Кувіка Г. Вплив сучасних концепцій на конкурентоспроможність сфери гостинності. *Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Пшеворськ, 18-20 жовтня 2024 р.)*. Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2024. С. 154-158.

91. Кувіка Г. Критерії визначення конкурентоспроможності закладів сфери гостинності. *Трансформаційна економіка Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту: журнал*. 2024. № 1 (06). С. 33-36.

92. Кувіка Г. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку науки, освіти та технологій*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (м. Житомир, 10 квітня 2023 р.). Житомир: ЦФЕНД, 2023. С. 29-30.

93. Кувіка Г. Складові конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. *REBUILD UKRAINE: справа всього цивілізованого світу*: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Луцьк, 15 березня 2023 р.). За заг. ред. Н. В. Павліхи. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. С. 227-230.

94. Кувіка Г. Стратегічні альтернативи відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк: Вежа-Друк, 2024. № 3 (37). С. 109-117. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-109-117>

95. Кувіка Г. Сучасні інноваційні технології в менеджменті та сфері гостинності (готельно-ресторанний бізнес). *Сучасна наука та освіта: стан, проблеми, перспективи*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 20-21 березня 2023 року). Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. С. 701-702.

96. Кувіка Г. Сучасні технології менеджменту в Україні. Впровадження ERP-системи в сфері гостинності. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 21 жовтня 2022 р.). Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2022. С. 119-121.

97. Кувіка Г. Тренди розвитку сфери гостинності України в умовах війни. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 23 травня 2024 року). Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2024. С. 98-100.

98. Кувіка Г. Феномен гостинності: дефініція поняття, основні підходи, структура. *Альтернативний туризм* : матеріали науково-практичного семінару (м. Львів, 30 вересня 2022 року). Львів: ЛДУФК ім. І. Боберського), 2022. С. 92-95.

99. Кувіка Г.О. Організаційно-економічні інструменти відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності в Україні. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України*: матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 26-27 листопада 2024 року). Харків : НТУ «ХПІ», 2024. С. 204-208.

100. Кузнєцова Н.М., Нездоймінов С.Г. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу: монографія. Одеса: Астропринт, 2010. 256 с.

101. Курмаєв П. Ю. Сучасні тенденції функціонування готельно-ресторанного господарства України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 7. С. 160–163. URL: <http://global-national.in.ua/archive/7-2015/35.pdf>

102. Куценко О.В. Якість послуг готельних підприємств та їх споживча оцінка. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 2 (16). С. 344–352.

103. Левицька А. О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т. 3. С. 204.

104. Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 4, Т. 1. С. 51–54.

105. Лелик Л., Гринькевич О. Регіональні рейтингові оцінки як інструмент популяризації внутрішнього туризму в Україні. *Наукові праці МАУП*. 2014. № 42. С. 189–195. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaup\\_2014\\_3\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaup_2014_3_34)

106. Леонт'єва Ю.Ю., Рудакова К.А. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для готельних підприємств. *Комунальне господарство міст*. 2012. № 102. С. 499-503.

107. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>

108. Лохман Н.В. Розвиток індустрії гостинності: сучасний погляд. Монографія. Кривий Ріг: ДонНУЕТ. 2021. 170 с. URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/2260/1/Lokhman\\_monograph\\_2\\_021.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/2260/1/Lokhman_monograph_2_021.pdf)

109. Лупич О.О. Формування конкурентоспроможного готельного господарства регіону. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.05 «Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка». ДВНЗ «Ужгородський національний університет», Ужгород, 2017.

110. Ляшук М., Єрко І. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу рекреаційного району. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020, Том 3, № 1. С. 109-120. DOI: <https://10.31866/2616-7468.3.1.2020.205574>

111. Мазур К. В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємницьких структур. *Актуальні проблеми економічного розвитку України в умовах глобалізації: збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції (Вінниця, 24 квітня 2009 року)*. Вінниця: Центр підготовки навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2009, ч.1. С. 434- 436.

112. Мазур С. А., Прилуцький А. М. Стан та перспективи розвитку готельно-ресторанної справи в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.2.31>

113. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2- вид. перероб. та доп. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.

114. Мальтус Т. Р. Дослідження закону народонаселення, або погляд на те, як він впливав і як впливає на людське щастя з оглядом наших перспектив на майбутнє усунення або пом'якшення спричинюваного ним зла / упоряд., авт. передм. Д. Вінч. К. : Основи, 1998. 535 с.

115. Мальцев В.С., Кузьмінська Г.Є. Методологія оцінювання регіональної конкурентоспроможності на прикладі Європейського Союзу. *Наука та наукознавство*. 2022. № 1 (115). С. 34-47. <https://doi.org/10.15407/sofs2022.01.034>

116. Малюга Л. М. Формування конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. *Вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка і суспільство»*. 2016. № 5. С. 216-219. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/maljuga3.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/maljuga3.htm) (дата звернення: 20.03.2024)

117. Манцуров І.Г. Інклюзивний розвиток як основа протидії глобальним викликам сьогодення. *Економіка України*. 2018. № 10. С. 71–87.

118. Марценюк Л. В. Проблеми та перспективи розвитку туризму в Україні. *Economics Bulletin*. 2015. № 3. С. 76-82.

119. Матвійчук Л., Корсак В., Смаль Б., Зубехіна Т. Проектний підхід як інструмент забезпечення конкурентоспроможності індустрії гостинності України. *Економічний форум*. 2023. № 1 (3). С. 48-55. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-3-6>

120. Матвійчук Л., Лепкий М., Жадько О. Інтеграційні процеси суб'єктів індустрії гостинності України в сучасних умовах. *Товарознавчий вісник*, 2023. № 1(16). С. 255-262. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2023-17-21>

121. Матвійчук Л., Смаль Б. (2022) Стратегічні засади підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг індустрії гостинності регіону *Товарознавчий вісник*, №1 (15), 7-20. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2022-15-1>

122. Матвійчук Л.Ю. Значення інновацій в розвитку готельного господарства регіонів України. *Збірник наукових праць: «Економічні науки». Серія «Регіональна економіка»*. 2023. Вип. 20 (79). С. 158-165.

123. Матвійчук Л.Ю., Смаль Б.А. Формування туристичних кластерів як напрям підвищення конкурентоспроможності індустрії гостинності регіону. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 5 (239). С. 6-16. URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/05/05.21.note\\_ukr\\_Matviychuk-L.Yu.-Smal-B.A.-6-16.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/05/05.21.note_ukr_Matviychuk-L.Yu.-Smal-B.A.-6-16.pdf)

124. Матвійчук Л.Ю., Смочко Н.М., Ільїна О.В. Перспективи розвитку індустрії гостинності регіонів України в сучасних умовах. *Економічні науки: збірник наукових праць ЛНТУ. Серія «Регіональна економіка»*. Випуск 19. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2022. С. 140-155.

125. Матвійчук Л.Ю., Чепурда Л.М., Смаль Б.А. Концептуальні засади забезпечення конкурентоспроможності індустрії гостинності регіонів / Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія / За наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю., проф. Барського Ю.М., доц. Лепкого М.І. Луцьк: ВІП Луцького НТУ, 2022. С. 11-29. URL: [Монографія 2022.pdf \(Intu.edu.ua\)](#)

126. Матвійчук Л., Дащук Ю. Європейський вектор сталого розвитку індустрії гостинності України. *Економіка та суспільство*, 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>

127. Мезенцева Н.І., Батиченко С.П., Мезенцев К.В. Захворюваність і здоров'я населення в Україні: суспільно-географічний вимір. Монографія. К.: ДП «Прінт Сервіс», 2018. 136 с.

128. Мельник І. М. Сучасні тенденції розвитку готельного господарства в Україні. *Молодий вчений*. 2016. № 7. С. 84–88.

129. Миронов Ю.Б. Сутність та чинники сталого розвитку туризму в регіоні. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.11. С. 117–122.

130. Михайлова Н. В. Критерії та показники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на рівні оперативного управління. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2008. № 2 (8). С. 310–317.

131. Мілашовська О.І., Шитікова Т.В. Генезис розвитку та оцінка сфери гостинності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»: збірник наукових праць / Гол. ред. Т.В. Черничко. Мукачево : МДУ, 2017. Випуск 2 (8). С.37-42.*

132. Моргулець, О. Б., Нищенко, О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88-96. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcree-8-12>

133. Мостенець О. В. Конкурентні переваги рекреаційної системи регіону. *Економічні інновації : Збірник наукових праць*. 2014. Випуск № 57. С. 243–254.

134. Моца А., Шевчук С., Серета Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>

135. Нагернюк Д.В., Коваленко Л.Г., Особливості сфери гостинності: дефініція поняття «гостинність». *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 59. С. 50–54. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct59-9>

136. Науменко М. О., Гура Т. В., Ковширко В. С. Підвищення якості послуг підприємства ресторанного господарства в системі ринкових відносин. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 319–322.

137. Національний проєкт «Дія. Бізнес». URL: [Відновлення економіки України \(diia.gov.ua\)](https://diia.gov.ua) (дата звернення 23.08.2024 р.).

138. Недашківська О. Розвиток туристичної діяльності України в умовах євроінтеграції. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 10. С. 30.

139. Нездоймінов С. Передумови розвитку кластерного партнерства у сфері сільського зеленого туризму територіальної громади. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 10 (311). С. 121-129.

140. Нездоймінов С. Г. Стратегічні підходи до управління бізнесом сфери гостинності в умовах повоєнного відновлення / Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Видання десяте / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю., проф. Барського Ю.М., доц. Лепкого М.І. Луцьк: Вежа-Друк, 2024. С. 60-72.

