

УДК 338.46 : 338.48

Олександр Олександрович НОСИРЕВ

кандидат географічних наук, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна, e-mail: nosyriev.bf@khpі.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4089-3336>

**СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ТА ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

Носирев, О. О. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2022. № 3-4 (82-83). С. 152–166.

Анотація. *Статтю присвячено дослідженню стратегічних орієнтирів розвитку підприємств індустрії гостинності та туризму в умовах ринкових трансформацій та змін зовнішнього середовища. Розглянуто тенденції розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу України. Відзначено вагомий спад ділової активності та скорочення обсягів туристичних потоків внаслідок пандемії та військових дій на території держави, що спричинило уповільнення розвитку суб'єктів готельно-ресторанного господарства та туристичних підприємств. Узагальнено системні проблеми розвитку готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. Відзначається, що перспективні напрямки сучасного розвитку індустрії гостинності доцільно фокусувати на поглибленні спеціалізації та диверсифікації послуг закладів. Підкреслено важливість впровадження сучасних тенденцій розвитку галузі, зокрема, напрямів диджиталізації та цифровізації. Зазначено, що готельно-ресторанний бізнес, як складова туристичної дестинації, є одним зі стабілізаційних та стимулювальних факторів розвитку економіки регіону. Обґрунтовано, що розвиток індустрії гостинності регіону надає змогу залучити до організації туристичної діяльності широке коло підприємств та трудових ресурсів, що є основою для формування туристичних кластерів та кластерів індустрії гостинності. Узагальнено тенденції розвитку туризму та гостинності з позицій регіонального управління. Зазначено, що індустрія гостинності та туризму може бути вагомим джерелом інвестиційного розвитку та зростання регіональної конкурентоспроможності. В основу регулювання розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіону має бути покладено організаційно-економічний механізм функціонування галузі. Окреслено тенденції повоєнного відновлення індустрії туризму і гостинності. Наголошено, що відновлення життєздатності індустрії туризму та гостинності має розпочатися з найменш постраждалих від війни регіонів. Запропоновано стратегічні заходи з покращення стану індустрії гостинності та туризму в усіх регіонах України, незалежно від орієнтації на іноземних або внутрішніх туристів.*

Ключові слова: *індустрія гостинності; стратегічний розвиток; сфера послуг; управління; рекреаційно-туристичні дестинації; готельно-ресторанний бізнес; туристичний бізнес.*

Oleksandr NOSYRIEV

PhD in Geography, Associate Professor of Tourism and Hospitality Business Department, National Technical University «Kharkiv Politechnic Institute», Ukraine, e-mail: nosyriev.bf@khpі.edu.ua, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4089-3336>

**STRATEGIC GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF
HOTEL-RESTAURANT AND TOURIST BUSINESS ENTERPRISES**

Nosyriev, O. (2022). Strategic guidelines for the development of hotel-restaurant and tourist business enterprises [Stratehichni oriientyry rozvytku pidpriemstv hotelno-restorannoho ta turystychnoho biznesu], *Socio-economic research bulletin, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen'* (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 3-4 (82-83), pp. 152–166.

Abstract. *The article is devoted to the study of strategic guidelines for the development of enterprises in the hospitality and tourism industry in the conditions of market transformations and changes in the external environment. The development trends of the hotel-restaurant and tourism business of Ukraine are considered. A significant decline in business activity and a reduction in the volume of tourist flows due to the pandemic and military actions on the Ukrainian territory was noted, which caused a slowdown in the development of hotel and restaurant business entities and tourist enterprises. The systemic problems of hotel-restaurant and tourist business development are summarized. It is noted that the prospective directions of modern development of the hospitality industry should be focused on deepening the specialization and diversification of the services of institutions. The importance of modern trends implementation for industry development, in particular, the directions of digitization and digitalization, is emphasized. It is noted that the hotel and restaurant business, as an integral part of the tourist destination, is one of the stabilizing and stimulating factors for region's economy development. It is substantiated that the development of the region's hospitality industry makes it possible to attract a wide range of enterprises and labor resources to the organization of tourism activities, which is the basis for the tourist and hospitality industry clusters formation. Trends in the development of tourism and hospitality from the point of view of the regional administration are summarized. It is noted that the hospitality and tourism industry can be a significant source of investment development and growth of regional competitiveness. The basis of regulating of the region's tourist and recreational complex development should be the organizational and economic mechanism of the industry functioning. The trends of the post-war recovery of tourism and hospitality industry are outlined. It was emphasized that the restoration of the tourism and hospitality industry viability should begin in the regions least affected by the war. Strategic measures for the state improving of the hospitality and tourism industry in all regions of Ukraine, regardless of targeting on foreign or domestic tourists, are proposed.*

Keywords: *hospitality industry; strategic development; service industries; management; recreational and tourist destinations; hospitality business; tourism business.*

JEL classification: L830; O100

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(82-83\).2022.152-166](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(82-83).2022.152-166)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Основною складовою туристичної інфраструктури, яка значною мірою впливає на вибір споживачів при плануванні відпочинку, є готельно-ресторанне господарство. Розвиток внутрішнього та міжнародного туризму значною мірою пов'язаний з рівнем матеріально-технічної бази туристичних підприємств, розгалуженістю та різноманітністю їх мережі, якістю та обсягом послуг, пропонованих готельним господарством. За даними Всесвітньої туристичної організації кожна восьма працездатна людина на планеті працює у сфері готельного бізнесу і туризму. Індустрія гостинності є однією із найдинамічніших галузей світової економіки, що стрімко розвивається. Готельний та ресторанний сервіс містить цілий комплекс послуг для туристів і є ключовим фактором, який визначає перспективи розвитку туризму в будь-якій країні світу. Саме розвиток індустрії гостинності робить

економіку регіону конкурентоспроможною, а країну успішною у світовій системі туристичного бізнесу.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Сьогодні проблеми підприємництва, туризму та готельно-ресторанного бізнесу широко досліджуються, як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. Цим проблемам присвячено значну кількість наукових праць. Не применшуючи значення їхнього внеску у науку варто зазначити необхідність подальшого дослідження та удосконалення стратегій розвитку підприємств індустрії гостинності та туризму.

