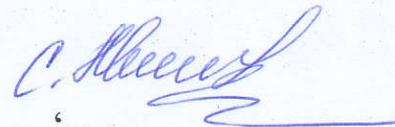


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Ставська Юлія Вацлавівна



УДК 338.48:339.137:338.24:330.342.146

**СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ  
ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**Реферат**  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
доктора економічних наук

Вінниця – 2026

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Вінницькому національному аграрному університеті Міністерства освіти і науки України.

**Науковий консультант** – доктор економічних наук, професор, академік НААН України  
**Калетнік Григорій Миколайович,**  
Вінницький національний аграрний університет,  
ректор Вінницького національного аграрного університету.

**Опоненти:** докторка економічних наук, професорка  
**Бойко Маргарита Григорівна**  
Державний торговельно-економічний університет,  
завідувачка кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу;

докторка економічних наук, професорка  
**Фостолович Валентина Анатоліївна,**  
Житомирський державний університет імені Івана Франка, професорка кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи;

докторка економічних наук, професорка  
**Банєва Ірина Олексіївна,**  
Миколаївський національний аграрний університет,  
професорка кафедри готельно-ресторанної справи та організації бізнесу.

Захист відбудеться «10» лютого 2026 р. об 10.00 на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 05.854.03 у Вінницькому національному аграрному університеті за адресою: 21000, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, ауд. 2602.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Вінницького національного аграрного університету за адресою: 21000, м. Вінниця, вул. Сонячна, 3, навчальний корпус № 2.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Р.В. Логоша

## **ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ**

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Сфера гостинності України опинилася під негативним впливом глобальної турбулентності, спричиненої поєднанням військової агресії, геополітичної нестабільності, енергетичних криз та динамічної зміни поведінки споживачів. Світова та вітчизняна практика свідчить, що підприємства цієї галузі є надзвичайно чутливими до змін у макроекономічному середовищі, коливань попиту, зниження платоспроможності та ризиків безпеки. Життєздатність як окремих підприємств, так і регіональної економіки загалом, значною мірою залежить від їхньої здатності до стійкості та стратегічного переформатування. Усунення вказаних проблем вимагає від підприємств сфери гостинності пошуку нових, адаптивних шляхів формування конкурентних стратегій, спрямованих не лише на виживання, а й на збереження ринкової релевантності та довгострокове позиціонування. В умовах сьогодення стратегічне значення набуває управління безпекою підприємств сфери гостинності як ключовим фактором конкурентоспроможності, а також інклюзивний аспект діяльності, зумовлений значним зростанням чисельності осіб з інвалідністю.

Значний внесок у дослідження теоретичних основ стратегічного управління, конкурентоспроможності та антикризового менеджменту внесли такі зарубіжні вчені, як: Ансофф І., Портер М., Мінцберг Г., Шумпетер Й., Фрімен Р. Е. (Freeman, R. E.), а також фахівці у сфері туризму та гостинності: Баум Т. (Baum, T.), Річі Б. В. (Ritchie B.W.), Телфер Д. Дж. (Telfer, D. J.), Шарплі Р. (Sharpley, R.), Бхарвані С. (Bharwani, S.) та Яухарі В. (Jauhari, V.).

Питання теорії та практики розвитку сфери гостинності отримали висвітлення у працях українських учених, серед яких: І.О. Банєва, Ю.М. Барський, М.Г. Бойко, Г.М. Калетнік, Т.С. Луньова, Л.Ю. Матвійчук, Н.В. Павліха, Ю.В. Ставська, В.А. Фостолович, І.О. Цимбалюк, Л.М. Черчик, Н.М. Чорна, Т.В. Шелеметьєва та інші.

Незважаючи на широкий спектр наукових досліджень у цій царині, недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції ризик-орієнтованого та процесно-системного підходів у єдиний управлінський фреймворк безпеки, а також методичне забезпечення оцінки впливу інклюзії як стратегічного чинника конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності, які функціонують в умовах довготривалої економічної та безпекової нестабільності.

З огляду на це, обрана тема дисертаційного дослідження, присвячена розробці та обґрунтуванню стратегічних орієнтирів і механізмів зміцнення конкурентних позицій підприємств сфери гостинності через управління безпекою та інклюзією, має значну актуальність і своєчасність, а її мета, обсяг завдань і структурний зміст відповідають перспективним напрямкам наукового дослідження та має важливе теоретичне, методологічне та практичне значення.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами.** Дисертаційна робота пов'язана з планами науково-дослідних робіт Вінницького національного аграрного університету за темами:

«Формування конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності» (Державний реєстраційний номер: 0118U003810). У рамках цієї НДР: було

закладено теоретико-методологічну базу дослідження, зокрема: уточнено понятійний апарат конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності та визначено ключові фактори формування їхніх конкурентних переваг в докризовий період; проведено аналіз світових та вітчизняних тенденцій розвитку індустрії гостинності до 2021 року, що слугувало вихідною точкою для оцінки подальших трансформацій під впливом кризових явищ та війни; розроблено елементи методики оцінки конкурентоспроможності на основі фінансових та нефінансових показників, які були адаптовані та розширені у дисертації для умов економічної нестабільності;

«Перспективи розвитку агротуризму у Вінницькій області» (Державний реєстраційний номер: 0118U003811). У рамках цієї НДР досліджено регіональні фактори розвитку підприємств сфери гостинності та сформовані їх конкурентні та антикризові стратегії;

«Проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанної та туристичної індустрії в умовах інтеграційних процесів» (Державний реєстраційний номер: 0122U002095). У рамках цієї тематики: проведено ключові дослідження щодо антикризового управління підприємствами сфери гостинності в умовах повномасштабної агресії; обґрунтовано стратегічні орієнтири, які є центральними для дисертації: управління безпекою як конкурентною перевагою та впровадження інклюзивного аспекту діяльності підприємств сфери гостинності; розроблено рекомендації щодо адаптації вітчизняних підприємств сфери гостинності до європейських стандартів (зокрема, в частині безбар'єрності).

Дисертаційне дослідження відповідає другому пріоритетному напрямку розвитку науки і техніки, визначеному статтею 3 Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» від 11 липня 2001 року № 2623-III, – фундаментальні наукові дослідження із найважливіших проблем розвитку науково-технічного, соціально-економічного, суспільно-політичного, людського потенціалу для забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави.

Робота базується на положеннях Національної доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна», схваленої Указом Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019, та відповідає завданням і цілям, визначеним у Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року (розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р), а також узгоджується з положеннями «Стратегії розвитку туризму міста Вінниці до 2030 року», зокрема в частині підвищення конкурентоспроможності місцевих туристичних кластерів, підтримки сталого та інклюзивного розвитку і впровадження інноваційних стратегій управління у сфері гостинності.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних положень і розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності. Досягнення поставленої мети обумовило постановку і вирішення наступних завдань:

уточнити змістові характеристики, ознаки, типологію та форми прояву феномену сфери гостинності як багатовимірної соціально-економічної системи в умовах сучасних глобалізаційних і кризових трансформацій;

здійснити систематизацію та критичний аналіз наукових підходів до трактування понять «конкурентоспроможність» і «підприємства сфери гостинності», що дозволить сформувати авторський концептуально-категоріальний апарат дослідження;

визначити сутність, базові принципи та структуру (архітектуру) стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств сфери гостинності як засадничого елементу їхньої довгострокової стійкості;

удосконалити методіку оцінювання конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності, що враховує галузеву специфіку, регіональні особливості та чинники економічної нестабільності;

обґрунтувати методичні підходи до ідентифікації, класифікації та кількісно-якісної оцінки впливу факторів економічної нестабільності (зокрема воєнних, енергетичних і пандемічних) на функціонування підприємств сфери гостинності;

сформувати цілісні методологічні засади вибору, побудови та реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах високої турбулентності та ризику;

охарактеризувати сучасний стан індустрії гостинності в Україні з урахуванням структурних трансформацій, адаптаційних тенденцій і кризостійких механізмів розвитку;

оцінити потенціал конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності, у розрізі його основних складових (ресурсну, кадрову, інноваційну, репутаційну та клієнтоорієнтовану);

виявити, систематизувати та проаналізувати основні економічні, соціальні й управлінські механізми впливу економічної нестабільності на формування та реалізацію конкурентних переваг підприємств сфери гостинності на регіональному, національному та галузевому рівнях;

обґрунтувати стратегічну важливість упровадження інклюзивного аспекту в діяльність підприємств гостинності та розробити прикладний інструментарій його реалізації як чинника розширення цільової аудиторії й зміцнення конкурентних позицій;

розробити рекомендації щодо посилення корпоративної соціальної відповідальності та впровадження екологічно сталих (ESG) практик як елементів нецінової конкурентної стратегії;

сформувати організаційно-економічний механізм партнерської взаємодії підприємств сфери гостинності з територіальними громадами з метою створення унікальних туристичних продуктів, розвитку регіонального брендингу та досягнення синергетичного ефекту розвитку;

створити комплексну модель управління безпекою підприємств гостинності (фізичною, економічною, інформаційною, кібербезпекою) та визначити її вплив на утримання і зміцнення конкурентних переваг у кризових умовах;

обґрунтувати доцільність застосування та розробити механізми впровадження інноваційних технологій управління персоналом (Smart HR,

коучинг, e-learning) для підвищення рівня сервісної культури, професійної адаптивності й кадрової стійкості підприємств;

розробити, узагальнити й систематизувати комплекс стратегій інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств сфери гостинності як основи їх довгострокової конкурентоспроможності та адаптації до глобальних викликів.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методологічних та практичних аспектів формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності.

**Об'єктом дослідження** є процес формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності.

**Методи дослідження.** У процесі здійснення наукового пошуку, для досягнення визначеної мети було використано такі загальнонаукові методи: метод аналізу та синтезу – застосований для аналізу існуючих варіантів стратегічного планування, а також для аналізу ринкового середовища та активності конкурентів; метод узагальнення та логічного обґрунтування – використаний для узагальнення рівнів управління (корпоративний, конкурентний, функціональний, операційний) та для обґрунтування доцільності комплексного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємств сфери гостинності); метод систематизації та класифікації – застосований для систематизації трьох основних блоків антикризових стратегій (зростання, утримання, скорочення) та для систематизації ключових підходів (ризик-орієнтований, процесно-системний тощо) і принципів побудови системи безпеки; метод порівняння та аналогій – використаний при наведенні прикладів реалізації антикризових стратегій в українській та закордонній практиці; метод моделювання та проектування – застосований при формуванні алгоритму вибору стратегії розвитку підприємств сфери гостинності та при розробці інтегрованого управлінського фреймворку системи безпеки; метод економічного та стратегічного аналізу – використаний для стратегічного аналізу внутрішніх можливостей та зовнішніх викликів підприємства, а також для оцінки фінансового стану та ресурсного потенціалу перед визначенням стратегічних орієнтирів; метод причинно-наслідкового зв'язку (доведення) – використаний для доведення, що синергетичне поєднання підходів і принципів створює інтегрований фреймворк, який перетворює загрози на контрольовані ризики; графічний – для наочного відображення результатів дослідження.