141. Нездоймінов С.Г. Модель формування регіонального кластера винного туризму / Концептуальні підходи до організації та діяльності туристичних кластерів: монографія / За заг. ред. І.В. Давиденко і О.Л. Михайлюк. К.: ФОП Гуляєва В.М. 2020. С. 368 – 379.

142. Нездоймінов С.Г. Туризм як фактор регіонального розвитку: методологічний аспект та практичний досвід : монографія. Одеса: Астропринт, 2009. 304 с.

143. Нездоймінов С.Г., Княжковська Г.О. Заходи забезпечення ефективності господарської діяльності готельного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 41. С. 117-122.

144. Ніколайчук О. А. Тренди розвитку вітчизняної індустрії гостинності в умовах Covid-19. *Вісник ХНУ ім. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. Випуск 13. С. 108-114. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-11>

145. Носирев О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 55–68.

146. Обозна А.О., Шабельник Н.М., Плахотний В.С. Оцінка стану готельного бізнесу та індустрії туризму: регіональний аспект. *Причорноморські економічні студії. Економічний журнал*. 2018. Випуск 30-1. С. 165-168. URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/30\\_1\\_2018/37.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/30_1_2018/37.pdf)

147. Організаційно-економічний механізм функціонування підприємств сфери послуг: колективна монографія (заг. ред Гринів Б. В.). Львів : Растр-7, 2019. 212 с.

148. Офіційна сторінка Міністерства інфраструктури України. URL: [Відновлення туристичних потоків: у 2021 до України приїхало понад 3 млн іноземців - Новини - Міністерство інфраструктури України](#) (дата звернення: 19.06.2024)

149. Офіційна сторінка Міністерства культури та інформаційної політики України. URL: [МКІП сформувало дорожню карту розвитку туризму | Міністерства культури та стратегічних комунікацій](#) (дата звернення: 19.06.2024)

150. Офіційний сайт PRO. URL: <https://sbc.regulation.gov.ua/statistics/restaurant-map> (дата звернення: 19.06.2024)

151. Офіційний сайт Асоціація індустрії гостинності України. URL: <https://aigu.org.ua/> (дата звернення: 30.05.2024).

152. Офіційний сайт ДАРТ. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 30.05.2024).

153. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 19.06.2024 р.).

154. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: [Затверджено порядок використання коштів на підтримку проєктів зі значними інвестиціями Інвестиції в Україну та відновлення економіки | Міністерство економіки України \(me.gov.ua\)](https://me.gov.ua/) (дата звернення: 19.06.2024)

155. Офіційний сайт. Ресторанний консалтинг. URL: <https://restaurant-consulting.com.ua/struktura-raspredelenija-restorannogo-rynka-ukrainy-v-2020-godu> (дата звернення: 19.06.2024)

156. Охота В.І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 5. С. 46-49.

157. Охріменко А., Антоненко І. Інноваційні проєкти розвитку суб'єктів туристичного та готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*, 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-43>

158. Павліха Н. В., Зелінська О. З., Цимбалюк І. О. Стратегічне єврорегіональне співробітництво: основа для активізації зовнішньоекономічної та інвестиційної діяльності в Україні: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 432 с.

159. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Савчук А. Ю. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022.

160. Павліха Н. Роль Центру «Стала, інклюзивна та смарт Європа» у прискоренні європейської інтеграції України у воєнний та повоєнний періоди. *EUROPEAN PERSPECTIVE: міждисциплінарний дискурс у контексті сучасних викликів і можливостей*: збірник тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 29 лютого 2024 р.). / Заг. ред. та упорядк.: Цимбалюк І. О. Луцьк : Вежа-Друк, 2024. С. 31-36.

161. Павліха Н.В. Посилення конкурентних переваг сфери гостинності у повоєнній Україні: сталість, інклюзивність, смарт розвиток та європейська інтеграція. *Відновлення та реінтеграція: науковий погляд на стратегічні шляхи до сталого розвитку* : монографія / Заг. ред.: Цимбалюк І. О., упорядкування Павліха Н. В. Луцьк : Вежа-Друк, 2024.

162. Павліха Н.В., Корнелюк О.А. Циркулярна модель як інноваційна система відновлення конкурентоспроможності регіонів і територіальних громад в Україні у воєнний і повоєнний періоди. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. Економічні науки*. 2023. Вип. 3 (103). С. 179-193. DOI: <http://doi.org/10.31713/ve3202317>

163. Павліха Н.В., Цимбалюк І.О. Науковий базис формування теорії інклюзивного розвитку регіону. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 3. С. 136-142. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-136-142>

164. Пандяк І. Г. Феномен індустрії гостинності: дефініція поняття, основні підходи, структура. *Вісник Львів. ун-ту. Сер. географ.* Львів. 2016. Вип. 50. С. 277–285.

165. Паньків М.М. Економіка вражень як інструмент просування готельного продукту. *Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації*. Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 6-7 квітня 2023 р.). К.: КНУКІМ, 2023. С. 370-371.

166. Папп В. В. Розвиток сфери туризму в контексті євроінтеграційних процесів в Україні. *Вісник Одеського національного університету. Сер. Економіка*. 2015. Вип. 3. С. 179–184.

167. Паулик А. Формування конкурентних переваг економіки регіону: інклюзивний аспект. *Економіка та суспільство*, 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-91>

168. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Видання восьме / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю., проф. Барського Ю.М., доц. Лепкого М.І. Луцьк: ВПІ Луцького НТУ, 2022. 408 с.

169. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Видання п'яте / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2019. 320 с.

170. План відновлення України. URL: [ПЛАН ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ \(recovery.gov.ua\)](https://recovery.gov.ua) (дата звернення 23.08.2024 р.).

171. План заходів щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму. Затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 лютого 2021 р., № 84-р. URL: [Про затвердження плану заходів ... | від 03.02.2021 № 84-р](#) (дата звернення: 19.06.2024).

172. Плиско К.П. Застосування інновацій та digital-технологій в ресторанному господарстві. *Інноваційний ринок індустрії туризму і сфери гостинності*: Матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 19 травня 2020 р.). К., 2020. С.76.

173. Поведінкова економіка: від теорії до практики: міждисциплінарний навчальний посібник / За науковою ред. к.е.н., доц. Татомир І.Л., к.е.н., доц. Квасній Л.Г. Трускавець: ПОСВІТ, 2022, 408 с.

174. Подзізей О. О., Шматковська Т.О. Теоретичні засади відновлення конкурентоспроможності територіальних громад і регіонів. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль: ТНТУ, 2023. Том 82. № 3. С. 12–18. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.03.012](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.012)

175. Полковниченко С. О., Мурай А. О. Оцінка конкурентоспроможності України на європейському ринку туристичних послуг. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.112>

176. Помаза-Пономаренко А.Л. Розвиток туризму в Україні у воєнний та післявоєнний періоди. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2022. Том 33 (72). № 5. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/02>

177. Портер М. Конкурентна перевага : як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ.: І. Ємельянова, І. Гнатковська. Київ: Наш формат, 2019. 622 с.

178. Портер Майкл. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

179. Про заходи щодо підтримки сфери культури, охорони культурної спадщини, розвитку креативних індустрій та туризму. Указ Президента України № 153/2021 від 09.04.2021. URL: [Про](#)

[заходи щодо підтримки с... | від 18.08.2020 № 329/2020](#) (дата звернення: 21.06.2024)

180. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 168-р від 16 березня 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p>.

181. Прокопишин-Рашкевич Л.М., Шадурська Б.О., Петрович Й.М. Індустрія туризму в Україні: перспективні напрями та виклики сучасності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. Т. 4. № 1. С. 72–82. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2020.01.072>

182. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції. *Інноваційна економіка*. 2015. № 4. С. 80-86.

183. Рейтинг країн світу за Індексом конкурентоспроможності у сфері подорожей та туризму. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report> (дата звернення 21.04.2024).

184. Розвиток індустрії гостинності: сучасний погляд : монографія / наук. ред. Н.В. Лохман. Кривий ріг : ДонНУЕТ, 2021. 170 с.

185. Роїк О.Р., Копичинська М.Ю. Дослідження привабливості туристично-рекреаційного комплексу на прикладі курорту Трускавець. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 4 (121). С. 36-42. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/4\\_2021/8.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/4_2021/8.pdf)

186. Роїк О.Р., Недзвецька О.В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2022. Випуск 46. С. 11–15. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-2>

187. Сидорченко Т.Ф., Ільїн О.С. Методологічні основи визначення поняття конкуренції, еволюція поглядів. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 26. URL: [www. market-infr.od.ua/uk/26-2018](http://www.market-infr.od.ua/uk/26-2018)

188. Січка І.І. Аналіз особливостей та розвитку туристичного ринку України. *Економіка та суспільство*. 2016, Вип. 7. С. 158-162.

189. Смаль Б.А. Регіональний вимір забезпечення конкурентоспроможності індустрії гостинності – кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка. Луцький національний технічний університет Міністерства освіти і науки України, Луцьк, 2023. 312 с.

190. Смаль В., Смаль І. Туризм і сталий розвиток. *Вісник Львів. ун-ту. Серія географічна*. 2005. Вип. 32. С.163–173.

191. Смирнов І.Г. Визначення рівнів конкурентоспроможності країн світу в туризмі: сучасні підходи. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія: Економічні науки*. 2015. № 5-6 (82-83). С. 37-49.