У дослідженні науковиці І. Милько [1] розглянуто концептуальні засади розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу України, а В. Яценко [2] присвятила увагу дослідженню сучасних тенденцій функціонування і розвитку індустрії туризму та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Сферою інтересів К. Долгової [3] була обрана глокалізація туристичного простору у світі та Україні. Дослідник О. Якушев [1] сфокусував увагу на інноваційних технологіях в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг, а О. Калініченко [5] досліджувала особливості регіонального ринку готельно-ресторанного бізнесу в умовах сталого розвитку. Науковиця А. Помаза-Пономаренко [6] досліджувала розвиток туризму в Україні у воєнний і післявоєнний періоди з позицій публічного управління та адміністрування. З позицій сфери державного управління розглянули особливості розвитку індустрії туризму в Україні авторки О. Мельниченко та В. Шведун [11]. Автори Н. Богдан та Д. Корчагіна [7] фокусом дослідження обрали ідентифікацію факторів туристичної привабливості дестинації, на які має вплив готельно-ресторанний бізнес, а А. Кулик [8] досліджувала фактори впливу на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

Науковець Р. Гищук [9] досліджував питання впливу туризму на розвиток і управління готельною інфраструктурою регіону в кризовий період, а науковиця М. Балджи [10] окреслила коло питань запровадження індустрії гостинності в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі.

Колектив авторів у складі С. Білоус, А. Красько та Л. Безручко [12] досліджували питання підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. Питання кластерної моделі розвитку індустрії гостинності регіону розглядалося у роботі А. Голод, О. Іжевської, О. Коркуни [13]. Дослідники Б. Андрушків та Ю. Добруцька [14] окреслили особливості діяльності закладів готельно-ресторанного господарства України у регіональному аспекті, а Л. Дробиш та І. Прокопенко [1] звернули увагу на проблеми розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіонів. Питання повоєнного функціонування індустрії туризму розглянуто у роботі авторів Н. Якименко-Терещенко, Н. Мірко та А. Моци [18].

Водночас постійні зміни у ринковому середовищі, зокрема, наслідки пандемії та військових дій спричиняють щоденну мінливість умов господарювання підприємств індустрії гостинності та туризму.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наразі в умовах пандемії та масштабного збройного військового конфлікту в державі економічні виклики потребують від керівників готельно-ресторанних та туристичних підприємств кращого пристосування до вимог ринку за допомогою застосування дієвих методів стратегічного управління для утримання бізнесу в життєздатному стані.

Постановка завдання. Метою статті є формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємств індустрії гостинності та туризму в умовах ринкових трансформацій та змін зовнішнього середовища та розробка стратегічних векторів підвищення конкурентних позицій підприємств зазначених сфер з метою зміцнення їхніх ринкових позицій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «індустрія гостинності» об'єднує всі галузі економіки, пов'язані з обслуговуванням людей через спеціалізовані підприємства. Тому готельно-ресторанне господарство є частиною системи індустрії гостинності, де виробляються цінності сервісу щодо обслуговування туристів, екскурсантів, місцевих жителів та інших відвідувачів. Готельно-ресторанне господарство на законодавчому рівні належить до туристичних послуг і визначається як учасник та суб'єкт процесу: «учасниками відносин, що виникають при здійсненні туристичної діяльності, є юридичні та фізичні особи, які створюють туристичний продукт, надають туристичні послуги з тимчасового розміщення, харчування». Аналізуючи тенденцію розвитку готельно-ресторанного господарства України, можна відзначити, що конкурентоздатність вітчизняних підприємств щороку знижується порівняно з європейськими та азійськими підприємствами туристичних та рекреаційних зон. Це спричинено низкою факторів, зокрема, політичного та економічного характеру, та вимагає адаптації існуючих управлінських механізмів діяльності таких підприємств, з одного боку, до потреб ринку послуг з тимчасового розміщення та харчування серед населення України та закордонних туристів, з іншого, підвищення ефективності господарської діяльності самих підприємств як самостійних господарських одиниць [1].

Починаючи з 2014 р. у результаті погіршення соціально-економічної та політичної ситуації в країні спостерігався значний спад ділової активності та скорочення обсягів туристичних потоків, під впливом чого розвиток суб'єктів готельно-ресторанного господарства істотно сповільнився. Враховуючи світовий досвід, в Україні варто підвищити роль державної політики у розвитку туризму країни в цілому, а також цільового просування окремих туристських продуктів на вітчизняному та міжнародному ринках, адже туризм належить до галузей, які одними з перших піддаються негативному впливу кризових явищ. В умовах нестабільної економічної ситуації та скорочення доходів населення вважає за краще знизити витрати у першу чергу на відпочинок і подорожі.

Кризові явища в економіці внесли суттєві корективи у функціонування ринку індустрії туризму та гостинності:

- зростання рівня ризикованості, що проявляється у посиленні залежності від політичної та екологічної ситуації в країні;
- зростання рівня вакантності, особливо у суб'єктів готельно-ресторанного господарства високого цінового сегмента;
- зміна структури попиту/пропозиції на товари та послуги.

Попри значну популярність ланцюгів та великих підприємств готельно-ресторанного господарства, переважна більшість готельних та ресторанных закладів сьогодні є невеликими за розміром та функціонують, як індивідуальні підприємства, що сприяє гнучкості на ринку, відзначається більшою орієнтацією на клієнта та оригінальністю. Саме тому сьогодні спостерігається створення

численних підприємств сфери гостинності, які вирізняються своєю оригінальною концепцією, що дозволяє їм розширити коло своїх клієнтів [2].