*Інформаційне забезпечення становили:*

нормативно-правові акти України, зокрема Закон України «Про туризм», Закон України «Про правовий режим воєнного стану», Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», Кодекс цивільного захисту України та інші акти, що регулюють господарську діяльність, стандартизацію, безпеку та інклюзію у готельно-ресторанному бізнесі;

офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України та її регіональних управлінь (зокрема, щодо обсягів реалізації послуг, фінансових результатів підприємств, показників зайнятості та інвестицій), що забезпечило емпіричну основу для оцінки економічної нестабільності;

доповіді та аналітичні матеріали Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД) (в частині огляду глобальних ринкових тенденцій та кризового впливу), а також галузеві звіти Державного агентства розвитку туризму України (ДАРТ);

монографічні, періодичні та довідкові публікації вітчизняних та зарубіжних науковців з питань стратегічного менеджменту, конкурентоспроможності, управління ризиками, інклюзивної економіки та антикризового управління, а також матеріали звітності спеціалізованих організацій різних країн;

дані підприємств сфери гостинності (зокрема, ГРК «Південна Брама» та підприємств Вінницької області), матеріали їхньої фінансової та оперативної звітності (за умови доступності), а також галузеві інтернет-ресурси та платформи.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень та концептуальних підходах щодо формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності. Основними результатами дисертаційного дослідження, що визначають його наукову новизну, є:

**вперше:**

– запропоновано п'ятирівневу модель сфери гостинності, яка відрізняється від існуючих комплексністю підходу та інтеграцією макросоціального виміру, з виокремленням інституційно-глобального рівня, що охоплює державну політику у сфері туризму та сервісу, культурну дипломатію, просування національного бренду, інтеграцію у світові стандарти обслуговування, забезпечуючи цілісний перехід від мікрорівня (окремі підприємства, приватні господарства) до макрорівня (глобальні події, міжнародні інституції) та відображаючи багаторівневий вплив гостинності на економіку, соціокультурний розвиток і міжнародні відносини;

– сформовано концептуальну модель стратегічних пріоритетів конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності, що інтегрує чотири взаємопов'язані домінанти: *адаптивність* (гнучке реагування на ринкові зміни та трансформацію споживчих очікувань), *цифровізацію* (інтеграцію цифрових технологій, аналітики великих даних і автоматизації у бізнес-процеси), *сталість* (економічну, соціальну та екологічну відповідальність як основу довгострокового розвитку) та *врахування глобальних і локальних трендів індустрії гостинності* (орієнтація на міжнародні стандарти сервісу, інноваційні формати взаємодії зі споживачем та локальну культурно-економічну специфіку територій), що у взаємодії забезпечує формування та утримання стійких конкурентних переваг, підвищення репутаційного капіталу й стратегічну стійкість підприємств у глобалізованому середовищі;

– сформовано алгоритм вибору стратегії розвитку підприємств сфери гостинності, який базується на інтегральній оцінці перспективності, привабливості та конкурентоспроможності сектора, а також на врахуванні внутрішніх та зовнішніх чинників впливу в умовах економічної нестабільності та в свою чергу забезпечує логічну послідовність управлінських рішень, що сприяють адаптації бізнесу до кризових умов через застосування принципів

стратегічного планування, орієнтованого на інновації, диференціацію послуг та підвищення якості обслуговування;

– обґрунтовано модель інклюзивного підприємства, що дозволяє поєднати соціальну справедливість із економічною ефективністю та формує позитивний імідж не лише окремих закладів, але й держави на міжнародному рівні. Системно окреслено та обґрунтовано такі додаткові аспекти інклюзивності, як: *кадрова інклюзія* – розглядається як механізм соціальної інтеграції вразливих груп населення (осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, представників етнічних та гендерних меншин) через їхнє залучення до трудової діяльності в індустрії гостинності; *цифрова інклюзія*, що визначається як забезпечення рівного доступу до цифрових сервісів (вебсайтів, мобільних додатків, онлайн-бронювання, віртуальних консультацій) для всіх категорій користувачів, включно з особами з порушеннями зору, слуху, моторики та когнітивними особливостями; *гендерна та культурна інклюзія* – інтерпретується як здатність підприємств сфери гостинності адаптувати свої сервіси, комунікаційні стратегії та просторові рішення до потреб різних соціальних груп з урахуванням гендерної чутливості, етнокультурного розмаїття та релігійних особливостей;

**удосконалено:**

– трактування сутності поняття «*сфера гостинності*», що ґрунтується на комплексному поєднанні теоретичних положень чотирьох наукових підходів – традиційно-клієнтського, цивілізаційно-структурного, клієнтоорієнтованого та комплексного (універсального) як інтегрований міжгалузевий соціально-економічний комплекс, спрямований на створення, організацію та надання комплексу матеріальних і нематеріальних послуг з розміщення, харчування, дозвілля, рекреації та сервісного супроводу, що базується на поєднанні культурних традицій, сучасних технологій, клієнтоорієнтованих практик і глобальних стандартів обслуговування;

– дефініцію «*підприємства сфери гостинності*» як соціально-економічного суб'єкта сервісної орієнтації, що функціонує в режимі безперервного обслуговування, надає нематеріальні послуги, спрямовані на формування емоційного, культурного та рекреаційного досвіду споживача, та виконує комплекс функцій – економічну, соціальну, інфраструктурну, іміджеву та інші;

– визначення стратегічного управління конкурентоспроможністю у сфері гостинності, яке доцільно трактувати як системну, динамічну та цілеспрямовану діяльність із формування і реалізації стратегії розвитку підприємства, спрямованої на досягнення стійких конкурентних переваг у взаємодії з глобальним і локальним середовищем шляхом адаптації, інноваційності, соціальної відповідальності та клієнтоцентричності;

– методологічні підходи до ідентифікації чинників економічної нестабільності та прогнозування кризових процесів у діяльності підприємств сфери гостинності, що дозволяє формувати адаптивні управлінські рішення в умовах високої турбулентності шляхом систематизації та обґрунтування необхідності комплексного інтегрованого використання методичних підходів, що поєднує: кількісну аналітику (методи економічного аналізу, фінансової діагностики та прогнозні моделі банкрутства, такі як Z-score Альтмана, моделі

Таффлера або Спрінгейта) для оцінки фінансової стабільності та ймовірності критичних сценаріїв; якісні інструменти стратегічного моніторингу (система Balanced Scorecard) для виявлення потенційних ризиків в організаційних процесах, врахування багатофакторності впливу (економічних, соціальних, політичних та ринкових чинників);

– структуру методологічних підходів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств гостинності в умовах військово-економічної кризи, шляхом включення до них таких інструментів, як поведінковий аналіз споживачів (з урахуванням внутрішньої міграції, зміни цілей подорожей і попиту) та сценарне планування, що дозволяє інтегрувати оперативні тактичні рішення до класичних стратегічних моделей;

– дефініцію «безпека підприємств сфери гостинності» з врахуванням воєнних викликів – як цілісної, динамічної системи заходів, що інтегрує концепцію Resilience Management (управління стійкістю) та охоплює не лише традиційні (фізичні, економічні, інформаційні) складові, але й критично важливі в умовах війни репутаційний та психологічний комфорт клієнта і персоналу. Безпека перестає бути лише функцією захисту і стає системою превентивного та адаптивного управління, спрямованою на забезпечення безперервності операцій, мінімізацію втрат і формування базового рівня довіри, що є необхідною передумовою для інвестиційної привабливості та стійкої конкурентоспроможності;

– обґрунтування стратегій інвестиційного розвитку підприємств сфери гостинності з урахуванням високої невизначеності зовнішнього середовища. Ці стратегії охоплюють: стратегію кризостійкості та ризик-менеджменту (Resilience Strategy); стратегію інтегрованих сервісів і пакетних продуктів (Integrated Hospitality Strategy); стратегію цифрової інноваційності (Digital Innovation Strategy); стратегію екологічної та енергоефективної модернізації (Green Transformation Strategy); стратегію професіоналізації персоналу (Human Capital Investment Strategy); стратегію кластерної партнерської взаємодії (Cluster Partnership Strategy); стратегію інвестиційної відкритості та грантового розвитку (Grant & Partnership Strategy); стратегію диференціації та унікальних вражень (Experience Differentiation Strategy); стратегію територіального брендингу та спільного маркетингу (Place Branding Strategy). Обґрунтовано, що ці стратегії у сукупності формують цілісну систему конкурентних переваг підприємств сфери гостинності, забезпечуючи кризостійкість, інноваційний тип розвитку, розширення ринку та залучення інвестицій;

#### ***дістало подальшого розвитку:***

– концептуальні засади моделювання функціонування підприємств сфери гостинності шляхом доповнення наявної моделі (гуманітарна, технологічна, функціональна, комерційна концепції) п'ятою – інституційною концепцією, яка вперше розкриває підприємства сфери гостинності як активних учасників інституційної архітектури територіальних громад, здатних генерувати соціальний капітал, зміцнювати партнерства, посилювати територіальну ідентичність та відігравати роль агентів сталого розвитку, що забезпечує комплексне охоплення

впливу галузі від мікрорівня сервісних взаємодій до макрорівня стратегічного управління територіями й інтеграції у глобальні процеси;

– теоретико-методологічні положення щодо формування конкурентної стратегії підприємств сфери гостинності в умовах економічної турбулентності, шляхом обґрунтування її трансформації із класичного інструменту конкурентної боротьби у засіб стратегічного переформатування бізнесу, який спрямований на збереження ринкової релевантності через проактивну адаптацію до змінених потреб споживачів (безпека, локальність, соціальна відповідальність) та забезпечення довгострокового позиціонування шляхом інтеграції принципів Resilience Management (управління стійкістю) та фокусування на нецінових чинниках (інноваційна диференціація, високі стандарти безпеки, клієнтоцентричність);

– обґрунтування стратегії диференціації в умовах економічної нестабільності через призму її універсальності та здатності формувати унікальну цінність, зосереджуючись на персоналізованому сервісі та підвищенні безпекових стандартів, що є критичними чинниками для українського ринку;

– гіпотеза, що інклюзія у сфері гостинності трансформується з соціально-етичного імперативу у стратегічний чинник розвитку підприємств та суспільства загалом. Вона охоплює історичні, культурні, освітні та економічні виміри, сприяючи формуванню нової філософії сервісу, заснованої на рівності, доступності та повазі до людського різноманіття. Доведено, що для підприємств сфери гостинності інклюзивність стає умовою конкурентоспроможності та соціальної відповідальності. Практична реалізація інклюзивності включає фізичну, кадрову, цифрову, культурну та гендерну доступність, створення дружнього середовища для клієнтів і працівників, а також інтеграцію принципів універсального дизайну та сталого розвитку;

– вивчення типологічного розподілу інклюзивності у закладах гостинності дозволяє не лише систематизувати практики, а й виявити потенціал кожного формату для реалізації принципів рівності, доступності та поваги до людського різноманіття. У межах дослідження запропоновано структуровану класифікацію інклюзивних практик, що охоплює п'ять взаємопов'язаних форматів: архітектурну, сервісну, інформаційну, кадрову та комунікаційну інклюзивність. Ідентифікація зазначених форм дозволяє забезпечити всебічне врахування потреб різних категорій користувачів та персоналу, підвищити доступність послуг, реалізувати принципи рівності та поваги до різноманіття, а також створює методологічну основу для розвитку соціально відповідальних і конкурентоспроможних бізнес-моделей у сфері гостинності;

– систематизація напрямів соціальної відповідальності підприємств сфери гостинності, у межах якої виокремлено п'ять ключових складових: відповідальність перед клієнтами – забезпечення якості, безпеки, етичності та інклюзивності послуг; відповідальність перед працівниками – створення справедливих умов праці, підтримка професійного розвитку та командної взаємодії; екологічна відповідальність – упровадження екологічно свідомих практик, спрямованих на збереження природних ресурсів і забезпечення сталого розвитку територій; відповідальність перед місцевими громадами – економічна,