192. Смоленюк П.С. Управління формуванням конкурентних переваг аграрних товаровиробників. *Інноваційна економіка*. 2012. № 2. С. 91–97.

193. Солодухін С. В., Шайтанова Є. С. Сучасні підходи до аналізу впливу поведінкових факторів в управлінні економічними об'єктами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2017. Вип. 15. Ч. 2. С. 129–132.

194. Статистичний збірник «Регіони України». 2019. Частина 1: Київ: Державна служба статистики України. 2020. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/12/zb\\_ru1ch2019.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/12/zb_ru1ch2019.pdf) (дата звернення 19.06.2024 р.).

195. Статистичний збірник «Регіони України». 2019. Частина 2: Київ: Державна служба статистики України. 2020. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/12/zbru2ch2019.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/12/zbru2ch2019.pdf) (дата звернення 19.06.2024 р.).

196. Статистичний збірник «Регіони України». 2021 Частина I / За редакцією Ігоря Вернера. Київ: Державна служба статистики України. 2022. 270 с. URL: <https://stat.gov.ua/sites/default/files/2023-07/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B8%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8%20%D0%BA%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B0%201.pdf> (дата звернення 19.06.2024 р.).

197. Статистичний збірник «Регіони України». 2021 Частина II / За редакцією Ігоря Вернера. Київ: Державна служба статистики України. 2022. 630 с. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/11/Yearbook\\_2021.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/11/Yearbook_2021.pdf) (дата звернення 19.06.2024 р.).

198. Статистичний щорічник України 2019. Київ: Державна служба статистики України, 2020. URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2020/zb/11/zb\\_yearbook\\_2019.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2020/zb/11/zb_yearbook_2019.pdf) (дата звернення 19.06.2024 р.).

199. Статистичний щорічник України 2020. Київ: Державна служба статистики України, 2021. URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/11/Yearbook\\_2020.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2020.pdf) (дата звернення 19.06.2024 р.).

200. Статистичний щорічник України за 2014 рік. Київ: Державна служба статистики України, 2015. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/01/Arch\\_zor\\_zb.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm) (дата звернення 19.06.2024 р.).

201. Статистичний щорічник України за 2015 рік. Київ: Державна служба статистики України, 2016. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/01/Arch\\_zor\\_zb.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm) (дата звернення 19.06.2024 р.).

202. Статистичний щорічник України за 2016 рік. Київ: Державна служба статистики України, 2017. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/07/zb\\_ukraina2017.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/07/zb_ukraina2017.pdf) (дата звернення 19.06.2024 р.).

203. Статистичний щорічник України за 2017 рік. Київ: Державна служба статистики України, 2018. URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://ukrstat.gov.ua/druk/publica/kat\\_u/2018/zb/11/zb\\_seu2017\\_u.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://ukrstat.gov.ua/druk/publica/kat_u/2018/zb/11/zb_seu2017_u.pdf) (дата звернення 19.06.2024 р.).

204. Статистичний щорічник України за 2018 рік. Київ: Державна служба статистики України, 2019. URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/11/zb\\_yearbook\\_2018.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/11/zb_yearbook_2018.pdf). (дата звернення 19.06.2024 р.).

205. Статистичний щорічник України за 2022 рік / За редакцією І.Є. Вернера. Київ: Державна служба статистики України, 2023. 383 с.

206. Статистичні дані системи МОЗ. Санаторні заклади. URL: <http://medstat.gov.ua/ukr/statdanMMXIX.html> (дата звернення 19.06.2024 р.)

207. Степова С.В., Когут А.Л. Доцільність застосування інформаційних технологій в ресторанному бізнесі. *Актуальні наукові розробки-2014*: Матеріали конференції. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/stepova.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/stepova.htm).

208. Стойка В. С. Міжнародний досвід державного регулювання туризму: уроки для України. *Theoretical and methodological approaches to the formation of a modern system of national and international enterprises, organizations and institutions' development*. 2021. № 3. С. 29–51. DOI <https://doi.org/10.36074/tmafmsoid.ed-2.04>

209. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації / За заг. ред. В.М. Зайцева. Запоріжжя: ЗНТУ, 2018. 120 с.

210. Стригуль Л., Александрова В., Жадан Т. Дослідження сучасного стану та визначення перспектив функціонування індустрії туризму та гостинності України. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2022. № 4. С. 54–58. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/274404> (дата звернення 11.09.2023).

211. Структурні зміни як основа інклюзивного розвитку економіки України : монографія / Бобух І.М., Кіндзерський Ю.В., Фащевська О.М. та ін.; за ред. д.е.н. І.М. Бобух; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». К., 2020. 516 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/332.pdf>

212. Сушко Н. В. Сучасні тенденції розвитку гостинної індустрії: проектний підхід. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-27>

213. Тарасюк Г. М. П'янков В. С. Індустрія гостинності України: становлення та розвиток. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 43. С. 140-143. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-24>

214. Тимошенко Т. О. Концепція розумного управління туризмом в рамках виконання стратегій сталого розвитку територіальних громад. *Public Administration and Regional Development*, 2021. № 3. С. 771–796.

215. Тищенко С. Цифрові технології в індустрії гостинності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 7. С. 131-139. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.16>

216. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. К. : Київський національний торговельно-економічний університет, 2009. 463 с.

217. Туристична діяльність в Україні у 2014 році. Статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України. 2015. URL:

[https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/15/Arch\\_td\\_bl.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/15/Arch_td_bl.htm)

(дата звернення 19.06.2024 р.).

218. Туристична діяльність в Україні у 2015 році. Статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України. 2016. URL:

[https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/16/Arch\\_td\\_bl.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_td_bl.htm)

(дата звернення 19.06.2024 р.).

219. Туристична діяльність в Україні у 2016 році. Статистична інформація. URL:

[https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/16/Arch\\_td\\_bl.htm](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/16/Arch_td_bl.htm)

(дата звернення 19.06.2024 р.).

220. Туристична діяльність в Україні у 2017 році. Статистична інформація. URL:

[https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/05/zb\\_td\\_2017.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/05/zb_td_2017.pdf)

(дата звернення 19.06.2024 р.).

221. Туристична діяльність в Україні у 2018 році. Статистична інформація. URL:

[https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr\\_dil/tur\\_dil\\_18.xls](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/tur_dil_18.xls)

(дата звернення 19.06.2024 р.).

222. Туристична діяльність в Україні у 2019 році. Статистична інформація. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/tyr/tyr\\_dil/tur\\_d\\_19\\_u.xl](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/tyr/tyr_dil/tur_d_19_u.xl) [sx](#) (дата звернення 19.06.2024 р.).

223. Туристична діяльність в Україні у 2020 році. Статистична інформація. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/tyr/tyr\\_dil/tur\\_d\\_20ue.xl](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/tyr/tyr_dil/tur_d_20ue.xl) [sx](#) (дата звернення 19.06.2024 р.).

224. Туристична статистика України: динаміка податкових надходжень по регіонах. Офіційний сайт ДАРТ. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-ukrayini-dinamika-podatkovih-nadhodzhen-po-regionah> (дата звернення: 02.07.2023).

225. Туристичні потоки / Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/tyr/tyr\\_u/potoki2006\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/tyr/tyr_u/potoki2006_u.htm) (дата звернення 19.06.2024 р.).

226. Україна – 2030. Стратегія зміни майбутнього. URL: [НАЦІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ СТРАТЕГІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ \(niss.gov.ua\)](http://niss.gov.ua) (дата звернення 19.06.2024 р.).

227. Україна–2017. Статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України. 2018. 32 с. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/11/zb\\_seu2017\\_u.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/11/zb_seu2017_u.pdf) (дата звернення 19.06.2024 р.).

228. Уніят А. В., Юзвін З. І. Концепція інклюзивної економіки в контексті сучасного сталого розвитку країн. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6905> (дата звернення: 30.01.2024).

229. Ушакова Н. Г., Помінова І. І. Поведінкова економіка в парадигмальній структурі сучасної економічної теорії. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2019. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-8-13>

230. Фостолович В. А., Боцян Т. В., Павлова С. І. Нові підходи до організації бізнесової діяльності підприємств сфери гостинності в епоху постіндустріалізму та цифрових трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 11. С. 9-14. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.11.9>

231. Цимбалюк І.О., Цимбалюк С.М. Перспективи відновлення сфери гостинності для реінтеграції ветеранів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5005>

232. Цимбалюк І. О. Інтеграція реабілітаційних програм для ветеранів та розвиток туристично-рекреаційної сфери в Україні. ВІДНОВЛЕННЯ ТА РЕІНТЕГРАЦІЯ: науковий погляд на стратегічні шляхи до сталого розвитку : монографія / Заг. ред.: Цимбалюк І. О., упорядкування Павліха Н. В. Луцьк : Вежа-Друк, 2024. Розділ 1.4. С. 57-70.

233. Цимбалюк І. О., Павліха Н. В. Інклюзивна економіка: шлях до соціальної рівності та економічного розвитку : монографія / Волинський національний університет імені Лесі Українки, Лабораторія проектів та ініціатив. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 320 с.

234. Цимбалюк І. О., Павліха Н. В., Цимбалюк С. М. Сталий розвиток спортивно-оздоровчої сфери регіону заради миру та безпеки: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 252 с.

235. Цимбалюк І., Павліха Н., Корнелюк О. Місцеві бюджети як основа фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій. *Економіка та суспільство*, 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-107>

236. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава: Економічна наука*. 2021. № 2. С. 19–23.