Індустрія гостинності функціонує за міжнародними стандартами та рекомендаціями, використовуючи локальну ресурсну базу конкретної країни (наприклад, туристсько-рекреаційний потенціал України, як в мирний, так і воєнний час, коли засоби розміщення працюють, в т.ч. на приймання тимчасово переміщених осіб). Виходячи з того, що туристичний простір, який характеризується взаємодією великої кількості об'єктів і суб'єктів, діяльність яких спеціалізуються на туризмі, є похідною економічного простору, то прояви глокалізації також можна спостерігати в такому туристичному середовищі, коли об'єднання глобальних та локальних підходів дають поштовх для розвитку туризму, зокрема, внутрішнього та в'їзного. Глобальна локалізація туристичного простору як бізнес-стратегія проявляється у розширенні та диференціації пропозиції на національному ринку певної країни туроператорами та суб'єктами сектору гостинності світового рівня. Другий напрям прояву глокалізації туристичного простору є складнішим та масштабним, оскільки він набуває характеру двостороннього процесу, коли глобальні процеси впливають на локальні й, навпаки, площиною відображення якого виступає такий елемент туристичного простору як територія, яка виконує функцію поєднання суб'єктів та об'єктів туристичної діяльності. Глокалізаційні процеси такого характеру пов'язані з координацією суб'єктів туристичної діяльності з профільними громадськими організаціями, вищими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування [3].

Існують системні проблеми розвитку туризму й готельно-ресторанного бізнесу в Україні, які відображені на рис. 1.

Швидкий розвиток новітніх технологій, інформаційна насиченість середовища викликає потребу в комплексному дослідженні перспектив застосування інноваційних технологій в управлінні бізнес-процесами підприємств готельно-ресторанної та туристичної галузей регіонів в умовах сьогодення та виробленні оптимального алгоритму управління бізнес-процесами. При розробці моделі управління бізнес-процесами підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу необхідно враховувати ієрархію функціональної діяльності організації, зважаючи на перераховані специфічні особливості. Формування моделі управління бізнес-процесами готельно-ресторанного та туристичного бізнесу на кожному окремому підприємстві сфери послуг регіонів є індивідуальним та має враховувати власні складові шаблону, однак вони мають відображати послідовність робіт, процедури та функції, передбачені бізнес-процесом; черговість здійснення робіт; визначення відповідальних за виконання; призначення контролюючих осіб та пояснення методів контролю [1].

Розвиток туризму в Україні протягом тривалого часу розглядався як другорядний, дії влади щодо його організаційно-економічної підтримки були безсистемними, а в регіонах розвивався переважно виїзний туризм, це сприяло розвитку іноземних туристичних компаній і готельно-ресторанних комплексів. Дані Світового економічного форуму свідчать, що Україна наразі використовує менше третини наявного туристичного й рекреаційного потенціалу, але при його повноцінному використанні щорічні надходження до бюджету можуть становити до 10 млрд. дол. США [5].



Рис. 1. Системні проблеми розвитку готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
Джерело: розроблено автором

Дослідниця А. Помаза-Пономаренко [6] зазначає, що «через зовнішню агресію проти України збільшилася кількість постраждалих осіб, як військових, так і цивільних. Вони потребують лікування, реабілітації й відновлення їх фізичного та/або психоемоційного стану. Вважаємо, що на сучасному етапі функціонування України та в перспективі розвиток лікувально-оздоровчого туризму набуватиме все більшої актуальності. Лікувально-оздоровчий туризм може бути спрямований на внутрішніх туристів й іноземців. Водночас, реалії України наразі такі, що її туристичний потенціал може забезпечити, насамперед, задоволення рекреаційних потреб власних громадян, але не іноземних». При цьому «довгі роки в Україні не наважувалися модернізувати рекреаційну інфраструктуру (зокрема, лікувально-оздоровчого спрямування) відповідно до вимог міжнародних стандартів. Однак

наразі для цього є всі підстави, слід відшукати необхідні можливості та ресурси. Адже зовнішня агресія зумовила окупацію певних рекреаційних територій, а також руйнацію певної рекреаційної інфраструктури. Відтак, нашій державі не варто опускати руки, а скористатися негативними наслідками такої агресії проти неї на власну користь» [6].

Готельно-ресторанний бізнес, як складова туристичної дестинації, є одним зі стабілізаційних та стимулювальних факторів розвитку економіки регіону. Саме ця складова бізнесу має колосальний потенціал інвестиційної привабливості як для внутрішніх, так і зарубіжних інвесторів. За допомогою інвестицій та ефективного управління можна зробити регіон більш привабливим, тим самим збільшити туристські потоки. Варто враховувати, що готельна і ресторанна індустрія з кожним роком змінюються у відповідь на нові очікування споживачів. Ринок стає дуже агресивним, пропозицій стає дедалі більше, а у зв'язку з цим набирає обертів головна проблема – конкуренція. Для того, щоб туристична дестинація була конкуренто-спроможною, варто враховувати новітні тенденції та розуміти, що суттєво впливає на індустрію. Для привабливості готельно-ресторанного бізнесу і туристичної дестинації регіону загалом недостатньо проводити лише звичайну оперативну діяльність та враховувати новітні тренди, але й застосовувати їх як позитивний аспект для підвищення конкурентоспроможності та підвищення інвестиційної привабливості, що сприятиме розвитку інфраструктури дестинації [7].

Наявність проблем і недопрацювань у цій сфері негативно позначається не лише на фінансових результатах діяльності, але й суттєво знижує рівень зацікавленості потенційних користувачів таких послуг, оскільки в сучасних умовах важливою умовою планування подорожі є формування логічно зістикованих її етапів. Відсутність можливості, наприклад, бронювання місця в готелі чи хостелі для відвідування конкретного унікального місця (а Україна багата такими місцями) автоматично призводить до зниження зацікавленості туриста його відвідати. У кінцевому результаті це позначається на інвестиційній привабливості туризму загалом і має мультиплікативні негативні наслідки [8].