соціальна та культурна підтримка регіонів, у межах яких функціонує бізнес; а також відповідальність на національному та міжнародному рівнях – дотримання законодавчих, етичних і екологічних норм і участь у глобальних ініціативах сталого розвитку;

– обґрунтування комплексної концепції інтеграції громади у формування сервісних пропозицій підприємств сфери гостинності, яка поєднує три ключові форми взаємодії – співтворення цінності (co-creation), гостинність на основі громади (community-based hospitality) та інклюзивний дизайн послуг (inclusive service design). Удосконалено класифікацію форм залучення громади шляхом введення чотирьох інноваційних напрямів – культурна участь, партнерство з локальними виробниками, цифрова інтеграція та еко-волонтерство і зелений туризм, що стануть не лише механізмом підвищення конкурентоспроможності бізнесу гостинності, а й інструментом соціально-економічного розвитку регіонів, збереження культурної спадщини та зміцнення соціальної згуртованості;

– обґрунтування інтегрованого управлінського фреймворку для системи безпеки підприємств сфери гостинності, що є критично важливим для забезпечення стійкості (Resilience) та високої якості сервісу в умовах військової агресії та високої невизначеності, яка базується на таких ключових підходах, як ризик-орієнтований, процесний, системний, культурно-поведінковий, технологічний, партнерський, стейкхолдерний, стандартизований;

– методологічний підхід до управління безпекою малих підприємств гостинності (сільських садиб) в умовах обмежених ресурсів. На відміну від ресурсно-інтенсивних моделей великого бізнесу, обґрунтовано пріоритетність організаційної, соціальної та поведінкової безпеки над капіталоємною технологічною. Виявлено, що ефективність їхньої системи безпеки критично залежить від партнерсько-стейкхолдерної моделі взаємодії з місцевою громадою та інституціями (органами влади, заклами освіти тощо). Цей підхід дозволяє малому бізнесу економічно обґрунтовано компенсувати обмеження ресурсної бази, розподілити ризики та оперативно залучати професійні зовнішні ресурси, формуючи конкурентну перевагу, засновану на соціальному аспекті та локальній стійкості;

– визначення ролі інноваційної стратегії в бізнесі гостинності як інструменту досягнення довгострокових цілей, що передбачає не лише створення нових продуктів і технологій, а й комплексне врахування глобальних макроекономічних змін та трансформації споживчих уподобань. Запропоновано розширений перелік інноваційних стратегій (аутсорсинг, бенчмаркінг, «blue way», сегментація, бренд-стратегії, тощо), що охоплюють різні аспекти інноваційного розвитку та визначено комплекс інноваційних стратегій розвитку підприємств сфери гостинності, сформований з урахуванням умов невизначеності та підвищених ризиків.

**Практичне значення одержаних результатів.** Розроблені автором пропозиції, висновки та результати дисертаційного дослідження доведено до рівня рекомендацій, що знайшли впровадження у практичну діяльність:

*Департаменту маркетингу міста та туризму Вінницької міської ради* (довідка від 24.11.2025 р. №38/00/005/71458) (пропозиції щодо концептуальних

підходів формування регіональної політики Вінниччини підтримки конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної турбулентності. Взято до уваги методичні рекомендації щодо стратегічного планування розвитку туристичної інфраструктури Вінницької області з орієнтацією на посилення конкурентних переваг локального бізнесу; інструменти оцінювання конкурентоспроможності підприємств гостинності з урахуванням зовнішніх економічних ризиків та внутрішніх ресурсних чинників; побудові моделі співпраці органів публічної влади з представниками малого та середнього бізнесу в туристичній і готельно-ресторанній сферах);

*Асоціації готельних об'єднань та готелів міст України* (довідка від 19.11.2025р. №201) (наукові результати дисертації були практично використані у підготовці аналітичних матеріалів та стратегічних пропозицій для членів Асоціації щодо шляхів адаптації до економічних викликів; оновленні методичних підходів до управління готельними об'єднаннями в умовах невизначеності; розробці заходів із підвищення професійного рівня управлінського персоналу галузі; участі у формуванні пропозицій щодо державної політики підтримки підприємств гостинності в післякризовий період);

*Вінницького національного аграрного університету* (довідка від 29.07.2025 р. №01.1-60-1161) (шляхом надання консультаційних послуг органам місцевого самоврядування щодо формування регіональної політики Вінницького регіону та підтримки конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності; використання в освітньому процесі навчальної дисципліни «Конкурентоспроможність туристичних підприємств» для підвищення кваліфікації представників інших навчальних закладів за освітньою програмою J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг» і J3 «Туризм і рекреація», що дозволить використання діагностичних методик, стратегічних моделей і кейсів, запропонованих у дисертації, при підготовці магістерських робіт, курсових досліджень та наукових проєктів студентів і аспірантів; розробки та впровадження авторських лекцій, практичних і семінарських занять, побудованих на основі сучасних наукових підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств у кризових умовах; оновлення навчально-методичних матеріалів та забезпечення інтеграції результатів наукових досліджень у практичну підготовку здобувачів вищої освіти);

*Громадської організації «Агенція регіонального розвитку Таврійського об'єднання територіальних громад»* (довідка від 20.11.2025 р. №367) (імплементовано стратегічні підходи до розвитку соціально відповідальних та екологічно орієнтованих практик у сфері гостинності та організовано пілотний проєкт із залучення громад до створення локальних туристичних пропозицій, що базуються на унікальних природно-культурних ресурсах регіону);

*Державного підприємства «Всеукраїнський державний науково-виробничий центр стандартизації, метрології, сертифікації та захисту прав споживачів»* (довідка від 19.11.2025 р. №306-32/48) (результати наукової роботи сприяли удосконаленню методичного, освітнього та експертного інструментарію Центру, активізували формування стратегій стійкого розвитку підприємств сфери

гостинності та підвищили якість надання консультаційних, сертифікаційних і моніторингових послуг);

*Готельно-ресторанного закладу «Drive Club»* (довідка від 23.09.2025р. №21-25) (використано модель оцінювання конкурентоспроможності, що включає як фінансові, так і нематеріальні фактори, для проведення внутрішнього аудиту; ідентифіковано основні фактори економічної нестабільності, що впливають на попит, цінову політику, витрати та поведінку клієнтів, розроблено заходи з мінімізації негативного впливу; розроблено стратегії адаптивного розвитку, які включають сценарне планування, антикризове управління та гнучке бюджетування);

*Департаменту міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Вінницької обласної державної адміністрації* (довідка від 19.11.2025 р. №1759/6.1) (методика ідентифікації чинників економічної нестабільності, яка була застосована при складанні аналітичних записок до обласних програм підтримки сфери гостинності та підходи до управління ризиками та інноваційного менеджменту, що враховані у формуванні критеріїв оцінки проєктів, які подаються на регіональні конкурси туристичних ініціатив);

*Готелю «Франція»* (довідка від 15.10.2025 р. №35) (впровадження здійснювалось за такими напрямками: теоретичні напрацювання сприяли формуванню системного бачення місця готелю у регіональному середовищі послуг гостинності та окреслили орієнтири підвищення конкурентних переваг; проведено оцінку рівня конкурентоспроможності готелю «Франція» із застосуванням моделей, запропонованих у п. 2.1, зокрема – індексного методу оцінки конкурентних позицій на регіональному ринку; ідентифіковано вплив основних чинників економічної нестабільності на діяльність підприємства (п. 3.2), що дозволило актуалізувати антикризові управлінські заходи; на основі п. 2.3 реалізовано стратегічну матрицю SWOT-аналізу, що стала основою для перегляду цільових стратегій і розробки нової моделі позиціонування готелю. Запропоновані методологічні інструменти стали підґрунтям для прийняття ефективних управлінських рішень в умовах змінного ринкового середовища; визначено пріоритетну стратегію розвитку – стратегію підвищення сервісної якості та оптимізації внутрішніх процесів, що відповідає потребам сучасного туриста та бізнес-клієнтів; запроваджено інклюзивні практики (п. 4.1), включно з покращенням доступності для маломобільних груп населення; реалізовано екологічно орієнтовані рішення (п. 4.2): роздільний збір сміття, оптимізація енергоспоживання, використання екологічних матеріалів у сервісних процесах; активізовано співпрацю з місцевими громадами та туристичними організаціями (п. 4.3), зокрема у частині розвитку міських гастрономічних та культурних маршрутів. Це дозволило зміцнити імідж соціально відповідального підприємства сфери гостинності та розширити спектр партнерств);

*Гостинної садиби «Подільська родина»* (довідка від 31.07.2025 р. №5) (розроблена комплексна програма K-SAFE Hospitality Model, яка спрямована на підвищення рівня безпеки, довіри клієнтів та операційної стійкості підприємства через інтеграцію фізичних, кадрово-поведінкових, інформаційних і репутаційно-партнерських заходів. Реалізація програми, що передбачає інвестиції

у розмірі 76 тис. грн (встановлення систем відеоспостереження, генератора, навчання персоналу, кіберзахист, сертифікацію WTTC Safe Travels та розробку e-learning курсу), дасть змогу підвищити завантаженість номерного фонду з 58 % до 72 %, частку повторних бронювань – з 24 % до 43 %, знизити кількість технічних простоїв на 83 % і збільшити річний дохід на 142 тис. грн. Коефіцієнт рентабельності інвестицій становить 1,87, а термін окупності – близько 6 місяців; очікуваний загальний економічний ефект – понад 140 тис. грн на рік. Програма забезпечуватиме не лише фінансову вигоду, а й репутаційний ефект – формування бренду «Безпечна та гостинна Подільська садиба», що підвищить конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість підприємства).

**Особистий внесок здобувача.** Усі ідеї, концепції, теоретичні положення, висновки та наукові результати, викладені в дисертаційній роботі, отримані автором особисто на основі власних наукових пошуків, аналітичних досліджень і узагальнення емпіричних даних. Дисертаційне дослідження виконано самостійно, без залучення сторонніх авторських матеріалів чи запозичень, і містить оновлені, науково обґрунтовані та практично орієнтовані висновки, що відображають сучасний стан розвитку економічної науки та специфіку функціонування індустрії гостинності в умовах кризової трансформації.

У роботі не використано матеріалів кандидатської дисертації автора, а всі наукові результати подані як самостійно отримані в межах нового етапу дослідження.