237. Чепурда Л., Чепурда Г., Матвійчук Л. Досвід застосування інноваційних технологій в практиці реалізації методів стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 2 (12). С. 68-76. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(12\).2024.9](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(12).2024.9)

238. Чернобай Л., Широн Ю. Поведінкова економіка: сутність та підходи до визначення. *Психологічні виміри культури, економіки, управління*. 2016. Вип. 8. С. 71–78

239. Черчик Л. М. Розвиток персоналу та його роль у забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»*. Зб. наук. праць. Випуск 7 (26) Частина 3. Луцьк: ЛНТУ, 2010. С. 307-316.

240. Черчик Л. М., Бегун С. І. Статистичне дослідження рівня забезпечення закладами розміщення туристично-рекреаційної сфери західних регіонів України. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Серія: Економічні науки*. 2013. № 4 (231). С. 146-152.

241. Черчик Л. М., Мостенець О. В. Сутність та складові механізми забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону. *Регіональна економіка*. 2014. № 4. С. 147-154.

242. Черчик Л. М., Мостенець О. Теоретичні основи конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону. *Економічний форум*. 2014. № 3. С. 110-116.

243. Черчик Л., Єрко І., Коленда Н., Міщенко О. Сучасний стан розвитку туристично-рекреаційного комплексу Волинської

області : монографія. Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2014. 152 с.

244. Черчик Л., Кувіка Г. Складові конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. *Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва* : матеріали Міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Івано-Франківськ, 27-28 квітня 2023 р.) / За ред. І. Перезової. Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. С. 713-716.

245. Черчик Л., Кувіка Г. Стратегічні напрями відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України. *Управління інноваційним процесом в Україні: завдання під час війни та у період післявоєнної відбудови*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2024. С. 231-232.

246. Черчик Л., Кувіка Г. Сутність і складові менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. № 3 (29). С. 102-112. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-102-112>

247. Черчик Л., Кувіка Г. Цифрові трансформації у сфері гостинності. *Фінансово-економічні, соціальні та правові аспекти розвитку регіонів: загрози та виклики* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернівці, 24 травня 2024 р.). Чернівці : Технодрук, 2024. С. 350-353.

248. Черчик Л., Міщенко О., Єрко І. Туристично-рекреаційний комплекс Волинської області: передумови формування: монографія. Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2014. 128 с.

249. Черчик Л., Мостенець О. Механізм забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2016. 214 с.

250. Черчик Л.М., Кувіка Г.О. Модель гостинності як основа формування конкурентних переваг. *Індустрія туризму і сфера гостинності в Україні та світі: сучасний стан, проблеми й перспективи розвитку* : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Луцьк, 16 травня 2024 р.) / відпов. ред. Л.В. Ільїн. Луцьк : ФОП Мажула Ю.М., 2024. С. 53-57.

251. Черчик Л.М., Хумарова Н.І. Інклюзивний розвиток рекреаційного природокористування: монографія. Одеса : ДУ«ІРЕЕД НАНУ», 2022. 160 с.

252. Чміль Г.Л., Джгугашвілі Н.М. Цифровізація управління клієнтським досвідом у готельно-ресторанній індустрії. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С.237-245. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-237-245>

253. Чубукова О. Ю., Яренко А. В. Економіка вражень: передумови зародження, головні ідеї, економічна сутність. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2016. № 6 (105). С. 92-98.

254. Шамара І., Азарова К. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку ринку туристичних послуг України. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2018. Вип. 8. С. 196-203. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv\\_2018\\_8\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhMv_2018_8_25)

255. Шацька З. Я., Романченко А. О. Стратегія інтеграції підприємств готельної сфери. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58(2). С. 63–67.

256. Шацька З.Я., Акульшин М.І. Актуальні проблеми та перспективи розвитку сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 699-705. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-108>

257. Шевелюк М.М. Цифровізація у сфері туризму: інноваційні тренди і пріоритетні напрями розвитку. *Питання культурології*, 2021. (38), 226-235. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.245956>

258. Шикіна О.В., Нездоймінов С.Г. Моніторинг туристичного потоку в контексті стратегії регіонального розвитку. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/>

259. Шитікова Т.В. Порівняльний аналіз економічної привабливості сфери гостинності Карпатського регіону. *Sciences of Europe*. 2020. Vol. 3, № 52. С. 35-43.

260. Шматковська Т. В., Коробчук Т. І. Фінансові аспекти відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-23>

261. Шматковська, Т., Мостовенко, Н. Організаційно-економічні та фінансові засади відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-130>

262. Шушакова І.К., Свистун А.С. Інформаційні технології в управлінні підприємствами ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С.5-8.

263. Юхновська Ю.О. Вплив глобалізації та євроінтеграції на туристичну галузь України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород. 2019. Вип. 23. 2019. С. 147-152

264. Якименко-Терещенко Н.В., Корюгін А.В., Бикова М.Д. Перспективи відновлення економічного потенціалу суб'єктів індустрії туризму і гостинності в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-40>

265. Antonenko I., Baiev V., Bakhov I., Sologup U., Veres K. Quality Components of the Tourist Industry and Development of a Toolkit for their Integrated Assessment. *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems*, Vol. 11, 12-Special Issue, 2019. P. 1278-1288. <http://dx.doi.org/10.5373/JARDCS/V11SP12/20193336>
266. Antonenko Iryna, Melnyk Iryna, Samonova Tatiana, Parubets Oleh, and Kuchai Oksana. Impact of Marketing Strategy on the Competitiveness of Tourism and Hotel Businesses. *Review of Economics and Finance*, 2022, 20, P. 399-405. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2022.20.47>
267. Brymer R.A. Basics of management in the hospitality industry. *American Dictionary of the English Language*. New York: S. Converse. Forum: International Journal. № 13. 2012. P. 4–9.
268. Cherchyk Larysa. Ensuring the inclusivity of the labor market through the implementation of self-employment projects in the tourism and recreation sphere / Modern management tools in the latest models of socio-economic development: monograph. Higher School of Social and Economic. Przeworsk: WSSG, 2023. 119-143. ISBN 978-83-966547-1-7 URL: [https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23045/1/Monograf\\_2023\\_1.pdf](https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23045/1/Monograf_2023_1.pdf)
269. Cherchyk, L., Begun, S., Khumarova, N., Kuvika, G. Retrospective Statistical Study of Dependencies in The Formation of Tourist Flows. *Economics. Ecology. Socium*, 2023, 7 (2). P. 41-54. DOI: <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2023.7.2-3>
270. Harrington E. C. The Desirability Function. *Industrial Quality Control*. 1965. April. P. 494–498.
271. Holloway J. Christopher, Humphreys Claire. *The Business of Tourism*. SAGE. 2022. 648. ISBN 1529794412, 9781529794410
272. Holloway J. Christopher, Humphreys Claire, Davidson Rob. *The Business of Tourism*. *Financial Times/Prentice Hall*, 2009.

776 с. URL: [The Business of Tourism - Google Books](#) (дата звернення: 19.06.2024)

273. Khatri, I. Information Technology in Tourism & Hospitality Industry: A Review of Ten Years' Publications. *Journal of Tourism & Hospitality Education*, 2019. 9. P. 74–87. <https://doi.org/10.3126/jthe.v9i0.23682>

274. Kotler F., Bowen J., Makens J. Marketing for Hospitality and Tourism. 2016. 1071. URL: [https://www.academia.edu/37719345/Marketing\\_for\\_Hospitality\\_and\\_Tourism\\_Fifth\\_Edition\\_I\\_3\\_Marketing\\_for\\_Hospitality\\_and\\_Tourism\\_Fifth\\_Edition11](https://www.academia.edu/37719345/Marketing_for_Hospitality_and_Tourism_Fifth_Edition_I_3_Marketing_for_Hospitality_and_Tourism_Fifth_Edition11) (дата звернення: 22.09.2024).

275. Kuvika G. Management of the competitiveness of hospitality enterprisesю International scientific-practical conference *Science, education and technology: current issues of theory and practic: conference proceedings* (Tampere, Finland, February 23, 2024). Tampere, Finland: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. P. 35-36.

276. Kuvika, G. Methodological approaches to assessing the competitiveness of hospitality establishments. *Management*. 2023. 2 (38). P. 107–120. DOI: <https://doi.org/10.30857/2415-3206.2023.2.9>

277. Nezdoyminov S., Baldzhy M., Kniazhkovska H. Regional measurement of the hotel sector development of a tourist destination (on the example of Odessa region, Ukraine). *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2021. 30 (2). P. 344-354. DOI: <https://doi.org/10.15421/112131>

278. Nezdoyminov S., Iaromenko S., Bedradina G. Safety and Quality of Restaurant Service as Factor of Restoring Tourist Mobility in the Gastronomic Tourism Destination of Ukraine. *Almatourism – Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*. 2023. 13 (24). P. 117-137. <https://doi.org/10.6092/issn.2036-5195/13968>

279. Nezdoyminov S.G. Ecologization of the Hotel Business in Ukraine. *International Journal of Ecology & Development*. 2020.

35 (1). P. 106-118. URL: <http://surl.li/fvoyx> (дата звернення: 21.01.2023)

280. Pavlikha Nataliia. Implementation of Business Models and Socially Responsible Entrepreneurship in the Hospitality Sector Based on Inclusive Growth and Sustainable Development / *Management in private and public sectors as an important element of the functioning of the organization*: monograph. Higher School of Social and Economic. Przeworsk: WSSG, 2024. 336-344.