Законодавство про туризм має закріпити статті та норми щодо цифрового туризму. Зокрема, в ньому необхідно запровадити розуміння понять «онлайн-туризм» та «стартапи», «готелі просто неба», «цифрові послуги в готельному бізнесі» тощо; розробляти спеціальні туристичні дорожні карти (маршрути) з урахуванням віку туристів; регулярно контролювати діяльність туристичних компаній та проводити соціологічне опитування з-поміж туристів, а також серед усіх учасників цієї галузі; вживати заходи щодо наукової цифрової та інформаційної підтримки у сфері туристичного бізнесу, в готельному та ресторанному сервісі, пропонувати клієнтам інформацію, зашифровану в QR-коди задля забезпечення їх безпосередньо від зайвих контактів з іншими туристами; в антикризовій стратегії домагатися від страхових компаній включення в умови договору пунктів про настання страхових випадків і відшкодування збитків у разі запровадження в туристичному чи готельному бізнесі карантинних умов, спричинених пандеміями [9].

Застосування діджитал-технології у зв'язці з максимальним застосуванням форм «бізнесу для споживача» (B2C) у перспективі сприятиме відновленню міжнародного туризму, особливо прийманню іноземних гостей тут та всіх його супутніх ланок. Такі кроки призведуть до зростання бізнес-показників у власників

садиб, заміських будинків і готелів, організаторів зеленого туризму, гастрономічних і віртуальних турів. У цих умовах для споживачів туристичних послуг настане нова реальність, яка отримає, ймовірно, перманентний стан. Перспективу вижити в кризових умовах і очолити гравців туристичного і готельного ринку в післякризовий період отримають компанії ІТ та цифрових технологій, служби доставки, організатори домашніх розваг і безпечних відпусток, застосування в туризмі біотехнологій разом із постачальниками здорової їжі [9].

Науковиця М. Балджи [10] зазначає, що «індустрія гостинності розглядається як складова туристичного, готельного й ресторанного бізнесу і є провідним чинником та базою сфери послуг в національній економіці. Для ефективного просування принципів індустрії гостинності в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі, її доречно подати як сплановану систему підприємств і підприємців з обслуговування клієнтів. Перспективні напрямки сучасного розвитку індустрії гостинності включають: поглиблення спеціалізації та диверсифікації послуг закладів розміщення, ресторанів, розважальних закладів, туристичних агенцій; формування готельних ланцюгів, мереж ресторанів; використання в індустрії гостинності інформаційних систем управління, технологічного забезпечення, маркетингу; інтеграцію капіталу готельних, ресторанних, розважальних підприємств з капіталом фінансових, страхових, будівельних, транспортних та інших сфер економіки; використання менеджменту в організації туристичного, готельного та ресторанного бізнесу; розвиток мережі підприємств мікро- та малого бізнесу для розваг, зорієнтованих на конкретний сегмент ринку» [10].

Світова фінансово-економічна криза вплинула на туристичну діяльність як у світі, так і в Україні, зокрема, відобразилася у скороченні кількості платоспроможних туристів, подорожчання низки туристичних і готельних послуг, гальмуванні розвитку суміжних із туризмом видів діяльності, внаслідок чого туристична сфера зазнала значних збитків. Разом з тим, туризм є важливою бюджетоформувальною сферою економіки й підтримка його функціонування в складних умовах післякризового розвитку є завданням як держави, так і регіональних владних та управлінських органів. Структура закладів готельного господарства України за місткістю і чисельністю працівників не є оптимальною. Останніми роками на туристично-рекреаційних територіях з'явилася значна кількість приватних домоволодінь, що надають послуги з тимчасового розміщення. Відсутність затверджених меж округів та зон санітарної охорони курортів унеможлиблює визначення кількості таких закладів. Водночас доходи домоволодінь від надання послуг розміщення у більшості випадків належним чином не оподатковуються, а їхня діяльність суттєво збільшує навантаження на місцеві бюджети в частині утримання інженерної та транспортної інфраструктури, комунального обслуговування [11].

Для розвитку готельно-ресторанної сфери та туризму України характерні певні фактори, які значно сповільнюють розвиток, зокрема і плінність кадрів, утруднення бюрократичних формальностей, брак професійних кадрів та державної допомоги під час кризи (зокрема, викликаної COVID-19), залежність від продуктової інфляції кон'юнктури ринку, політична нестабільність. Забезпечення стійких конкурентних позицій вітчизняних готельно-ресторанних та туристичних підприємств передбачає розробку шляхів підвищення ефективності використання методів менеджменту, розроблених стратегій функціонування в конкурентному

середовищі. Прибутковість готельно-ресторанних та туристичних підприємств в багатьох аспектах залежить від рівня доходів населення, який знизився у зв'язку зі складною політичною та економічною ситуацією в нашій країні та, у першу чергу, наслідками COVID-19, тому в сучасних ринкових умовах головною метою готельно-ресторанних підприємств та туристичних фірм є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які забезпечуватимуть високий рівень прибутку та стабільне економічне зростання [12].

Забезпечення високої якості стає об'єктивною умовою існування, найважливішим фактором підвищення рівня обслуговування, гарантією соціальної та економічної безпеки підприємств індустрії гостинності та туризму.

Конкурентні переваги готельно-ресторанних та туристичних підприємств – це рівень компетенції кожного окремо взятого готельно-ресторанного та туристичного підприємства щодо інших підприємств, які функціонують на ринку, у вмінні використання виробничого потенціалу певної спроможності, а також його окремих складників – технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в якості послуг, прибутковості, кількості обслугованих клієнтів тощо. Особливий характер конкуренції в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі пов'язаний з виконанням підприємствами функцій надання послуги, її реалізації та організації отримання клієнтами. Це вимагає, з одного боку, врахування можливостей виробництва певного обсягу послуг, забезпечення їх якості, а, з іншого, запитів клієнтів, їх платоспроможності. Ще однією особливістю є те, що великий вплив на конкурентоздатність має рівень сервісу. Процес обслуговування в цих підприємствах – це певна послідовність дій обслуговуючого персоналу відповідно до запиту відвідувача стосовно замовлення та реалізації послуг [12].