З публікацій, виконаних у співавторстві, у тексті дисертації використано лише ті положення, ідеї та результати, що є авторським внеском здобувача, отриманим у результаті його власних досліджень, теоретичних розробок і практичного моделювання.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дисертаційного дослідження були апробовані на науково-практичних конференціях, зокрема:

Міжнародній науково-практичній конференції «Трансформаційна динаміка розвитку агропромислового виробництва» (м. Вінниця, 26-29 квітня 2016 р.); Conference Proceedings of the 7 th International Scientific Conference Problems and Prospects of Territories' Socio-Economic Development (Poland, 4-7 April 2018); Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, фінансів та права: теорія і практика» (м. Полтава, 23 серпня 2019 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки в умовах глобалізаційних процесів» (м. Вінниця, 18-19 квітня 2019 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти» (м. Київ, 16 жовтня 2019 р.); Міжнародній науково-практичній конференції, присвяченій 90-річчю економічної освіти в ХНАУ ім. В.В. Докучаєва (м. Харків, 3-4 жовтня 2019 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні аспекти розвитку зеленого туризму України: економічні, освітні, організаційні, правові» (м. Вінниця, 21-22 березня 2019 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності» (м. Львів, 26-27 листопада

2020 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки в умовах глобалізаційних процесів» (м. Вінниця, 16-17 червня 2020 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Угода про асоціацію між Україною та ЄС: оцінка досягнень та положень» (м. Вінниця, 3-4 червня 2021 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економічна стратегія та політика реалізації Європейського вектору розвитку України» (м. Вінниця, 28-29 квітня 2022 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Структурно-функціональні зміни національної економіки в умовах євроатлантичної інтеграції» (м. Вінниця, 27-28 квітня 2023 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні технології маркетингу і менеджменту в умовах трансформаційних змін» (м. Хмельницький, 28-29 лютого 2024 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економічні аспекти повоєнного відновлення потенціалу України: євроінтеграційні пріоритети та перспективи» (м. Вінниця, 25-26 квітня 2024 р.); II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації» (м. Хмельницький, 27-28 квітня 2024 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України» (м. Харків, 26-27 листопада 2024 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Тенденції розвитку економіки, обліку, фінансів та сфери обслуговування: глобальні виклики і національні рішення» (м. Вінниця, 23-24 жовтня 2025 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України» (м. Харків, 12 листопада 2025 р.).

**Публікації.** За результатами дисертаційної роботи опубліковано 60 наукових праць, із них: 35 статей у наукових фахових виданнях, 4 публікації у виданні, що входить до науково-метричної бази Scopus, 2 колективні монографії, 1 посібник та 18 публікацій у матеріалах і тезах конференцій. Загальний обсяг публікацій – 52,64 друк. арк.

**Структура і обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається із вступу, п'ятих розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг дисертації становить 520 стор., в тому числі 52 таблиці, 56 рисунків, список використаних джерел містить 407 найменування, викладених на 50 сторінках.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ**

У вступі обґрунтовано вибір теми дослідження, сформульовано мету, завдання, предмет і об'єкт дослідження, відображено наукову новизну, теоретичне і практичне значення одержаних результатів, особистий внесок здобувача та апробацію результатів дисертаційного дослідження.

У першому розділі «**Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності**» розкрито теоретико-методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності, окреслено еволюцію понятійного апарату та наукових підходів до його визначення, а також сформовано концептуальні засади стратегічного управління у цій галузі.

У межах проведеного дослідження сутність поняття «сфера гостинності» розглядається як результат комплексного поєднання теоретичних положень чотирьох наукових підходів – традиційно-клієнтського, цивілізаційно-структурного, клієнтоорієнтованого та комплексного (універсального). З врахуванням цього сформовано авторське визначення: сфера гостинності – це інтегрований міжгалузевий соціально-економічний комплекс, спрямований на створення, організацію та надання комплексу матеріальних і нематеріальних послуг з розміщення, харчування, дозвілля, рекреації та сервісного супроводу, що базується на синергії культурних традицій, сучасних технологій, клієнтоорієнтованих практик і глобальних стандартів обслуговування. Вважаємо, що таке трактування дозволяє осмислити сферу гостинності не лише як сукупність підприємств сервісного типу, а як соціокультурне й економічне явище, яке формує імідж цивілізованого суспільства та виступає чинником сталого розвитку територій.

У процесі дослідження розроблено п'ятирівневу модель сфери гостинності, яка відображає взаємозв'язок ієрархічно впорядкованих складових галузі та ступінь інституціоналізації прояву гостинності (рис.1). Універсальність запропонованої моделі зумовлює її широке застосування: для порівняльного аналізу національних і регіональних систем гостинності, розроблення стратегій сталого розвитку туризму, територіального маркетингу, формування державних стандартів сервісу, а також інтеграції принципів гостинності у суміжні сфери економіки та суспільного життя.

У межах дисертаційного дослідження запропоновано узагальнене визначення дефініції поняття «підприємства сфери гостинності» як локалізований соціально-економічний суб'єкт сервісної орієнтації, який функціонує в режимі безперервного обслуговування, надає нематеріальні послуги, спрямовані на формування емоційного, культурного та рекреаційного досвіду споживача та виконує комплексну сукупність функцій – від економічної, соціальної, інфраструктурної до іміджевої – у контексті туристично-рекреаційного і урбаністичного розвитку територій.

Запропоноване трактування відображає інтегративний підхід до осмислення сутності підприємств індустрії гостинності, який враховує трансформацію їхніх функцій під впливом глобальних мегатрендів, цифрової модернізації, зростаючих вимог споживачів та актуалізації соціальної відповідальності. Таке бачення формує концептуальне підґрунтя для подальшої наукової розробки механізмів забезпечення їх конкурентоспроможності у динамічному середовищі сервісної економіки.

Подальшого розвитку у межах дослідження дістало концептуальне моделювання функціонування підприємств сфери гостинності. Існуючу модель, що включала гуманітарну, технологічну, функціональну та комерційну концепції, доповнено новою – інституційною концепцією, яка: розглядає підприємства сфери гостинності як активних учасників інституційної архітектури територіальних громад; підкреслює їхню здатність генерувати соціальний капітал і зміцнювати партнерські відносини; сприяє посиленню територіальної ідентичності та розвитку бренду громади.

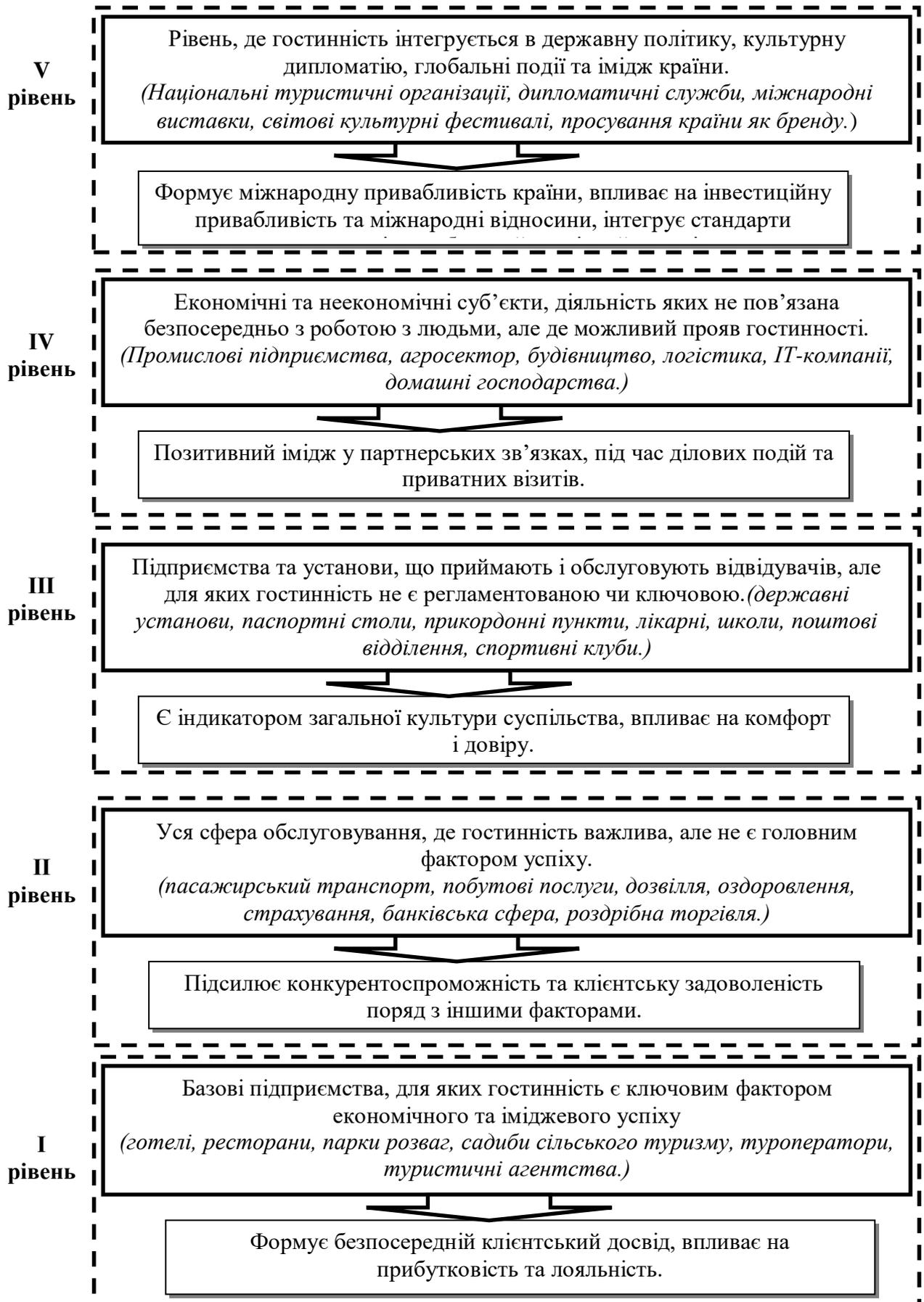


Рисунок 1 – П'ятирівнева модель сфери гостинності  
Джерело: розробка автора

Важливим елементом теоретичних засад дослідження є уточнене визначення категорії «стратегічне управління конкурентоспроможністю у сфері гостинності», як системна, динамічна й цілеспрямована діяльність з формування і реалізації конкурентних переваг. Стратегічне управління конкурентоспроможністю у сфері гостинності постає не лише як інструмент підвищення ефективності господарської діяльності, але й як інтегративна концепція, що поєднує інноваційні, клієнтоорієнтовані та соціально відповідальні практики. У такому вимірі воно забезпечує гармонійний баланс між економічними цілями бізнесу, екологічними вимогами та суспільними очікуваннями, що особливо важливо в умовах посилення глобальної конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

Практична імплементація запропонованого підходу дозволяє підприємствам не лише зберігати й зміцнювати ринкові позиції, але й виступати рушійною силою сталого розвитку регіонів, у яких вони функціонують. Таким чином, стратегічне управління конкурентоспроможністю набуває статусу ключового чинника довгострокової успішності підприємств сфери гостинності, забезпечуючи їхню здатність не тільки адаптуватися до змін, а й формувати їх, задаючи вектор розвитку галузі в цілому.

У другому розділі **«Методологічні засади формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності»** обґрунтований методологічний інструментарій дослідження конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності, сформовано алгоритм її оцінювання та визначено принципи побудови стратегій розвитку в умовах економічної нестабільності.

У дисертаційному дослідженні обґрунтовано методологічні підходи до ідентифікації чинників економічної нестабільності та прогнозування кризових процесів у діяльності підприємств сфери гостинності, які забезпечують формування адаптивних управлінських рішень в умовах високої турбулентності та невизначеності. Запропонований підхід базується на систематизації та обґрунтуванні необхідності комплексного інтегрованого використання кількісних і якісних методичних інструментів, що дозволяє поєднати економічну аналітику, стратегічний моніторинг і поведінкове прогнозування.

У структурі методологічних підходів стратегічного управління конкурентоспроможністю в умовах економічної кризи запропоновано інтегрувати поведінковий аналіз споживачів і сценарне планування. Поведінковий аналіз дозволяє враховувати зміни у споживчих звичках, зумовлені внутрішньою міграцією, трансформацією туристичних цілей і зміщенням попиту у бік безпечного, локального та відповідального туризму. Сценарне планування спрямоване на адаптацію стратегічних концепцій до оперативних рішень, що забезпечує синхронізацію тактичного управління із довгостроковими стратегічними пріоритетами підприємства у динамічному середовищі.