281. Pine, J. and Gilmore, J. The Experience Economy. [\*Harvard Business School Press\*](#), Boston. 1999.

282. Porter Michael E., et al. A Recovery Squandered, Competitiveness Project, Harvard Business School, 2019.

283. Porter, Michael E., and Christian H.M. Ketels. Competitiveness Roadmap for."Report, Institute for Competitiveness, India, September 2022.

284. UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex. January 2022. URL: [https://tourlib.net/wto/UNWTO\\_Barometer\\_2022\\_01.pdf](https://tourlib.net/wto/UNWTO_Barometer_2022_01.pdf). (дата звернення: 19.06.2024)

285. Webster N. American Dictionary of the English Language. NewYork: S. Converse, 1828. URL: [Американський словник англійської мови : Webster, Noah, 1758-1843 : Безкоштовне завантаження, запозичення та потокове передавання : Інтернет-архів \(archive.org\)](#) (дата звернення: 19.06.2024).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Таблиця А.1

#### Методи оцінки конкурентного потенціалу

Група методів	Методи
Критеріальні	Порівняння, абсолютних та відносних величин, індексний, рейтинговий
Експертні	SWOT-аналіз, метод порівнянь, метод рангів
Графічні	Графоаналітичний метод
Математичні та одномоментні	Метод порівнянь, рангів, індексний
Стратегічні та матричні	SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, GAP-аналіз, LOTS-аналіз, PIMS-аналіз, вивчення профілю об'єкта, GE/McKinsey, STEEP-аналіз, система 111-555
Індикаторні	Метод рангів, індексний, групування
Контролінг	Бенчмаркінг, вартісний аналіз, портфельний аналіз, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, визначення прогнозних показників

Джерело: [249, с. 49].

Таблиця А.2

**Показники компонентної структури ресурсного потенціалу  
рекреаційної системи регіону**

Група показників	Показники	Спосіб визначення
1	2	3
<b>Група показників природно-ресурсного забезпечення</b>		
Кліматичні умови	Природно-кліматичні умови: температура повітря, його вологість, швидкість вітру, хмарність, освітленість, тривалість світлової частини доби, сумарна сонячна та ультрафіолетова радіація, прозорість повітря, час отримання оптимальної дози УФР, хв., період геліотерапії, днів; тривалість купально-пляжного періоду, днів; товщина снігового покриву, см	Статистичні дані, результати офіційних джерел моніторингу соціально-економічної ситуації в Україні, результати наукових досліджень
Кількісні показники природно-рекреаційного потенціалу	Площі: лісів; внутрішніх вод: природні та штучні водотоки, озера, лимани, ставки, штучні водосховища. Обсяги розвіданих запасів спеціальних рекреаційних ресурсів: мінеральних та термальних вод, лікувальних грязей, сапропелів, озокериту	Статистичні дані, результати наукових досліджень

1	2	3
Якісні показники природно-рекреаційного потенціалу	Рівень комфортності природно-кліматичних умов для розвитку певного виду рекреаційної діяльності	Відповідність нормативному або рекомендованому показнику
	Частка лісів та лісовкритих площ, % Частка внутрішніх вод, % Частка розвіданих запасів спеціальних рекреаційних ресурсів, %	Відношення площі цих земель до площі регіону
<b>Група показників інфраструктурного забезпечення</b>		
Кількісні показники інфраструктурного та виробничого забезпечення	Автомобільні дороги з твердим покриттям, км. Залізниці, км. Морські порти, аеропорти, одиниць. Туристичні агенції, туристичні оператори, одиниць Заклади харчування, одиниць Кількість та місткість: готелів, санаторіїв, пансіонатів з лікуванням, будинків і пансіонатів відпочинку, баз, інші закладів відпочинку, дитячих оздоровчих таборів, туристичних баз	Статистичні дані, результати наукових досліджень
Якісні показники інфраструктурного та виробничого забезпечення	Частка доріг з твердим покриттям, %. Щільність автодоріг та залізниць, км/ 1000 км <sup>2</sup> . Частка місць у колективних засобах розміщування від загальної кількості по Україні, %	Відношення обсягу певного ресурсу до загального по Україні

1	2	3
Група показників кадрового та фінансового забезпечення		
Кількісні показники забезпечення персоналом	Чисельність працівників колективних засобів розміщування	Статистичні дані
Якісні показники	Частка персоналу колективних засобів розміщування від загальної кількості по Україні, %	Відношення чисельності персоналу у регіоні до загальної по Україні
Фінансовий потенціал	Витрати на розвиток рекреаційної та туристичної сфери, готелів та інших місць короткотермінового перебування	Статистичні дані
Якісні показники	Частка витрати на розвиток рекреаційної та туристичної сфери, готелів та інших місць короткотермінового перебування від загальної кількості по Україні, %	Відношення суми витрат у регіоні до загальної по Україні
Група показників екологічної ситуації		
Кількісні показники	Скидання забруднених вод у природні поверхневі водні об'єкти. Викиди шкідливих речовин у атмосферне повітря. Наявність промислових токсичних відходів у сховищах організованого складування	Статистичні дані, результати офіційних джерел екологічного моніторингу, результати наукових досліджень
Якісні показники	Коефіцієнт потенційної радіаційної небезпеки територій. Рівень викидів речовин у атмосферу, скидання забруднених вод у природні поверхневі води	Статистичні дані, результати офіційних джерел

Джерело: [249, с. 51-52].

## Додаток Б

### Кількісні показники діяльності сфери гостинності України

*Таблиця Б.1*

#### Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, за видами туризму, осіб

Роки	Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, усього	У тому числі		
		в'їзні (іноземні) туристи	візні туристи	внутрішні туристи
2000	2013998	377871	285353	1350774
2001	2175090	416186	271281	1487623
2002	2265317	417729	302632	1544956
2003	2856983	590641	344332	1922010
2004	1890370	436311	441798	1012261
2005	1825649	326389	566942	932318
2006	2206498	299125	868228	1039145
2007	2863820	372455	336049	2155316
2008	3041655	372752	1282023	1386880
2009	2290097	282287	913640	1094170
2010	2280757	335835	1295623	649299
2011	2199977	234271	1250068	715638
2012	3000696	270064	1956662	773970
2013	3454316	232311	2519390	702615
2014 <sup>1</sup>	2425089	17070	2085273	322746
2015 <sup>1</sup>	2019576	15159	1647390	357027
2016 <sup>1</sup>	2549606	35071	2060974	453561
2017 <sup>1</sup>	2806426	39605	2289854	476967
2018 <sup>1</sup>	4557447	75945	4024703	456799
2019 <sup>1</sup>	6132097	86840	5524866	520391
<b>2020<sup>1</sup></b>	<b>2360278</b>	<b>11964</b>	<b>2125702</b>	<b>222612</b>

\* Складено на основі джерел Офіційного сайту Державної служби статистики України

Таблиця Б.2

**Динаміка вартісних показників суб'єктів туристичної діяльності**

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>юридичних осіб</b>						
Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів), тис.грн	5432673,4	4797731,6	11522520	18502975	21069268.5	31948701.2
Операційні витрати, тис. грн	5104476,7	4513433,2	9144060	14900951	17925877.5	19060637.7
Кількість туристичних путівок, реалізованих туроператорами та турагентами	405505	330197	1012655	1342947	1304256	16619315
Вартість туристичних путівок, реалізованих туроператорами та турагентами, тис. грн	5360934.0	4667222.1	6365322	23202923	26784541.0	36081308.5
<b>фізичних осіб</b>						
Дохід від надання туристичних послуг (без ПДВ, акцизів і аналогічних обов'язкових платежів), тис.грн	133971,1	217617,6	413161,3	519654.3	556652.4	751474.8
Кількість реалізованих туристичних путівок,	131054	129249	181607	225998	314447	532575
Вартість реалізованих туристичних путівок, тис. грн	1374098,6	1780984,5	2802234	4513014.5	7226797	9708835.6

\* Складено на основі джерел Офіційного сайту Державної служби статистики України

Таблиця Б.3

**Основні показники суб'єктів туристичної діяльності  
України за 2014-2020 роки**

Показники	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Кількість суб'єктів туристичної діяльності юридичних осіб, од.	2198	1785	1838	1743	1833	1867	1561*
Кількість суб'єктів туристичної діяльності фізичних осіб, од.	1687	1397	1668	1726	2460	2797	2306*
У тому числі, одиниць							
- туроператори (юридичні особи)	667	500	552	498	529	538	452
- турагенти, юридичних осіб	1483	1228	1222	1172	1243	1259	1109
- турагенти, фізичних осіб	1596	1397	1581	1630	2322	2644	2306
- суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність, усього, од.	58 / 91	57 / 78	64 / 87	73 / 96	61 / 138	70 / 153	-
Кількість реалізованих туристичних путівок туроператорами та турагентами – юридичними особами, од.	1159013	1022896	1430395	1342947	2091692	2933680	1225131**
Кількість реалізованих туристичних путівок турагентами – фізичними особами, од.	131054	129249	181607	225998	314447	411492	192899*
Середньооблікова кількість штатних працівників суб'єктів туристичної діяльності юридичних осіб, осіб	9834	8086	8545	8190	8934	4064	-
Середньооблікова кількість штатних працівників суб'єктів туристичної діяльності фізичних осіб, осіб	1679	1502	1867	2101	2943	3208	-

## Продовження табл. Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід від надання туристичних послуг суб'єктів туристичної діяльності юридичних осіб, тис. грн	5432673	4797731	11522520	18502975	21069268	31948701	-
Дохід від надання туристичних послуг суб'єктів туристичної діяльності фізичних осіб, тис. грн	133971	217617	413161	519654	556652	751474	-