Оскільки якість послуг закладів розміщення та ресторанного господарства часто напряму залежить від матеріально-технічної бази місця відпочинку, перспективне формування кластерів як функціональних об'єднань різних суб'єктів господарської діяльності на основі популярних туристичних дестинацій є також одним зі шляхів модернізації конкретної регіональної туристичної системи. Розглядаючи з позицій кластерного підходу сучасні трансформації індустрії та гостинності, автори [13] зазначають, що «на останній 4-й стадії розвитку туристичного кластера з'являється можливість його трансформації в кластер індустрії гостинності. З огляду на те, що первісною і системоформувальною у процесі утворення такого кластера є все ж таки туристична діяльність, очевидно, що і на фінальних етапах кластероутворення роль туризму як визначального фактора розвитку індустрії гостинності є безсумнівною. Однак, посилення ролі інфраструктурного компонента дестинації приводить до формування на її базі значно більш диференційованих і тому конкурентоспроможних кластерів. Саме розвиток індустрії гостинності регіону дає змогу залучити до організації туристичної діяльності широке коло підприємств та трудових ресурсів, розширюючи таким чином предметне поле такої моделі кластероутворення. Підвищення соціального значення сформованих таким чином кластерів індустрії гостинності зумовлює більшу увагу до процесів їхнього функціонування з боку інституціонального середовища регіону, держави й навіть закордонних партнерів. При цьому на методологічних засадах концепцій регіональних туристичних систем та інноваційних факторів можливим є розроблення і структурно-функціональних прогностичних моделей кластерів індустрії гостинності» [13].

Загальною тенденцією, з'ясованою у результаті проведених досліджень у всіх регіонах України, є визначення необхідності впровадження інновацій та нових партнерських взаємовідносин, зокрема, між турагентствами та готельно-ресторанними підприємствами, органами влади та державного самоврядування для ефективного розвитку регіональних інфраструктур. Це, насамперед, має реалізовуватись через механізми співробітництва із залученням різних джерел фінансування [14].

Стратегія розвитку індустрії гостинності та туризму у регіоні повинна гармонійно доповнювати соціально-економічну стратегію країни та поєднувати у собі вирішення пріоритетних соціально-економічних завдань: поліпшення рівня життя мешканців; нарощування науково-технічного й інноваційного потенціалу; збільшення економічної стабільності й інвестиційної привабливості. Однією з головних умов ефективного функціонування досліджуваної галузі є посилені увага спеціалізованих державних підрозділів по гостинності та туризму, а також муніципальної влади до питань майбутнього розвитку індустрії гостинності та туризму в регіоні. Формування стратегії сталого розвитку індустрії гостинності та туризму покликано підсилити економічну самостійність регіонів, вирівняти соціальний стан населення та розв'язувати екологічні проблеми.

При цьому за стратегічні орієнтири розвитку індустрії гостинності та туризму можна вважати: розгалуженість інфраструктури туристичних сервісів і цифровізації рішень; розвиток туризму за трьома рівнями (за напрямками туризму, за інвестиційними проєктами, за регіональною ознакою) та формування конкурентних переваг України; просування унікального бренду України за кордоном [15]. Необхідним є фундаментальне оновлення туристичного брендингу України, в основі якого полягатиме безпека та захист туристів, а також формування іміджу безпечної країни. Українські ресурси гостинності майже не рекламуються, не реставруються і не мають належної уваги з боку держави [16]. Для покращення стану індустрії гостинності та туризму в усіх регіонах України, незалежно від орієнтації на іноземних або внутрішніх туристів, необхідними можна вважати наступні стратегічні заходи, відображені на рис. 2.

Як свідчить практика, у майбутньому ефективне використання туристичних ресурсів в Україні буде залежати перш за все від того, наскільки ефективно вони використовуються у кожному регіоні. У цьому зв'язку нагальним залишається питання щодо ефективного використання регіональних туристичних ресурсів, а саме від оптимального використання туристично-рекреаційних комплексів. Особливо це стосується територій, що традиційно спеціалізуються на туризмі. В основу регулювання розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіону має бути покладено організаційно-економічний механізм функціонування галузі, а саме комплекс організаційних, економічних, правових, фінансово-інвестиційних, соціальних та екологічних заходів, що забезпечать ефективне використання туристично-рекреаційного потенціалу регіону, реалізацію внутрішнього потенціалу кожного суб'єкта туристично-рекреаційної діяльності та досягнення інтересів кожного з учасників [1].