Доповнене трактування поняття «безпека підприємств сфери гостинності» у контексті воєнних викликів. Безпека розглядається як цілісна, динамічна система заходів, що інтегрує принципи Resilience Management (управління стійкістю) та охоплює не лише традиційні компоненти (фізичну, економічну, інформаційну

безпеку), а й критично важливі – репутаційний і психологічний комфорт клієнтів і персоналу. У цьому контексті безпека перестає бути виключно функцією захисту і трансформується у систему превентивного та адаптивного управління, спрямовану на забезпечення безперервності операційних процесів, мінімізацію ризиків і формування базового рівня довіри, що виступає фундаментом інвестиційної привабливості та стабільної конкурентоспроможності підприємств.

У дисертаційній роботі знайшли своє відображення теоретико-методологічні положення дослідження формування конкурентної стратегії підприємств сфери гостинності в умовах економічної турбулентності. Обґрунтовано її трансформацію з класичного інструменту конкурентної боротьби у засіб стратегічного переформатування бізнесу, орієнтований на збереження ринкової релевантності через проактивну адаптацію до змінених потреб споживачів, серед яких ключовими стали безпека, локальність та соціальна відповідальність. Конкурентна стратегія розглядається як інструмент формування стійких переваг, який забезпечує довгострокове позиціонування підприємства шляхом інтеграції концепції Resilience Management та фокусування на нецінових чинниках конкурентоспроможності – інноваційній диференціації, високих стандартах безпеки, клієнтоцентричності й соціально-етичному іміджі.

З урахуванням особливостей сучасного функціонування сфери гостинності в умовах економічної нестабільності, доцільним є формування алгоритму вибору стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу міста та регіону (рис. 2).

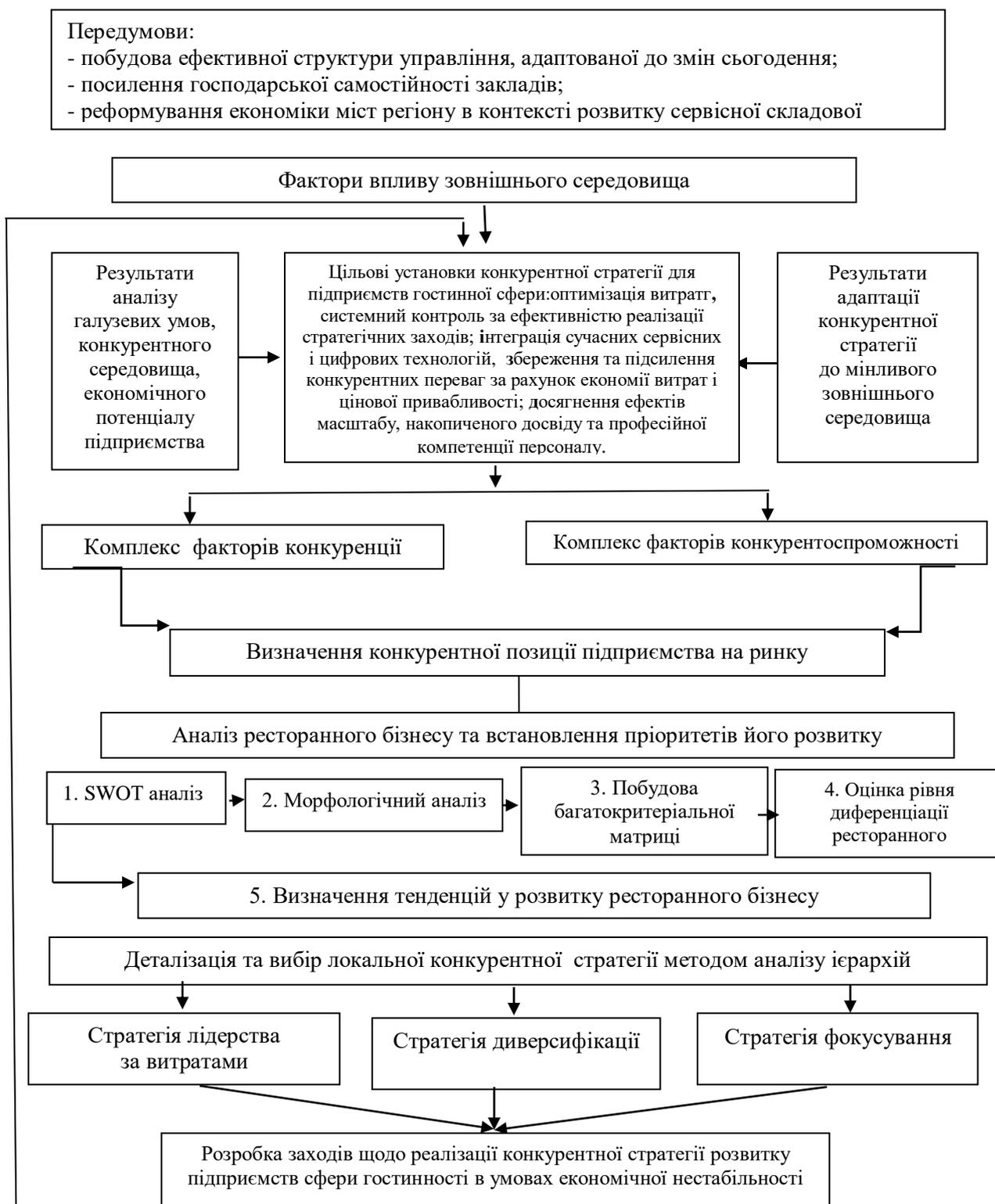
Розроблені методологічні підходи утворюють єдину цілісну систему прогнозування, оцінювання та стратегічного реагування, яка дозволяє підприємствам сфери гостинності ефективно адаптуватися до викликів економічної нестабільності, знижувати ризики кризових проявів і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність у динамічному глобальному середовищі.

У третьому розділі «**Аналіз сучасного стану сфери гостинності та оцінка конкурентоспроможності підприємств в умовах економічної нестабільності**» представлені результати емпіричного дослідження сучасного стану сфери гостинності України, здійснено оцінку рівня конкурентоспроможності підприємств галузі та проаналізовано наслідки економічної нестабільності для їх діяльності.

Індустрія гостинності в Україні є однією з ключових складових сектору послуг, яка поєднує готельне господарство, ресторанний бізнес, туристичні послуги, підприємства дозвілля, транспортного забезпечення та сфери відпочинку. Проте з початком повномасштабної військової агресії російської федерації у 2022 році ця галузь зазнала глибокого спаду, що проявився у різкому скороченні внутрішнього та зовнішнього попиту, тимчасовому закритті значної кількості об'єктів розміщення і громадського харчування, втраті іноземних інвестицій і кадровій кризі.

Першочерговими наслідками воєнних подій для сфери гостинності стали зупинка туристичних потоків, падіння доходів підприємств, зниження зайнятості та деінвестиційні процеси. Значна частина готелів, ресторанів і туристичних агентств або повністю припинила діяльність, або була змушена перейти у режим

мінімального функціонування. Скорочення кількості клієнтів призвело до відпливу персоналу сфери обслуговування та зростання рівня безробіття.



**Рисунок 2 – Алгоритм вибору стратегії розвитку підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності**

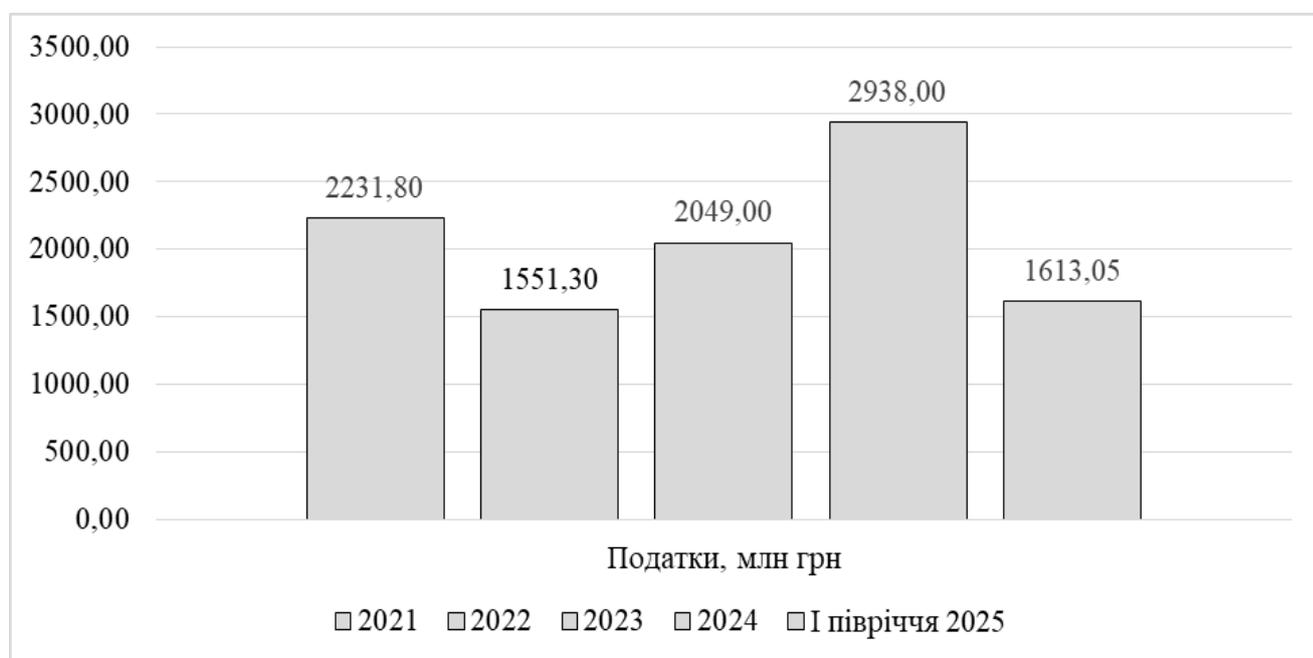
*Джерело: розробка автора*

Найбільш відчутних втрат зазнали прифронтові регіони (Харківська, Донецька, Запорізька, Миколаївська, Одеська, Херсонська області), де більшість

об'єктів було законсервовано або зруйновано. У центральних та західних областях спостерігалось часткове поживлення діяльності завдяки перерозподілу туристичних потоків усередині країни, розвитку ініціатив локального туризму та підтримці внутрішнього споживання.

Незважаючи на кризові явища 2022 року, вже у 2023 році намітилися позитивні тенденції поступового відновлення галузі. Податкові надходження від підприємств індустрії гостинності засвідчили, що сектор почав адаптуватися до економічних викликів воєнного часу, знаходячи нові бізнес-моделі та підходи до клієнтського обслуговування (рис. 3).

Згідно з аналітичними розрахунками, у 2021 році надходження від індустрії гостинності до бюджету становили 2231,8 млн грн, тоді як у 2022 році цей показник скоротився до 1551,3 млн грн, тобто на 30,5 %. Таке падіння є прямим наслідком повномасштабного вторгнення, різкого скорочення туристичних потоків, зниження внутрішнього попиту та зупинки діяльності значної частини бізнесів у зоні бойових дій.