\* Складено на основі джерел Офіційного сайту Державної служби статистики України

\* У 2020 році статистичні дані виключно по турагентах та туроператорах

\*\* У 2020 році статистичні дані реалізованих пакетів турагентами та туроператорами

Таблиця Б.4

**Показники вартості туристичних путівок, реалізованих  
туроператорами та турагентами України за 2014-2020 роки**

Роки	Вартість туристичних путівок, реалізованих туроператорами та турагентами, тис. грн			Вартість туристичних путівок, реалізованих турагентами фізичними особами, тис. грн	Всього, тис. грн
	Туроператори юридичні особи	Турагенти юридичні особи	Разом		
2014	6383830	2331476,4	8715306	1374099	23970541
2015	10329748	6815685,4	17145433	1780985	18926418
2016	19755813	4863498	24619311	2802235	27421546
2017	18234911	4968012	23202923	4513015	27715938
2018	26784541	17066304	43850845	7226797	51077642
2019	36081308	23970541	60051849	9708835	69760684
2020*	20767157	6850719	27617876	5139011	32756887

\* Складено на основі джерел Офіційного сайту Державної служби статистики України

\* У 2020 році статистичні дані вартості реалізованих пакетів турагентами та туроператорами

**Колективні засоби розміщування (з урахуванням діяльності фізичних осіб-підприємців)**

Роки	Кількість колективних засобів розміщування, од.	Кількість місць у КЗР, тис. од.	Кількість осіб, що перебували у КЗР, тис.	
			усього	з них іноземці
2011	5882	567,3	7426,9	1427,7
2012	6041	583,4	7887,4	1554,8
2013	6411	586,6	8303,1	1665,1
2014	4572	406,0	5423,9	551,5
2015	4341	402,6	5779,9	665,8
2016	4256	375,6	6544,8	863,7
2017	4115	359,0	6661,2	824,5
2018	4719	300,0	7006,2	917,9
2019	5335	370,6	6960,9	959,4
2020	4523	312,1	3379,5	254,4

\* Складено на основі джерел Офіційного сайту Державної служби статистики України

**Показники кількості та місткості спеціалізованих засобів  
розміщування України за 2014-2020 роки**

Показники	2014	2015	2016	2017
Спеціалізовані засоби розміщування, од.	1928	1863	1722	1641
кількість місць (ліжок), одиниць	270513	270115	239677	225638
Санаторії	187	184	172	169
у них ліжок, одиниць	58527	58652	51224	52255
дитячі санаторії	117	111	107	103
кількість місць (ліжок)	17952	17199	16556	16486
пансіонати з лікуванням	16	14	12	12
кількість місць (ліжок)	2676	2447	2198	2326
дитячі заклади оздоровлення цілорічної дії, дитячі центри	18	13	17	14
кількість місць (ліжок)	6103	4823	5485	4035
санаторії-профілакторії	118	79	63	55
кількість місць (ліжок)	17407	11549	9912	9615
бальнеологічні лікарні, грязе-лікарні, бальнеогрязелікарні	3	3	3	3
кількість місць (ліжок)	690	690	589	581
будинки відпочинку	17	12	11	14
кількість місць (ліжок)	1470	1440	1195	1366
пансіонати відпочинку	73	64	62	53
кількість місць (ліжок)	15836	13796	12426	10555
бази відпочинку, інші заклади відпочинку (крім турбаз)	1367	1372	1265	1212
кількість місць (ліжок)	148574	158427	139071	128099
оздоровчі заклади 1-2 денного перебування	12	11	10	6
кількість місць (ліжок)	1278	1092	1021	320

*\*Статистичний щорічник України за 2017 рік Державна служба статистики України*

Таблиця Б.7

**Показники діяльності транспорту**

Роки	Залізничний	Морський	Річковий	Автомобільний (автобуси)	Авіаційний
Обсяги перевезень, млн пас					
2016	36839,2	17,8	12,6	34555,3	15532,6
2017	28075,0	10,8	19,5	35509,1	20346,0
2018	28685,2	2,1	25,5	34560,3	25889,3
2019	28413,5	1,3	24,5	33879,9	30241,8
2020	10696,2	0,7	3,3	19092,2	10106,9
Пасажирообіг, млн пас.км					
2016	36839,2	17,8	12,6	34555,3	15532,6
2017	28075,0	10,8	19,5	35509,1	20346,0
2018	28685,2	2,1	25,5	34560,3	25889,3
2019	28413,5	1,3	24,5	33879,9	30241,8
2020	10696,2	0,7	3,3	19092,2	10106,9

**Додаток В**  
**Кількісні показники діяльності сфери гостинності регіонів**  
**України**

*Таблиця В.1*

**Кількість туроператорів та турагентів, одиниць**

Регіональні утворення	2015			2017		
	Усього	У тому числі		Усього	У тому числі	
		туропе- ратори <sup>2</sup>	турагенти		туропе- ратори <sup>2</sup>	турагенти
1	2	3	4	5	6	7
Україна	3047	500	2547	3300	498	2802
АР Крим	...	...	...	...	...	...
області						
Вінницька	60	8	52	66	6	60
Волинська	63	10	53	57	4	53
Дніпропетровська	294	17	277	325	12	313
Донецька	23	2	21	42	–	42
Житомирська	45	3	42	44	2	42
Закарпатська	63	17	46	60	12	48
Запорізька	131	7	124	152	5	147
Івано-Франківська	80	14	66	95	10	85
Київська	85	4	81	110	7	103
Кіровоградська	40	1	39	38	–	38
Луганська	11	–	11	17	–	17
Львівська	186	52	134	239	63	176
Миколаївська	57	5	52	61	3	58
Одеська	224	24	200	240	20	220
Полтавська	88	–	88	91	–	91

## Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7
Рівненська	57	7	50	57	3	54
Сумська	53	–	53	58	3	55
Тернопільська	41	8	33	43	6	37
Харківська	259	9	250	258	7	251
Херсонська	48	4	44	61	2	59
Хмельницька	69	2	67	81	–	81
Черкаська	71	8	63	90	9	81
Чернівецька	65	15	50	61	10	51
Чернігівська	54	2	52	51	1	50
міста						
Київ	880	281	599	903	313	590
Севастополь	...	...	...	...	...	...

## Продовження табл. В.1

Регіональні утворення	2018			2019		
	Усього	У тому числі		Усього	У тому числі	
		гуроператори <sup>2</sup>	турагенти		гуроператори <sup>2</sup>	турагенти
Україна	4094	529	3565	4441	538	3903
АР Крим	...	...	...	...	...	...
області						
Вінницька	85	7	78	87	6	81
Волинська	66	3	63	89	4	85
Дніпропетровська	416	12	404	429	15	414
Донецька	92	6	86	94	3	91
Житомирська	58	3	55	66	3	63
Закарпатська	89	14	75	84	12	72
Запорізька	178	4	174	146	3	143
Івано-Франківська	118	10	108	117	8	109

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7
Київська	208	6	202	223	6	217
Кіровоградська	50	–	50	68	–	68
Луганська	28	–	28	44	–	44
Львівська	291	58	233	359	61	298
Миколаївська	84	3	81	84	3	81
Одеська	249	17	232	261	13	248
Полтавська	147	–	147	150	–	150
Рівненська	88	1	87	107	3	104
Сумська	79	3	76	104	3	101
Тернопільська	58	7	51	85	7	78
Харківська	258	4	254	253	8	245
Херсонська	72	1	71	73	2	71
Хмельницька	79	1	78	78	2	76
Черкаська	98	7	91	110	7	103
Чернівецька	76	9	67	77	7	70
Чернігівська	58	1	57	57	1	56
міста						
Київ	1069	352	717	1196	361	835
Севастополь	...	...	...	...	...	...

Продовження табл. В.1

Регіональні утворення	2020			2021		
	Усього	У тому числі		Усього	У тому числі	
		гуроператори <sup>2</sup>	турагенти		гуроператори <sup>2</sup>	турагенти
Україна	3867	452	3415	...	...	...
Автономна Республіка Крим області	...	...	...	...	...	...

Продовження табл. В.1

1	2	3	4	5	6	7
Вінницька	79	6	73	...	...	...
Волинська	70	2	68	...	...	...
Дніпропетровська	431	15	416	...	...	...
Донецька	82	2	80	...	...	...
Житомирська	59	3	56	...	...	...
Закарпатська	72	9	63	...	...	...
Запорізька	147	4	143	...	...	...
Івано- Франківська	104	7	97	...	...	...
Київська	220	10	210	...	...	...
Кіровоградська	57	–	57	...	...	...
Луганська	37	–	37	...	...	...
Львівська	265	38	227	...	...	...
Миколаївська	89	1	88	...	...	...
Одеська	194	12	182	...	...	...
Полтавська	124	–	124	...	...	...
Рівненська	102	2	100	...	...	...
Сумська	85	2	83	...	...	...
Тернопільська	65	4	61	...	...	...
Харківська	234	7	227	...	...	...
Херсонська	54	1	53	...	...	...
Хмельницька	63	1	62	...	...	...
Черкаська	99	6	93	...	...	...
Чернівецька	55	6	49	...	...	...
Чернігівська	57	1	56	...	...	...
міста						
Київ	1023	313	710	...	...	...
Севастополь	...	...	...	...	...	...

### Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, осіб

Регіональні утворення	2015			2017		
	Усього	У тому числі обслуговані		Усього	У тому числі обслуговані	
		туроператорами <sup>2</sup>	турагентами		туроператорами <sup>2</sup>	турагентами
Україна	2019576	1151125	868451	2806426	1956060	850366
Вінницька	22748	7129	15619	38634	6422	32212
Волинська	15620	7057	8563	17047	4424	12623
Дніпропетровська	46121	5158	40963	75526	5125	70401
Донецька	3297	к	к	9231	–	9231
Житомирська	6283	к	к	9516	к	к
Закарпатська	10656	4300	6356	14652	3499	11153
Запорізька	30922	2648	28274	47675	925	46750
Івано-Франківська	65885	59979	5906	73309	60419	12890
Київська	11560	535	11025	36983	647	36336
Кіровоградська	7830	к	к	8436	–	8436
Луганська	939	–	939	2825	–	2825
Львівська	112472	42839	69633	175150	87081	88069
Миколаївська	7464	880	6584	11805	к	к
Одеська	45809	14264	31545	72302	22072	50230
Полтавська	9497	–	9497	19032	–	19032
Рівненська	6640	1539	5101	11168	к	к
Сумська	7567	–	7567	11185	к	к
Тернопільська	6668	1778	4890	9558	2101	7457
Харківська	31233	1058	30175	51929	2073	49856
Херсонська	11720	1663	10057	20278	к	к
Хмельницька	25426	к	к	26829	–	26829
Черкаська	8520	1198	7322	20953	1743	19210
Чернівецька	15662	3373	12289	20341	1171	19170
Чернігівська	7052	к	к	15974	к	к
Київ	1501985	991222	510763	2006088	1750909	255179
Севастополь	...	...	...	...	...	...

## Продовження табл. В.2

Регіональні утворення	2018			2019		
	Усього	У тому числі обслуговані		Усього	У тому числі обслуговані	
		туроператорами <sup>2</sup>	турагентами		туроператорами <sup>2</sup>	турагентами
Україна	4557447	2351338	2206109	6132097	3134115	2997982
АР Крим	...	...	...	...	...	...
Вінницька	42178	6593	35585	51790	12795	38995
Волинська	21807	к	к	27403	5052	22351
Дніпропетровська	116981	7459	109522	154215	9946	144269
Донецька	28425	2171	26254	32930	к	к
Житомирська	17957	к	к	21594	к	к
Закарпатська	25348	4926	20422	28044	5675	22369
Запорізька	56374	795	55579	56838	к	к
Івано-Франківська	55781	37153	18628	63545	38574	24971
Київська	66385	1860	64525	86926	2207	84719
Кіровоградська	11556	–	11556	18561	–	18561
Луганська	6261	–	6261	10380	–	10380
Львівська	182255	82677	99578	249442	105669	143773
Миколаївська	19002	к	к	25107	к	к
Одеська	81381	22312	59069	99764	22600	77164
Полтавська	32007	–	32007	36847	–	36847
Рівненська	22027	к	к	31425	к	к
Сумська	16178	к	к	25919	к	к
Тернопільська	13103	3131	9972	24599	3467	21132
Харківська	62232	337	61895	76211	3078	73133
Херсонська	26130	к	к	28113	к	к
Хмельницька	25738	к	к	27613	к	к
Черкаська	26383	2561	23822	39145	3540	35605
Чернівецька	29562	4934	24628	27198	1815	25383
Чернігівська	22306	к	к	26359	к	к
Київ	3550090	2162309	1387781	4862129	2904254	1957875
Севастополь	...	...	...	...	...	...

## Продовження табл. В.2

Регіональні утворення	2020		
	Усього	У тому числі обслуговані	
		туроператорами <sup>2</sup>	турагентами
Україна	2360278	1412851	947427
АР Крим	...	...	...
Вінницька	26470	4544	21926
Волинська	10047	к	к
Дніпропетровська	78100	1964	76136
Донецька	18672	к	к
Житомирська	11203	к	к
Закарпатська	14669	2283	12386
Запорізька	33169	561	32608
Івано-Франківська	62479	52227	10252
Київська	47950	2676	45274
Кіровоградська	7774	–	7774
Луганська	3411	–	3411
Львівська	100824	35813	65011
Миколаївська	11103	к	к
Одеська	28182	5729	22453
Полтавська	18993	–	18993
Рівненська	19269	к	к
Сумська	12004	к	к
Тернопільська	8199	384	7815
Харківська	43989	870	43119
Херсонська	13767	к	к
Хмельницька	11073	к	к
Черкаська	15761	1120	14641
Чернівецька	7825	1603	6222
Чернігівська	15849	к	к
Київ	1739496	1298641	440855
Севастополь	...	...	...

Таблиця В.3

## Коллективні засоби розміщування

Регіональні утворення	Кількість колективних засобів розміщування, од.			Кількість осіб, що перебували у колективних засобах розміщування, тис.		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Україна	1626	1337	...	4604,9	2218,6	...
АР Крим	...	...	...	...	...	...
Вінницька	21	10	...	83,9	23,5	...
Волинська	61	36	...	46,0	28,3	...
Дніпропетровська	106	87	...	377,3	151,1	...
Донецька	88	65	...	131,8	73,3	...
Житомирська	19	16	...	40,3	17,7	...
Закарпатська	59	48	...	102,4	47,3	...
Запорізька	133	119	...	172,7	92,8	...
Івано-Франківська	64	50	...	166,8	123,9	...
Київська	96	80	...	319,7	189,2	...
Кіровоградська	37	20	...	52,8	19,3	...
Луганська	11	7	...	20,0	6,6	...
Львівська	130	111	...	533,9	230,0	...
Миколаївська	103	83	...	116,3	72,9	...
Одеська	187	147	...	306,5	138,6	...
Полтавська	44	43	...	162,7	87,7	...
Рівненська	18	13	...	35,5	12,8	...
Сумська	21	17	...	44,7	27,2	...
Тернопільська	15	13	...	43,7	15,6	...
Харківська	73	66	...	187,2	80,1	...
Херсонська	88	70	...	104,0	66,5	...
Хмельницька	31	28	...	121,0	49,6	...
Черкаська	55	43	...	114,0	52,4	...
Чернівецька	13	11	...	48,9	11,0	...
Чернігівська	24	22	...	46,4	34,3	...
Київ	129	132	...	1226,4	566,9	...
Севастополь	...	...	...	...	...	...

\*[https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm)

## Санаторно-курортні заклади, одиниць

Регіональні утворення	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Україна	124,0	123,0	118,0	113,0	78,0	70,0	58,0
Вінницька	8,0	8,0	7,0	7,0	6,0	7,0	3,0
Волинська	3,0	3,0	3,0	3,0	1,0	0,0	0,0
Дніпро-петровська	12,0	11,0	9,0	8,0	0,0	0,0	0,0
Донецька	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0
Житомирська	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0
Закарпатська	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0
Запорізька	8,0	8,0	8,0	8,0	3,0	3,0	0,0
Івано-Франківська	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0	7,0
Київська	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Кіровоградська	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Луганська	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0
Львівська	5,0	5,0	5,0	5,0	2,0	2,0	1,0
Миколаївська	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0
Одеська	10,0	10,0	9,0	9,0	9,0	8,0	8,0
Полтавська	6,0	6,0	6,0	5,0	1,0	1,0	1,0
Рівненська	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0
Сумська	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	0,0
Тернопільська	5,0	5,0	4,0	3,0	3,0	3,0	0,0
Харківська	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Херсонська	5,0	5,0	5,0	5,0	1,0	1,0	1,0
Хмельницька	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	1,0	1,0
Черкаська	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Чернівецька	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0	0,0	0,0
Чернігівська	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0
м. Київ	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0

\* <http://medstat.gov.ua/ukr/statdanMMXIX.html>

Таблиця В.5

## Санаторно-курортні заклади, осіб

Регіональні утворення	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Україна	16 265	15983	15 394	14 715	11 651	10 531	8 535
Вінницька	505,0	485,0	400,0	400,0	330,0	330,0	120,0
Волинська	374,0	382,0	358,0	359,0	256,0	100,0	0,0
Дніпропетровська	905,0	885,0	805,0	650,0	0,0	0,0	0,0
Донецька	530,0	530,0	530,0	530,0	530,0	490,0	490,0
Житомирська	1 040	1 040	1 005,0	955,0	865,0	755,0	755,0
Закарпатська	290,0	290,0	290,0	290,0	190,0	230,0	80,0
Запорізька	1 052	997	997,0	997,0	630,0	641,0	0,0
Івано-Франківська	1 230	1 230	1 130,0	1 130,0	1 025,0	1 025,0	965,0
Київська	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0	650,0
Кіровоградська	190,0	190,0	190,0	190,0	190,0	190,0	190,0
Луганська	50,0	50,0	50,0	50,0	0,0	0,0	0,0
Львівська	765,0	765,0	765,0	765,0	510,0	510,0	405,0
Миколаївська	402,0	402,0	302,0	252,0	120,0	100,0	75,0
Одеська	3 155	3 155	3 035,0	3 035,0	3 035,0	2 705,0	2 275,0
Полтавська	440,0	390,0	390,0	340,0	240,0	240,0	60,0
Рівненська	235,0	235,0	235,0	235,0	0,0	0,0	0,0
Сумська	240,0	240,0	240,0	240,0	240,0	0,0	0,0
Тернопільська	400,0	300,0	230,0	110,0	110,0	0,0	0,0
Харківська	810,0	810,0	810,0	810,0	810,0	760,0	760,0
Херсонська	400,0	400,0	400,0	400,0	95,0	95,0	0,0
Хмельницька	430,0	410,0	410,0	350,0	140,0	60,0	60,0
Черкаська	520,0	520,0	520,0	490,0	460,0	425,0	425,0
Чернівецька	327,0	302,0	302,0	262,0	0,0	0,0	0,0
Чернігівська	300,0	300,0	325,0	200,0	200,0	200,0	200,0
м. Київ	1 025	1 025	1 025	1 025	1 025	1 025	1 025