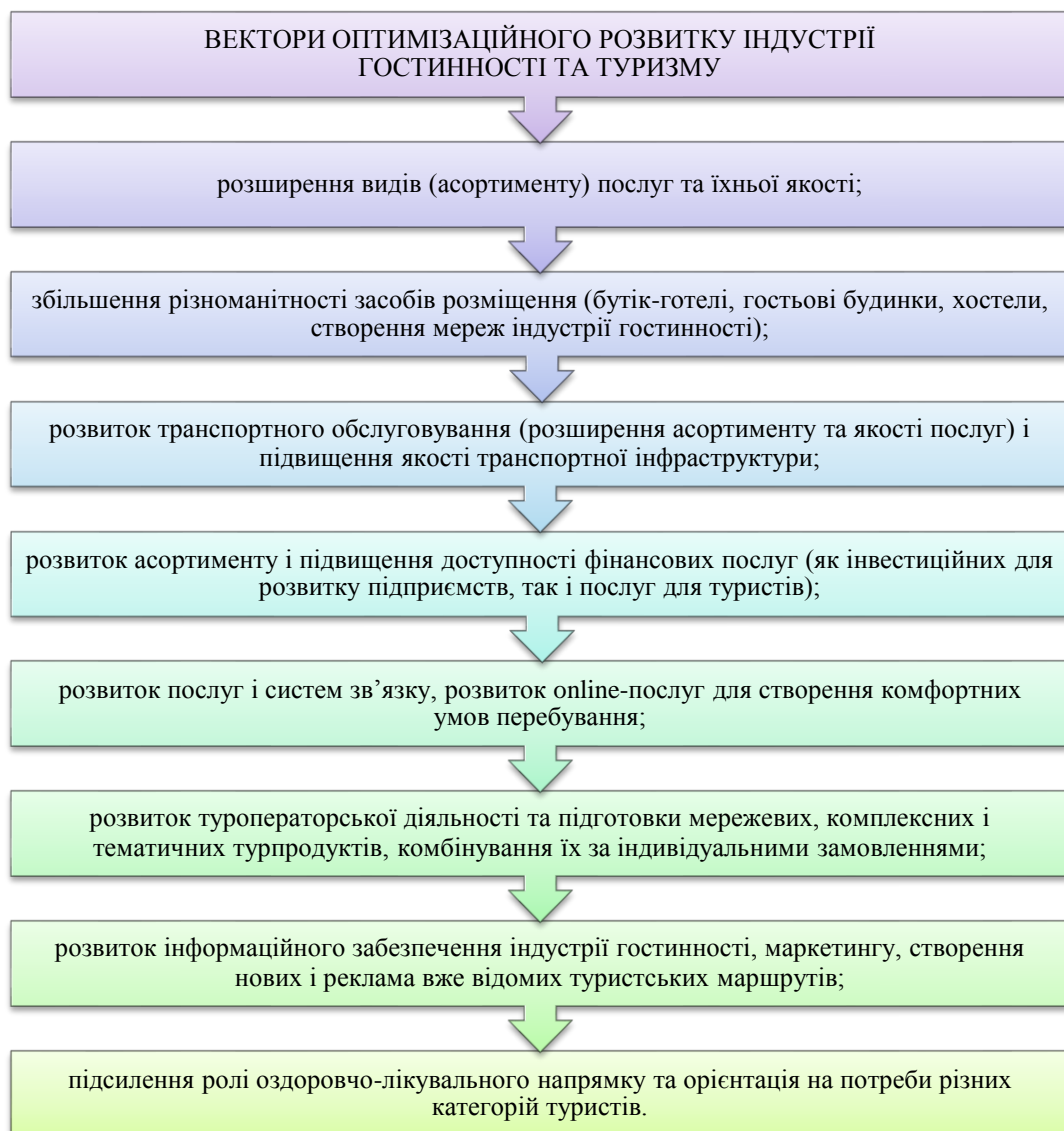


Рис. 2. Стратегічні вектори оптимізації розвитку індустрії гостинності та туризму

Джерело: розроблено автором

У довоєнний період індустрія туризму характеризувалася стабільністю, гнучкістю та стійкістю, і вважається, що відродження організованих та самостійних подорожей у центральних, північних, а згодом, і південних областях України настане швидко, головне, щоб війна припинилася. У перспективі відновлення індустрії туризму очікується динамічне зростання інтересу до історії, культури та визвольної боротьби України, минулого та сьогодення. У тренді має бути пам'ятний, військово-патріотичний, лікувально-оздоровчий, психологічний туризм. Відновлення життєздатності індустрії туризму має розпочатися з найменш постраждалих від війни регіонів. Через це можна буде сформувати первинну базу для залучення туристів. Інвестиційний потік має йти із заходу на південь. Від

Ужгорода й Львова до Одеси, а після відновлення всієї необхідної інфраструктури йти далі. Але такі дії залежать у першу чергу від завершення війни [18].

Висновки і перспективи подальших розробок. Туризм в сучасних умовах є однією з галузевих українських преференцій, яка здатна вирішити низку не лише економічних, але й політичних проблем нашої держави. Завдяки його розвитку можна поширювати автентичність та позитивний імідж України, інтерес до якої, як свідчать мас-медіа, дещо втратився через низку об'єктивних причин.

Серед основних тенденцій розвитку світової готельно-ресторанної індустрії слід виділити: поглиблення спеціалізації готельних та ресторанних підприємств; створення і зростання міжнародних готельних та ресторанних мереж; активне використання інформаційних технологій, розвиток електронної комерції в індустрії гостинності; політика збереження навколишнього середовища. Світовий ринок готельно-ресторанних послуг на сучасному етапі знаходиться в постійній динаміці, відповідаючи на нові запити клієнтів, та задовольняючи їх вимоги. Тому варто вказати на перспективи суттєвих змін у роботі підприємств готельного та ресторанного бізнесу, що проявлятиметься, як в просторовій структурі, так і в зміні підходів до функціонування. З метою підвищення рівня якості та культури обслуговування, конкурентоздатності, підприємства готельно-ресторанного та туристичного бізнесу мають пропонувати не лише високий рівень комфорту, але й широкий спектр додаткових послуг. Стратегію діяльності підприємств індустрії гостинності та туризму доцільно формувати не за принципом попиту, а за принципом пропозиції.

Проблема відновлення та розвитку бізнесу підприємств у сфері туризму та індустрії гостинності в сучасних умовах, ускладнених пандемією та масштабним військовим конфліктом, внаслідок якого відбулися величезні втрати інфраструктурних та людських ресурсів, потребує тісної взаємодії та консолідації зусиль між підприємствами галузі, пошуку нових шляхів співробітництва та підвищення ролі державних та регіональних органів влади у процесах відновлення та підтримки. Така форма співпраці в індустрії гостинності підвищить конкурентоспроможність підприємств цієї сфери, надасть змогу не закритися малим підприємствам і відновитися середнім та великим, забезпечить їхній подальший розвиток на регіональному та національному рівнях. Вихід із кризових умов підприємств готельного та ресторанного бізнесу залежить й від загальної економічної ситуації в країні, адже еластичність попиту забезпечує нормальне функціонування підприємств індустрії гостинності лише за умов наявності ділової активності та доходів населення.