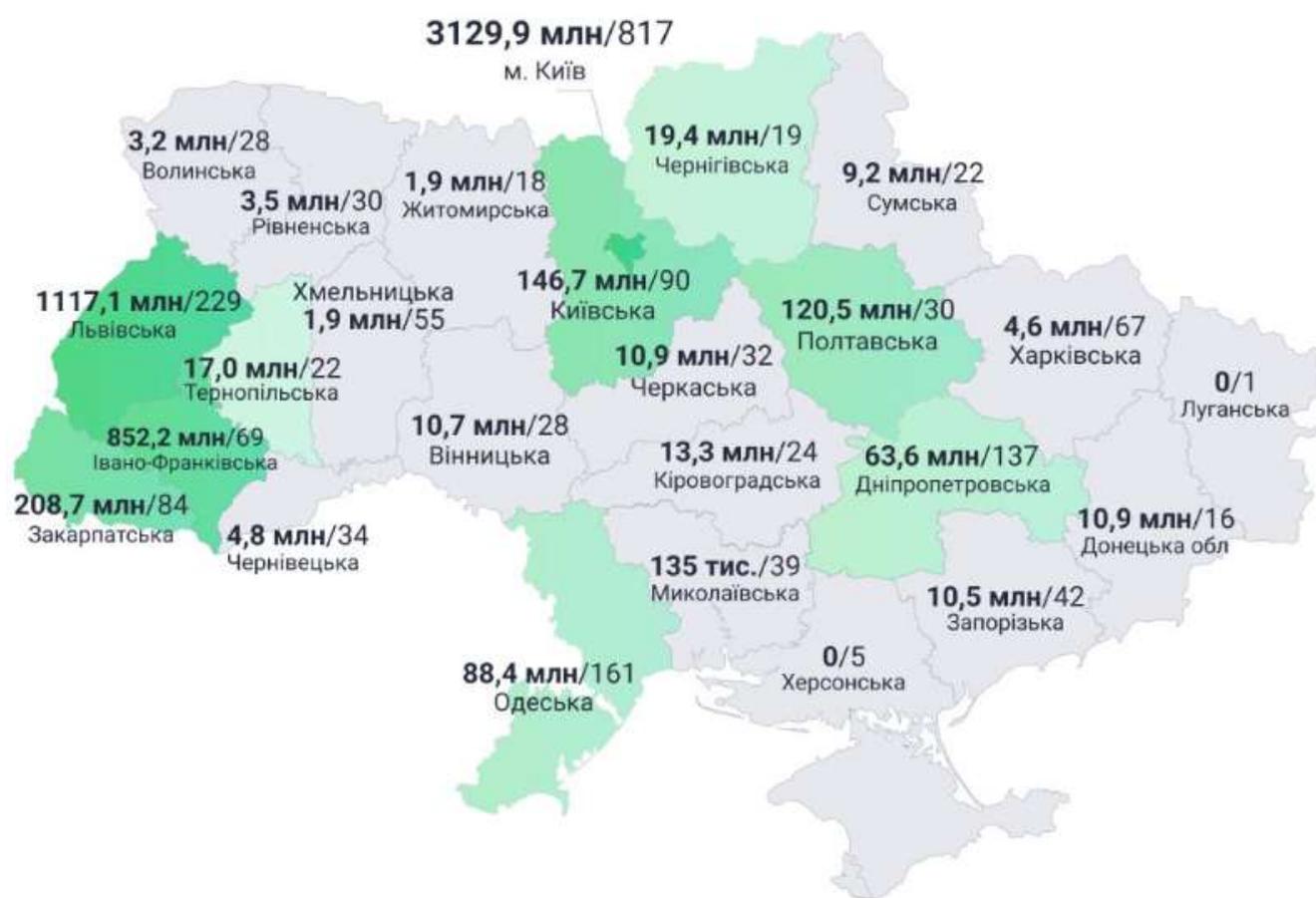
**Рисунок 3 – Тенденції податкових надходжень від індустрії гостинності в Україні**

*Джерело: сформовано автора на основі [251]*

Поступове зростання показників у 2023 році свідчить про життєздатність і високу адаптивність індустрії гостинності України та демонструє здатність реагувати на виклики за рахунок диверсифікації послуг, орієнтації на внутрішнього споживача, розвитку безпечних маршрутів і впровадження цифрових форматів обслуговування. У таких умовах підприємства сфери гостинності зміцнюють роль як стабілізуючого соціально-економічного чинника, здатного сприяти післякризовому відновленню економіки та формуванню позитивного іміджу країни навіть у період військових загроз.

У першому півріччі 2024 року тенденція поступового відновлення індустрії гостинності продовжила зміцнюватися, що підтверджується зростанням обсягів діяльності у туристичному секторі та розширенням географії активних підприємств галузі. Найвищі показники за рівнем чистого доходу традиційно демонструє м. Київ, який зберіг статус провідного регіону туристичної індустрії України (рис. 4).

Туристичні компанії, зареєстровані у столиці, забезпечили прибуток у розмірі 3,1 млрд грн, що становить близько 54 % від загального чистого доходу галузі. Крім того, саме у Києві зосереджено 817 активних туристичних підприємств, тобто 38,9 % від загальної кількості компаній, які здійснюють діяльність у сфері туризму на території країни.



**Рисунок 4 – Згенерований чистий дохід у туристичному секторі України за I півріччя 2024 року / кількість компаній у секторі з не нульовим доходом**  
Джерело: сформовано автора на основі [259]

Друге місце за обсягами доходу займає Львівська область, туристичні компанії якої у звітному періоді згенерували 1,1 млрд грн, що відповідає 19,1 % загальноукраїнського показника. У регіоні зареєстровано 229 активних підприємств (10,9 %), що свідчить про стабільну позицію Львівщини як провідного центру внутрішнього туризму, культурних подій та гастрономічних маршрутів.

Івано-Франківська область утримує третє місце за рівнем доходів: 69 туристичних компаній (3,3 % від загальної кількості) забезпечили понад

852,2 млн грн, або майже 15 % сукупного доходу галузі. Основними факторами зростання є розвиток рекреаційно-відпочинкових зон Карпатського регіону, розширення пропозицій для внутрішніх туристів, а також популяризація природного та активного відпочинку. До групи відносно сильних регіонів також належать Закарпатська (208,7 млн грн), Київська (146,7 млн грн), Полтавська (120,5 млн грн) та Одеська області (88,4 млн грн), які демонструють стабільну економічну активність завдяки поширенню внутрішнього туризму, гнучкій ціновій політиці та розвитку партнерських ініціатив у сфері гостинності.

Натомість у східних і південних регіонах України – зокрема у Донецькій, Луганській, Херсонській та Миколаївській областях – зафіксовано мінімальні або нульові показники доходу через активні бойові дії, руйнування інфраструктури й обмеження ділової діяльності. Такі регіони перебувають у стані вимушеної економічної паузи, однак мають потенціал для відновлення туристичної привабливості у післявоєнний період.

Показовим прикладом стабільності є Вінницька область, де за I півріччя 2024 року туристичний сектор згенерував 10,7 млн грн чистого доходу, при цьому 28 компаній продемонстрували ненульовий фінансовий результат. За національною шкалою цей показник відповідає середньому рівню розвитку, оскільки регіон поступається провідним українським туристичним центрам (Київ, Львів, Івано-Франківськ, Закарпаття, Одеса), однак зберігає сталі позиції у порівнянні з низкою територій, що зазнали істотного скорочення економічної активності.

Повномасштабна військова агресія РФ проти України спричинила значні руйнування інфраструктури в усіх секторах економіки, зокрема у сфері гостинності. Однією з найбільш вразливих галузей стали готельно-ресторанний бізнес і туристичний сектор, оскільки їх матеріально-технічна база часто розташована у зонах активних бойових дій або піддається ракетним обстрілам. У табл.1 узагальнено перелік зруйнованих готелів за понад три роки вторгнення РФ, що охоплює як прифронтові, так і відносно безпечні регіони, де пошкодження стали наслідком обстрілів, вибухових хвиль або пожеж після атак дронів і ракет.

За наведеною інформацією, втрати готельної інфраструктури охопили щонайменше 10 областей України, серед яких найбільше постраждали Миколаївська, Одеська, Херсонська, Запорізька, Донецька та Київська області. Сукупно зруйновано або пошкоджено понад 1300 номерів, що означає суттєве скорочення номерного фонду і зниження потенціалу прийому туристів та відвідувачів.

Дані табл.1 свідчать, що руйнування готелів внаслідок воєнних дій завдали суттєвого удару по інфраструктурному потенціалу індустрії гостинності України, особливо у регіонах, які раніше були ключовими центрами туризму та бізнес-поїздок. Втрати великомістких об'єктів, таких як «*Alfavito*» у Києві або «*Odesa*» в Одесі, призвели до скорочення висококласного готельного фонду країни, тоді як зникнення малих регіональних закладів – до втрати локальних точок розвитку внутрішнього туризму.

**Перелік зруйнованих готелів в Україні за понад три роки  
вторгнення рф**

№ з/н	Назва готелю	Місцезосташування	Номерний фонд
1	Готель «Play Hotel by Ribas»	Херсон	25
2	Готель «Raziotel Rishelyevskiy»	Херсон	50
3	Готель «Optima River Mykolaiv»	Миколаїв	28
4	Готель «Інгул»	Миколаїв	40
5	Готель «Миколаїв»	Миколаїв	60
6	Готель «Центральний»	Черкаси	54
7	Готель «Alfavito»	Київ	229
8	Готель «Holiday Inn-Kyiv by IHG»	Київ	208
9	Готель «Grand Admiral Resort»	Ірпінь	64
10	Готель «Україна»	Чернігів	99
11	Готель «Гранд-Палас»	Запоріжжя	25
12	Готель «Optima»	Запоріжжя	70
13	Готель «Sunrise Park»	Запоріжжя	24
14	Готель «Колос»	Одеська область, Затока	30
15	Готель «Одеса»	Одеса	158
16	Готель «Grande Pettine»	Одеса	91
17	Готель «Зоря»	Миколаївка, Донецька область	32
18	Готель «Optima Collection Аврора»	Кривий Ріг	70
19	Готель «Park Hotel»	Харків	90
20	Готель «Сапфір»	Краматорськ	12

*Джерело: сформовано автором на основі даних Державного агентства розвитку туризму України*

Аналіз потенціалу конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності свідчить, що їх розвиток залишається нерівномірним та істотно залежить від зовнішнього середовища. Найвищий рівень конкурентних позицій демонструють підприємства Києва, Львівської, Івано-Франківської та Закарпатської областей, які завдяки диверсифікації послуг, цифровізації бізнес-процесів та ефективному використанню кадрового потенціалу змогли адаптуватися до викликів воєнного часу. Вони активно використовують сучасні маркетингові інструменти, впроваджують онлайн-бронювання, CRM-системи, підтримують ESG-практики та розвивають локальні партнерства. Водночас у багатьох регіонах зберігається дисбаланс між фінансовими можливостями і кадровим забезпеченням, що знижує загальний рівень стійкості підприємств. Основними проблемами залишаються нестача інвестицій, дефіцит кваліфікованого персоналу, низький рівень цифрової трансформації й обмежене поширення соціально відповідальних підходів. Попри це, аналіз показує наявність позитивної тенденції до поступового відновлення галузі за рахунок внутрішнього туризму, розвитку сервісних інновацій та підвищення уваги до безпеки й якості послуг.

Сфера гостинності є однією з найбільш чутливих до економічних коливань галузей. У період економічної нестабільності, спричиненої війною, інфляцією, енергетичною кризою та змінами в споживчій поведінці, підприємства

гостинності стикаються з новими викликами, які безпосередньо впливають на їхню конкурентоспроможність. За таких умов формування нових конкурентних переваг набуває особливої актуальності для підприємств сфери гостинності, оскільки саме вони забезпечують здатність адаптуватися до змінного ринкового середовища та зберегти сталу позицію на ринку.