\* <http://medstat.gov.ua/ukr/statdanMMXIX.html>

Таблиця В.6

**Показники діяльності санаторно-курортних закладів  
у 2019 р., осіб**

Регіональні утворення	Із числа ліжок в об'єднаних санаторіях на кінець року:					
	ліжок для дорос- лих	надій- шло хворих	проведено хворими ліжко- днів	ліжок для дітей	надій- шло хворих	проведено хворими ліжко-днів
Б	1	2	3	4	5	6
Україна	1 171	15 219	257 112	1 679	14 879	447 969
АР Крим	0	0	0	0	0	0
Вінницька	0	0	0	0	0	0
Волинська	30	593	9 365	70	979	16 341
Дніпропетровська	0	0	0	0	0	0
Донецька	0	0	0	0	0	0
Житомирська	480	6 818	97 609	0	0	0
Закарпатська	0	0	0	0	0	0
Запорізька	160	3 789	45 378	387	3 710	108 961
Івано-Франківська	100	630	28 028	110	534	27 985
Київська	0	0	0	220	2 711	67 694
Кіровоградська	281	2 666	58 263	110	468	41 585
Луганська	0	0	0	0	0	0
Львівська	0	0	0	0	0	0
Миколаївська	0	0	0	252	3 048	84 040
Одеська	0	0	0	0	0	0
Полтавська	100	639	16 942	140	754	32 120
Рівненська	0	0	0	0	0	0
Сумська	0	0	0	110	565	28 184
Тернопільська	20	84	1 527	80	340	6 185
Харківська	0	0	0	0	0	0
Херсонська	0	0	0	0	0	0
Хмельницька	0	0	0	0	0	0
Черкаська	0	0	0	0	0	0
Чернівецька	0	0	0	0	0	0
Чернігівська	0	0	0	200	1 770	34 874
м.Київ	0	0	0	0	0	0
м.Севастополь	0	0	0	0	0	0

\* <http://medstat.gov.ua/ukr/statdanMMXIX.html>

Таблиця В.7

**Показники діяльності санаторно-курортних закладів  
у 2020 р., осіб**

Найменування	Надійшло хворих (усього)	з загальної кількості хворих (гр.1)					
		дорослих 18 років і старші	дітей (всього)	1-3 роки	4-5 років	6-14 років	15-17 років
Україна	82 061	19 624	62 437	1 628	6 931	48 956	4 922
АР Крим	0	0	0	0	0	0	0
Вінницька	2 634	148	2 486	56	59	2 047	324
Волинська	2 893	888	2 005	165	181	1 528	131
Дніпропетровська	4 111	0	4 111	186	1 856	1 929	140
Донецька	3 924	514	3 410	260	928	2 052	170
Житомирська	8 027	7 362	665	13	29	594	29
Закарпатська	2 297	0	2 297	73	243	1 948	33
Запорізька	7 499	3 789	3 710	49	691	2 816	154
Івано-Франківська	3 702	630	3 072	10	37	2 679	346
Київська	5 726	0	5 726	0	153	4 591	982
Кіровоградська	3 134	2 666	468	18	45	383	22
Луганська	140	0	140	10	59	71	0
Львівська	1 014	705	309	21	38	237	13
Миколаївська	3 048	0	3 048	0	50	2 966	32
Одеська	2 059	0	2 059	0	0	1 687	372
Полтавська	1 798	639	1 159	3	73	1 035	48
Рівненська	1 589	544	1 045	6	99	767	173
Сумська	2 216	0	2 216	0	32	1 957	227
Тернопільська	994	248	746	28	91	534	93
Харківська	4 377	1 295	3 082	53	364	2 457	208
Херсонська	3 531	0	3 531	410	744	2 166	211
Хмельницька	2 036	0	2 036	41	244	1 468	283
Черкаська	5 247	0	5 247	43	241	4 518	445
Чернівецька	734	195	539	24	57	428	30
Чернігівська	1 770	1	1 769	0	4	1 603	162
м.Київ	7 561	0	7 561	159	613	6 495	294
м.Севастополь	0	0	0	0	0	0	0

\* <http://medstat.gov.ua/ukr/statdanMMXIX.html>

**Кількість закладів ресторанного господарства  
за регіонами 2020 р.**

Регіональні утворення	К-ть підприємств	Зареєстровано потужностей	Показник покриття, %
Вінницька	1308	1727	132
Волинська	834	1015	122
Дніпропетровська	2977	1160	39
Донецька <sup>2</sup>	2390	619	26
Житомирська	1049	1142	109
Закарпатська	2655	1416	53
Запорізька	1830	1278	70
Івано-Франківська	1500	2367	158
Київська	2705	1006	37
Кіровоградська	738	962	130
Луганська <sup>3</sup>	1134	587	52
Львівська	3506	2065	59
Миколаївська	980	1248	127
Одеська	3622	1162	32
Полтавська	1278	1935	151
Рівненська	965	313	32
Сумська	662	1569	237
Тернопільська	769	675	88
Харківська	2999	1126	38
Херсонська	1271	870	68
Хмельницька	1129	2185	194
Черкаська	932	1118	120
Чернівецька	1025	859	84
Чернігівська	706	413	58
м. Київ	8122	3605	44
м. Севастополь (міськрада)			

\* <https://sbc.regulation.gov.ua/statistics/restaurant-map>

Таблиця В.9

**Діяльність із забезпечення стравами та напоями закладів  
ресторанного господарства за регіонами, одиниць**

Регіональні утворення	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Україна	5003	5559	5742	6009	5869	5726
Вінницька	92	97	96	98	75	85
Волинська	85	86	89	90	81	89
Дніпропетровська	264	293	287	306	298	316
Донецька <sup>2</sup>	156	157	143	137	122	109
Житомирська	73	73	75	75	77	74
Закарпатська	129	135	144	141	131	131
Запорізька	169	196	211	215	216	231
Івано-Франківська	144	158	158	154	132	132
Київська	327	349	350	354	315	298
Кіровоградська	60	66	64	62	68	72
Луганська <sup>3</sup>	24	22	22	22	18	18
Львівська	506	572	583	632	628	606
Миколаївська	97	117	118	121	121	111
Одеська	396	450	469	488	461	422
Полтавська	120	127	125	129	114	128
Рівненська	67	73	71	77	78	74
Сумська	81	86	88	94	98	113
Тернопільська	62	67	73	71	78	76
Харківська	356	386	403	417	418	400
Херсонська	89	104	113	120	127	118
Хмельницька	79	84	95	96	87	95
Черкаська	90	86	85	79	77	76
Чернівецька	75	78	76	72	77	76
Чернігівська	115	122	123	125	124	121
м. Київ	1347	1575	1681	1834	1848	1755
м. Севастополь (міськрада)	вд	вд	вд	вд	вд	вд

## Показники діяльності пасажирського транспорту

Регіональні утворення	Пасажирообіг автомобільного транспорту		Кількість перевезених пасажирів автомобільним транспортом	
	тис.пас.км	у % до відповідного періоду 2021р.	тис.	у % до відповідного періоду 2021р.
Україна	1485843,5	107,5	86782,5	107,7
Вінницька	65488,2	119,4	4200,7	125,1
Волинська	85841,0	128,9	2566,1	125,8
Дніпропетровська	107467,4	102,3	4386,5	91,7
Донецька	66344,9	95,7	5944,2	79,3
Житомирська	63007,6	116,5	3194,7	110,2
Закарпатська	28016,2	91,7	1329,5	93,3
Запорізька	47671,0	102,6	3645,5	102,2
Івано-Франківська	42972,7	78,8	2944,1	79,8
Київська	146399,0	133,3	5225,8	142,5
Кіровоградська	26343,1	113,0	2268,2	124,2
Луганська	3309,2	81,8	283,6	103,7
Львівська	98536,0	102,3	5849,5	107,4
Миколаївська	52929,5	75,3	2790,2	77,8
Одеська	129754,5	101,1	4492,7	111,6
Полтавська	46941,9	99,3	2167,0	88,2
Рівненська	46324,1	126,4	3049,7	99,3
Сумська	17603,3	83,6	2441,0	93,2
Тернопільська	49095,6	116,9	3198,9	121,6
Харківська	67214,0	123,0	5027,5	136,2
Херсонська	32284,7	123,3	1717,4	122,1
Хмельницька	27740,6	88,8	2506,0	92,6
Черкаська	25636,3	105,5	2232,7	96,5
Чернівецька	35310,5	137,5	1112,5	117,9
Чернігівська	22800,9	97,4	1975,0	102,5
м.Київ	150811,3	111,0	12233,5	140,4

Для нотаток

Для нотаток

Наукове видання

**Кувіка Ганна**  
**Черчик Лариса**

**СФЕРА ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ:  
ТЕОРІЯ, МЕТОДОЛОГІЯ,  
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

*Монографія*

Формат 60x84 1/16. Обсяг 18,83 ум. друк. арк., 18,51 обл.-вид. арк.

Наклад 300 пр. Зам. 32. Видавець і виготовлювач – Вежа-Друк  
(м. Луцьк, вул. Шопена, 12, тел. +38 066 936 25 49).

Свідоцтво Держ. комітету телебачення та радіомовлення України  
ДК № 4607 від 30.08.2013 р.