Література

1. Милько І. П. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу України. *Економічний форум*. 2019. № 4. С. 90–98. URL: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/17 (дата звернення: 23.11.2022).
2. Яценко В. М. Сучасні тенденції функціонування і розвитку індустрії туризму та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Determinants of Innovation and Investment Development of Multi-Branch Entrepreneurship, Tourism and Hospitality Industry* : collective monograph. Nuremberg, 2019. Pp. 224–237. URL: <http://eprints.cdu.edu.ua/1877/1/monogr.pdf#page=224> (access date: 24.11.2022).
3. Долгова К. Глокалізація туристичного простору як інноваційний підхід розвитку туризму в світі та Україні. *Grail of Science*. 2022. № 12–13. С. 768–774. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.29.04.2022.140>.

4. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. № 3 (2). С. 195–208. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696>.
5. Калініченко О. О. Особливості регіонального ринку готельно-ресторанного бізнесу в умовах сталого розвитку. *Стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в Україні : досвід, проблеми та інновації* : тези доповідей II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Житомир, 11-12.02.2020 р.). Житомир : ЖДУ імені І. Франка. 2020. С. 6–9. URL: <https://tinyurl.com/kalinichenko> (дата звернення: 25.11.2022).
6. Помаза-Пономаренко А. Л. Розвиток туризму в Україні у воєнний і післявоєнний періоди. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33 (72). № 5. С. 6–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/02>.
7. Богдан Н. М., Корчагіна Д. С. Фактори туристичної привабливості дестинації : готельно-ресторанний бізнес. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 2020. Харків : ХНУМГ імені О. М. Бекетова. С. 23–24. URL: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2020konf/17_04_2020_compressed.pdf#page=23 (дата звернення: 25.11.2022).
8. Кулик А. Фактори впливу на розвиток готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічний дискурс*. 2019. Вип. 4. С. 58–67. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2019-4-6>.
9. Гищук Р. М. Детермінованість впливу туризму на розвиток і управління готельною інфраструктурою регіону в кризовий період. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки. 2021. Вип. 1 (81). С. 8–25. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2021-1.81.01>.
10. Балджи М. Д. Запровадження індустрії гостинності в туристичному та готельно-ресторанному бізнесі. *Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні : теорія, практика та інновації розвитку* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 28-29 жовтня 2021 р. Умань : ВПЦ «Візаві», 2021. С. 43–45. URL: <https://tinyurl.com/Baldgi-28-29102021> (дата звернення: 29.11.2022).
11. Мельниченко О. А., Шведун В. О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні : монографія. Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2017. 153 с. URL: <https://tinyurl.com/melnichenko-shvedun> (дата звернення: 01.12.2022).
12. Білоус С., Красько А., Безручко Л. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-22> (дата звернення: 01.12.2022).
13. Голод А. П., Іжевська О. П., Коркуна О. І. Кластерна модель розвитку індустрії гостинності регіону. *Східна Європа : економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4 (21). С. 375–380. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/2413/1/Holod.pdf> (дата звернення: 02.12.2022).
14. Андрушків Б. М., Добруцька Ю. М. Дослідження особливостей діяльності закладів готельно-ресторанного господарства України у регіональному аспекті. *Актуальні задачі сучасних технологій* : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів, 24-25 листопада 2021 р. Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя. С. 61–62. URL: <https://tinyurl.com/andrushkiv-dobrucka> (дата звернення: 05.12.2022).
15. Деділова Т., Носирев О., Осипова С. Стратегічна концепція відбудови туристичного потенціалу України у поствоєнні часи. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Т. 26. № 1. С. 46–54. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.01.046>.
16. Носирев О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Т. 26. № 1. С. 55–68. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.01.055>.

17. Дробиш Л. В., Прокопенко І. Р. Туристично-рекреаційний комплекс регіону та проблеми його розвитку. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні : проблеми розвитку та регулювання* : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф., 19-20 березня 2020 р. Черкаси : ЧДТУ, 2020. С. 29–31. URL: <https://tinyurl.com/drobish-prokopenko> (дата звернення: 05.12.2022).
18. Якименко-Терещенко Н., Мірко Н., Моца А. Розвиток індустрії туризму у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-117>.