Механізм створення таких переваг ґрунтується на динамічній взаємодії зовнішніх умов функціонування підприємства – зокрема макроекономічних викликів – із внутрішніми чинниками, що визначають його ресурсний потенціал (рис.5).

Варто зазначити, що сукупна дія цих викликів визначає межі адаптивності підприємств сфери гостинності, а також перспективи їх розвитку у кризових та посткризових умовах.



**Рисунок 5 – Вплив економічної нестабільності на конкурентоспроможність підприємств гостинності: ключові виклики**

*Джерело: розробка автора*

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності формується під впливом складної сукупності зовнішніх макроекономічних викликів та внутрішніх ресурсно-організаційних чинників. Їх динамічна взаємодія визначає рівень адаптивності підприємств до кризових змін, здатність до збереження операційної стійкості та можливості

стратегічного розвитку у посткризовий період. Посилення економічної нестабільності звужує межі традиційних конкурентних стратегій і зумовлює необхідність переходу до нецінових, адаптивних та інноваційно орієнтованих моделей управління, що базуються на ефективному використанні внутрішнього потенціалу, гнучкому реагуванні на ризики та формуванні довгострокових конкурентних переваг.

У четвертому розділі «**Стратегічні орієнтири зміцнення конкурентних позицій підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності**» визначені стратегічні напрями та практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності на основі нецінових чинників – інклюзивності, соціальної відповідальності, екологічної сталості та партнерства з громадами.

У ході дисертаційного дослідження в умовах економічної нестабільності обґрунтовано систему стратегічних напрямів і практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності на основі нецінових чинників, зокрема інклюзивності, соціальної відповідальності, екологічної сталості та партнерської взаємодії з територіальними громадами. Доведено, що в умовах кризової турбулентності саме ці чинники формують довгострокові конкурентні переваги, забезпечуючи стійкість бізнесу та його адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Акцентовано, що сучасний брендинг у сфері гостинності виходить за межі традиційних маркетингових інструментів (рис.6) і трансформується у процес формування ціннісної ідентичності підприємства, яка забезпечує емоційний зв'язок між клієнтом і закладом. У цьому контексті інклюзивність розглядається як базова характеристика бренду, що охоплює не лише фізичну доступність для осіб з інвалідністю, а й створення середовища рівності, поваги та відкритості для всіх соціальних груп незалежно від віку, статі, національності, культурних чи соціальних відмінностей. Обґрунтовано, що інклюзивний бренд є цілісною системою цінностей і практик, інтегрованих у всі сфери діяльності підприємства гостинності.



**Рисунок 6 - Комплексний підхід до формування та реалізації бренду в умовах інклюзивного розвитку підприємств гостинності**

*Джерело: розробка автора*

У роботі доведено, що інклюзія у сфері гостинності еволюціонує від соціально-етичного імперативу до стратегічного чинника розвитку підприємств і суспільства загалом. Вона формує нову філософію сервісу, засновану на повазі до людського різноманіття, та безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності, соціальної відповідальності й репутаційної стійкості бізнесу. Практична реалізація інклюзивності охоплює фізичну, кадрову, цифрову, культурну та гендерну доступність, впровадження принципів універсального дизайну та орієнтацію на сталий розвиток.

Поглиблення теоретичних положень здійснено через розробку типології інклюзивних практик у закладах гостинності, яка включає архітектурну, сервісну, інформаційну, кадрову та комунікаційну інклюзивність. Такий підхід дозволяє комплексно враховувати потреби різних категорій клієнтів і персоналу, підвищувати доступність послуг та створювати методологічну основу для формування соціально відповідальних і конкурентоспроможних бізнес-моделей.

Значну увагу приділено формуванню напрямів соціальної відповідальності підприємств сфери гостинності. Систематизовано ключові вектори відповідальності перед клієнтами, працівниками, місцевими громадами, довкіллям, а також на національному й міжнародному рівнях. Доведено, що інтеграція соціально відповідальних практик у стратегію розвитку підприємств сприяє зростанню довіри споживачів, зміцненню репутації, підвищенню лояльності клієнтів і формуванню стійких конкурентних переваг. Світовий досвід провідних готельних мереж підтверджує, що реалізація екологічних і соціальних ініціатив позитивно впливає як на імідж, так і на фінансові результати бізнесу.

У дослідженні обґрунтовано, що в умовах сучасних трансформацій територіальні громади набувають статусу ключового чинника формування бізнес-середовища для підприємств сфери гостинності. Їх участь дозволяє створювати унікальні сервісні пропозиції, підвищувати довіру до бренду та формувати додану соціальну цінність. Запропоновано комплексну концепцію інтеграції громади, що поєднує співтворення цінності, гостинність на основі громади та інклюзивний дизайн послуг. Удосконалено класифікацію форм залучення громади шляхом виокремлення інноваційних напрямів, таких як культурна участь, партнерство з локальними виробниками, цифрова інтеграція, еко-волонтерство та зелений туризм.

Для оцінювання ефективності такої взаємодії розроблено систему критеріїв, що охоплює соціальні, економічні та репутаційні результати, а також інтегральний індекс ефективності інтеграції громади. Його використання забезпечує можливість стратегічного моніторингу результативності партнерств, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє формуванню соціально відповідальної та конкурентоспроможної бізнес-моделі.

Узагальнено, що участь територіальних громад у діяльності підприємств сфери гостинності є мультидименсійним процесом, ефективність якого визначається не лише фінансовими показниками, а й рівнем довіри, соціальної згуртованості та збереженням культурної автентичності. Реалізація запропонованих стратегічних орієнтирів створює передумови для формування

інноваційного бізнес-середовища, орієнтованого на сталий розвиток регіонів і післявоєнне відновлення України.

Обґрунтовано, що інклюзія у сфері гостинності трансформується з соціально-етичного імперативу у стратегічний чинник розвитку підприємств та суспільства загалом. Вона охоплює історичні, культурні, освітні та економічні виміри, сприяючи формуванню нової філософії сервісу, заснованої на рівності, доступності та повазі до людського різноманіття.

Доведено, що для підприємств сфери гостинності інклюзивність стає умовою конкурентоспроможності та соціальної відповідальності. Практична реалізація інклюзивності включає фізичну, кадрову, цифрову, культурну та гендерну доступність, створення дружнього середовища для клієнтів і працівників, а також інтеграцію принципів універсального дизайну та сталого розвитку.

Дослідження типологічного розподілу інклюзивності у закладах гостинності дозволяє не лише систематизувати практики, а й виявити потенціал кожного формату для реалізації принципів рівності, доступності та поваги до людського різноманіття. У межах дисертаційної роботи запропоновано структуровану класифікацію інклюзивних практик, що охоплює п'ять взаємопов'язаних форматів: архітектурну, сервісну, інформаційну, кадрову та комунікаційну інклюзивність. Ідентифікація зазначених форм дозволяє забезпечити всебічне врахування потреб різних категорій користувачів та персоналу, підвищити доступність послуг, реалізувати принципи рівності та поваги до різноманіття, а також створює методологічну основу для розвитку соціально відповідальних і конкурентоспроможних бізнес-моделей у сфері гостинності.

У роботі систематизовано п'ять ключових напрямів соціальної відповідальності: *відповідальність перед клієнтами* – забезпечення якості, безпеки, етичності та інклюзивності послуг; *відповідальність перед працівниками* – створення справедливих умов праці, підтримка професійного розвитку та командної взаємодії; *екологічна відповідальність* – впровадження екологічно свідомих практик, спрямованих на збереження природних ресурсів і сталий розвиток територій; *відповідальність перед місцевими громадами* – економічна, соціальна та культурна підтримка регіонів, у яких функціонує бізнес; *відповідальність на національному та міжнародному рівнях* – дотримання законодавчих, етичних і екологічних норм, участь у глобальних ініціативах сталого розвитку;

В умовах сьогодення підприємства гостинності дедалі частіше усвідомлюють, що їхня діяльність має не лише економічний, а й соціальний вимір, адже вони безпосередньо взаємодіють із людьми, культурним середовищем і природними ресурсами. Впровадження принципів соціальної відповідальності у галузі гостинності формує стійкі конкурентні переваги, підвищує довіру клієнтів, зміцнює репутацію та сприяє сталому розвитку (рис.7).



**Рисунок 7 – Переваги від впровадження соціальної відповідальності підприємств сфери гостинності**

*Джерело: розробка автора*

Однією з ключових переваг соціально відповідальної діяльності є підвищення іміджу та репутації підприємства. Споживачі все частіше обирають ті компанії, які дотримуються етичних норм, підтримують місцеві громади, впроваджують екологічно безпечні практики. Для готелів і ресторанів це означає зростання рівня лояльності гостей, формування позитивного бренду та збільшення конкурентоспроможності на ринку. Зокрема, міжнародні мережі – Hilton, Marriott, Accor – активно впроваджують програми «зелених» ініціатив, зменшення відходів і підтримки місцевих спільнот, що позитивно позначається на їхній діловій репутації та фінансових показниках.

Отже, сучасна сфера гостинності функціонує в умовах глибоких структурних змін, спричинених глобалізацією, цифровізацією та зміною поведінки споживачів, які дедалі більше орієнтуються на автентичність, емоційність і соціальну значущість сервісних пропозицій. У таких умовах територіальні громади стають ключовим чинником формування бізнес-середовища для підприємств гостинності, оскільки їхня участь дозволяє створювати конкурентні переваги, підвищувати довіру до бренду та формувати додану соціальну цінність.

У п'ятому розділі «**Формування конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності через ефективний менеджмент**» визначено роль сучасних управлінських підходів у зміцненні конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності, розглянуто ключові напрями ефективного менеджменту – управління безпекою, кадровими ресурсами та інвестиційно-інноваційним розвитком, що забезпечують довгострокову стійкість бізнесу в умовах турбулентного середовища.

У роботі обґрунтовано, що управління безпекою підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності трансформується з допоміжної функції в стратегічний чинник формування конкурентних переваг. Доведено доцільність розгляду безпеки як цілісної, динамічної системи організаційних, економічних, технічних, інформаційних, кадрових і репутаційних заходів, спрямованих на забезпечення стійкості бізнес-моделі та довіри споживачів. Систематизовано підходи й принципи формування системи безпеки підприємств

гостинності та встановлено їх синергетичний вплив на операційну безперервність, якість сервісу й репутаційний капітал. Особливу увагу приділено малим підприємствам гостинності, для яких запропоновано ресурсно-ефективну модель управління безпекою K-SAFE Hospitality, що доводить можливість перетворення безпеки на нецінову конкурентну перевагу та інструмент сталого розвитку в умовах турбулентного середовища.

Запропонована у дослідженні модель K-SAFE Hospitality ґрунтується на розумінні конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності як результату динамічної взаємодії зовнішніх макроекономічних викликів та внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства. До зовнішніх умов віднесено економічну нестабільність, воєнні ризики, інфляційні процеси, зниження платоспроможного попиту, логістичні обмеження та зростання очікувань споживачів щодо безпеки й надійності сервісу. Сукупна дія зазначених чинників формує межі адаптивності підприємств гостинності та визначає необхідність переходу від реактивного до проактивного управління безпекою.