References

1. Mylko, I. P. (2019). Conceptual principles of strategy design of the hotel and restaurant complex development of Ukraine [Kontseptualni zasady rozrobky stratehii rozvytku hotelno-restorannoho kompleksu Ukrainy], *Ekonomichnyi forum*, No. 4, s. 90–98. Retrieved from: http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/17 [in Ukrainian]
2. Yatsenko, V. M. (2019). Current trends in the functioning and development of tourism industry and hotel and restaurant business in Ukraine [Suchasni tendentsii funktsionuvannia i rozvytku industrii turyzmu ta hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini], *Determinants of innovation and investment development of multi-branch entrepreneurship, tourism and hospitality industry: collective monograph*. Nuremberg, pp. 224–237. Retrieved from: <http://eprints.cdu.edu.ua/1877/1/monogr.pdf#page=224> [in Ukrainian]
3. Dolhova, K. (2022). Glocalization of tourist space as an innovative approach to tourism development in the world and Ukraine [Hlokalizatsiia turystychnoho prostoru yak innovatsiinyi pidkhid rozvytku turyzmu v sviti ta Ukraini], *Grail of Science*, No. 12–13, s. 768–774. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.29.04.2022.140> [in Ukrainian]
4. Yakushev, O. (2020). Innovative technologies in the management of business processes of hotel and restaurant and tourist services enterprises [Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni biznes-protsesamy pidpriemstv sfery hotelno-restorannykh ta turystychnykh posluh], *Restoranni i hotelnyi konsal'tynh. Innovatsii*, Vol. 3 (2), s. 195–208. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.3.2.2020.219696> [in Ukrainian]
5. Kalinichenko, O. O. (2020). Features of the regional market of hotel and restaurant business in conditions of sustainable development [Osoblyvosti rehionalnoho rynku hotelno-restorannoho biznesu v umovakh staloho rozvytku], *Stratehichni perspektyvy hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini: dosvid, problemy ta innovatsii: zbirnyk tez dopovidei II Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii*, 11-12 liutoho 2020 roku, ZhDU imeni Ivana Franka, Zhytomyr, s. 6–9. Retrieved from: <https://tinyurl.com/kalinichenko> [in Ukrainian]
6. Pomaza-Ponomarenko, A. L. (2022.) Tourism development in Ukraine in military and post-war periods [Rozvytok turyzmu v Ukraini u voiennyi i pisliavoiennyi periody], *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia, Vol. 33 (72). No. 5, s. 6–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/02> [in Ukrainian]
7. Bohdan, N. M., & Korchahina, D. S. (2020). Factors of tourist attractiveness of destination: hotel and restaurant business [Faktery turystychnoi pryvablyvosti destynatsii: hotelno-restoranni biznes], *Suchasni tendentsii rozvytku industrii turyzmu ta hostynnosti u konkurentnomu seredovyshchi: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, KhNUMH imeni O. M. Beketova, Kharkiv, s. 23–24. Retrieved from: https://science.kname.edu.ua/images/dok/konferentsii/2020konf/17_04_2020_compressed.pdf#page=23 [in Ukrainian]
8. Kulyk, A. (2019). Factors influencing the development of hotel and restaurant business in Ukraine [Faktery vplyvu na rozvytok hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini], *Ekonomichnyi dyskurs*, Vol. 4, s. 58–67. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2019-4-6> [in Ukrainian]
9. Hyshchuk, R. M. (2021). Determination of the tourism impact on the development and management of region's hotel infrastructure in the crisis period [Determinovanist vplyvu turyzmu na rozvytok i upravlinnia hotelnoiu infrastrukturoiu rehionu v kryzovyi period],

- Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu*, Ekonomichni nauky, Vol. 1 (81), s. 8–25. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2021-1.81.01> [in Ukrainian]
10. Baldzhy, M. D. (2021). Introduction of hospitality industry in tourist and hotel and restaurant business [Zaprovadzhennia industrii hostynnosti v turystychnomu ta hotelno-restorannomu biznesi], *Stratehichni perspektyvy turystychnoi ta hotelno-restoranoi industrii v Ukraini: teoriia, praktyka ta innovatsii rozvytku*: zbirnyk materialiv Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii, 28-29 zhovtnia 2021, Vizavi, Uman, s. 43–45. Retrieved from: <https://tinyurl.com/Baldgi-28-29102021> [in Ukrainian]
 11. Melnychenko, O. A., & Shvedun, V. O. (2017). *Features of development of the tourism industry in Ukraine*: monograph [Osoblyvosti rozvytku industrii turyzmu v Ukraini: monohrafiia], Vyd-vo NUTsZU, Kharkiv, 153 s. Retrieved from: <https://tinyurl.com/melnichenko-shvedun> [in Ukrainian]
 12. Bilous, S., Krasko, A., & Bezruchko, L. (2021). Increasing the competitive advantages of hotel-restaurant and tourist enterprises with using management methods [Pidvyschennia konkurentnykh perevah hotelno-restorannykh ta turystychnykh pidpriemstv za dopomohoiu metodiv menezhmentu], *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-22> [in Ukrainian]
 13. Holod, A. P., Izhevskaya, O. P. & Korkuna, O. I. (2019). Cluster model of the region's hospitality industry development [Klasterna model rozvytku industrii hostynnosti rehionu], *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, Vol. 4 (21), s. 375–380. Retrieved from: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/2413/1/Holod.pdf> [in Ukrainian]
 14. Andrushkiv, B. M., & Dobrutska, Yu. M. (2021). Research on the features of the hotel and restaurant economy activity of Ukraine in the regional aspect [Doslidzhennia osoblyvosti diialnosti zakladiv hotelno-restorannoho hospodarstva Ukrainy u rehionalnomu aspekti], *Aktualni zadachi suchasnykh tekhnolohii*: materialy X Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh uchenykh ta studentiv, 24-25 lystopada 2021, TNTU imeni Ivana Puliuia, Ternopil, s. 61–62. Retrieved from: <https://tinyurl.com/andrushkiv-dobrucka> [in Ukrainian]
 15. Dedilova, T., Nosyriev, O., & Osypova, S. (2022). Strategic concept of the Ukraine's tourism potential reconstruction in the post-war period [Stratehichna kontsepsiia vidbudovy turystychnoho potentsialu Ukrainy u postvoieni chasy], *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, Vol. 26, No. 1, s. 46–54. DOI: <https://doi.org/10.33108/sep2022.01.046> [in Ukrainian]
 16. Nosyriev, O., Dedilova, T., & Tokar, I. (2022). Tourism and hospitality industry development in the Ukrainian economics strategy of post-conflict reconstruction [Rozvytok turyzmu ta industrii hostynnosti v stratehii postkonfliktnoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy], *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, Vol. 26, No. 1, s. 55–68. DOI: <https://doi.org/10.33108/sep2022.01.055> [in Ukrainian]
 17. Drobysh, L. V., & Prokopenko, I. R. (2020). Tourist and recreational complex of the region and problems of its development [Turystychno-rekreatsiinyi kompleks rehionu ta problemy yoho rozvytku], *Turystychnyi ta hotelno-restoranyi biznes v Ukraini: problemy rozvytku ta rehuliuвання*: materialy XI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 19-20 bereznia 2020, ChDTU, Cherkasy, s. 29–31. Retrieved from: <https://tinyurl.com/drobish-prokopenko> [in Ukrainian]
 18. Yakymenko-Tereshchenko, N., Mirko, N., & Motsa, A. (2022). The development of the tourism industry in the post-war period [Rozvytok industrii turyzmu u povoiennyi period], *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-117> [in Ukrainian]