Внутрішній контур моделі K-SAFE Hospitality охоплює чотири взаємопов'язані блоки: фізичну безпеку, кадрово-поведінкову безпеку, інформаційно-цифрову безпеку та репутаційно-партнерську безпеку. Фізична складова передбачає захист матеріальної інфраструктури та забезпечення безперервності операційної діяльності (відеоспостереження, резервне енергоживлення, протоколи реагування на надзвичайні ситуації) Кадрово-поведінковий блок орієнтований на формування культури безпеки персоналу через навчання, стандарти поведінки та підвищення відповідальності за якість і безпечність обслуговування. Інформаційна складова охоплює захист персональних даних клієнтів, кібербезпеку та цифрову стійкість бізнес-процесів. Репутаційно-партнерський блок спрямований на зміцнення довіри споживачів і контрагентів через сертифікацію, прозорі комунікації та інтеграцію у професійні мережі.

У ході дослідження нами розрахований економічний ефект впровадження комплексної програми безпеки K-SAFE Hospitality Model для гостинної садиби «Подільська родина», що розташована у Вінницькій області.

Досліджувана садиба є типовим прикладом малого підприємства сімейного типу у сегменті сільського зеленого туризму, що поєднує послуги проживання, харчування, дозвілля та екскурсій. При цьому підприємство функціонує в умовах обмежених фінансових ресурсів, сезонності попиту та високої залежності від соціальних і репутаційних чинників. Тому безпека діяльності тут виступає не лише як елемент операційного менеджменту, а як стратегічний фактор конкурентоспроможності.

Основною метою запропонованої програми є формування ефективної, адаптивної та економічно збалансованої системи безпеки, що гарантує захищеність персоналу, гостей, матеріальних і інформаційних ресурсів, забезпечує безперервність діяльності, підвищує лояльність клієнтів і зміцнює репутаційний капітал садиби. Завданнями програми є: інтеграція безпеки у всі управлінські та сервісні процеси підприємства; зменшення операційних ризиків та втрат від непередбачуваних подій; підвищення стійкості підприємства до

зовнішніх кризових факторів; створення позитивного іміджу «безпечного відпочинку» як елементу брендингу садиби.

Програма передбачає реалізацію чотирьох взаємопов'язаних напрямів (табл. 2).

Для впровадження програми передбачається загальний обсяг інвестицій у розмірі 76 тис. грн, що охоплює комплекс заходів, необхідних для забезпечення ефективного функціонування системи безпеки. До цієї суми входить закупівля сучасного обладнання, яке забезпечує контроль доступу, відеоспостереження та моніторинг ризиків, а також навчання персоналу з метою підвищення компетентності у сфері безпеки та готовності до надзвичайних ситуацій. Така структурована інвестиційна стратегія дозволяє не лише гарантувати захист клієнтів і персоналу, а й підвищити довіру до закладу, його репутацію та конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 2

**Структура комплексної програми безпеки K-SAFE Hospitality Model для гостинної садиби «Подільська родина»**

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
1. Фізична та технічна безпека	Встановлення шести камер відеоспостереження, модернізація протипожежних систем, придбання генератора, розробка планів евакуації	Покращення рівня фізичного захисту, безперервність функціонування при аварійних відключеннях.
2. Кадрово-поведінкова безпека	Проведення тренінгів з кризових комунікацій, евакуювання, домедичної допомоги; впровадження e-learning курсу для персоналу	Підвищення рівня підготовленості персоналу, зменшення кількості інцидентів і помилок.
3. Кібер- та інформаційна безпека	Упровадження антивірусного ПЗ, системи резервного копіювання, двофакторної аутентифікації для бронювань, розроблення політики кіберзахисту.	Захист персональних даних і фінансової інформації клієнтів, зниження ризику шахрайства.
4. Репутаційна та партнерська безпека	Укладання партнерських угод із ДСНС, органами влади, медичними установами; приєднання до програми WTTC Safe Travels; онлайн-комунікації через QR-коди.	Підвищення довіри клієнтів і партнерів, участь у кластерних ініціативах, репутаційне зміцнення бренду.

*Джерело: розроблено автором*

Фінансово-економічний аналіз діяльності гостинної садиби «Подільська родина» свідчить, що підприємство спроможне реалізувати запропоновану комплексну програму безпеки K-SAFE Hospitality Model власними ресурсами без критичного навантаження на бюджет.

Річний обсяг валової виручки садиби у 2023 році становив близько 870-920 тис. грн (у літньо-осінній сезон – понад 75% загального доходу). При середньому рівні операційної прибутковості у 18-20%, чистий прибуток підприємства становить близько 155-180 тис. грн на рік.

Таким чином, інвестиції у розмірі 76 тис. грн, передбачені програмою безпеки, не перевищують 9% річного обороту підприємства та можуть бути профінансовані за рахунок: власних коштів, сформованих у результаті господарської діяльності; сезонних надходжень (попередні бронювання), які становлять 20–25% річного доходу; внутрішніх резервів амортизаційного фонду та економії поточних витрат (насамперед енергоощадні заходи, які вже реалізовані на об'єкті).

Додатково розраховано, що за рахунок запобігання простоїв та кризових витрат економія ресурсів становитиме близько 37 тис. грн на рік, що підвищить чистий прибуток на 11%.

Отже, загальний економічний ефект від реалізації програми становить понад 140 тис. грн на рік при інвестиціях у 76 тис. грн. Програма окупається у шестимісячний період, забезпечуючи коефіцієнт ефективності 1,87.

Таким чином, комплексна програма окупиться менш ніж за рік, а її реалізація забезпечить позитивний фінансовий, репутаційний та соціальний мультиплікативний ефект.

Упровадження комплексної програми безпеки дозволить садибі «Подільська родина»: підвищити стійкість до зовнішніх ризиків, забезпечивши безперервність діяльності навіть в умовах воєнних або енергетичних загроз; зміцнити довіру клієнтів через відкриті комунікації та прозорі стандарти безпеки, що підвищить частку повторних візитів на 15-20%; поліпшити репутаційне позиціонування – підприємство зможе використовувати сертифікацію Safe Hospitality у промоційній діяльності, що сприятиме зростанню впізнаваності бренду на регіональному рівні; розширити партнерські зв'язки з органами місцевого самоврядування, університетами, закладами ДСНС, медичними установами; підвищити інвестиційну привабливість та цінність об'єкта як активу.

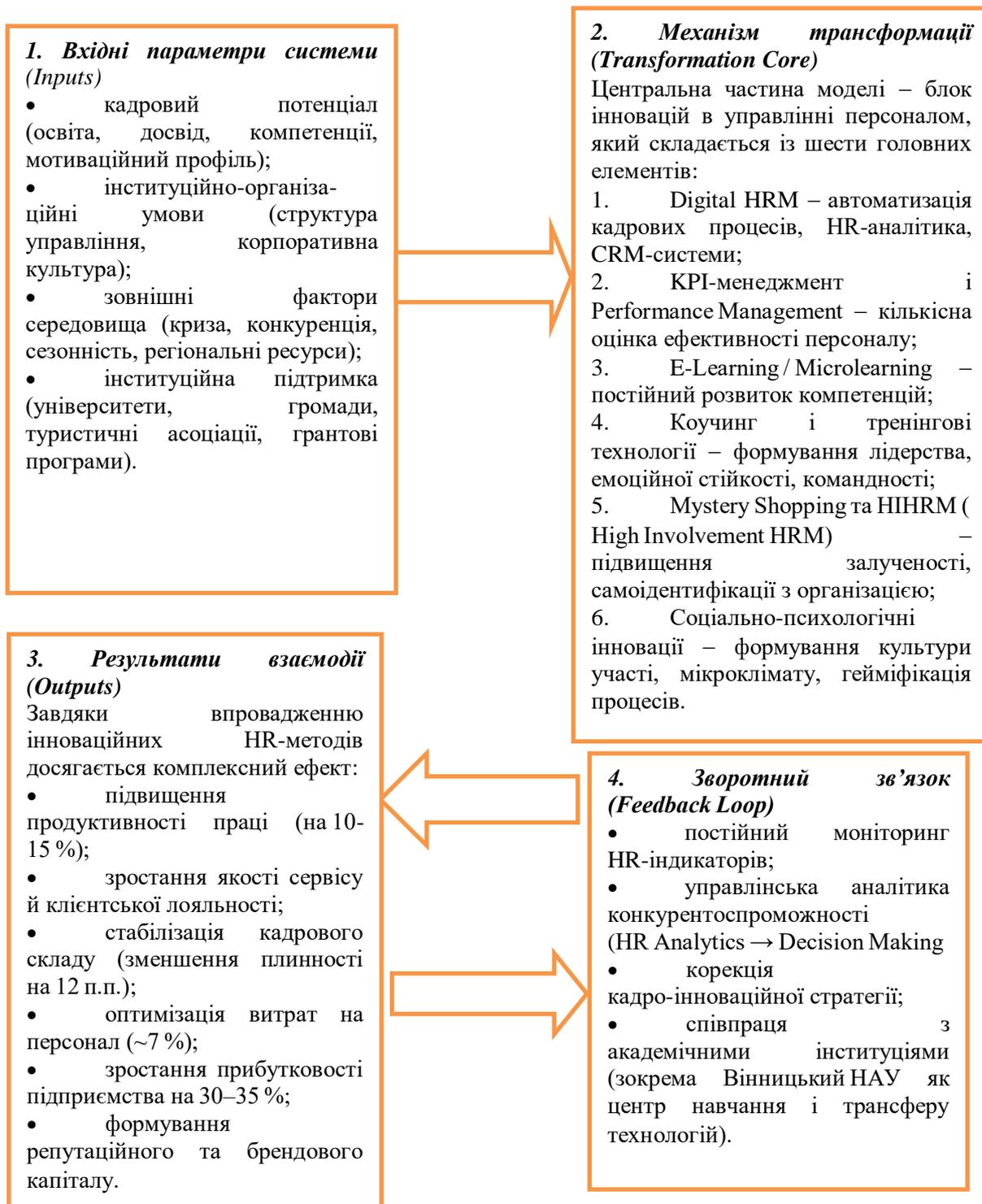
Окрім матеріальних результатів, підприємство отримає нематеріальні ефекти, серед яких: зростання рівня довіри до регіональної туристичної дестинації Вінниччини; підвищення задоволеності клієнтів і якості сервісу; формування позитивного іміджу "безпечного, гостинного простору", що відповідає концепції сталого туризму (Sustainable & Safe Hospitality).

Таким чином, впровадження комплексної програми управління безпекою K-SAFE Hospitality Model є стратегічно обґрунтованим напрямом розвитку малих підприємств гостинності, що дозволяє: мінімізувати ризики й операційні втрати; підвищити якість послуг і внутрішню культуру безпеки; забезпечити фінансову стійкість і конкурентоспроможність у період турбулентності.

Отже, безпека у малих закладах гостинності може і повинна розглядатися як стратегічна інвестиція, що не лише гарантує стабільність, а й трансформується у потужну нецінову конкурентну перевагу, підвищуючи довіру, репутацію та цінність бренду в умовах економічної нестабільності та відновлення туристичної галузі України.

У ході дослідження нами розроблена модель «HR Innovation – Competitiveness Nexus» (зв'язок між інноваціями в управлінні персоналом та конкурентоспроможністю підприємства), яка забезпечує науково обґрунтоване поєднання інноваційних HR-інструментів, механізмів управління людським

капіталом та показників конкурентоспроможності підприємства. Застосування моделі дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги на основі розвитку кадрової резильєнтності, підвищення ефективності праці, поліпшення сервісної якості та формування позитивного іміджу підприємства у споживачів і партнерів. Модель вибудовується на чотирьох взаємопов'язаних блоках (рис.8).



*Рисунок 8 – Складові моделі «HR Innovation – Competitiveness Nexus»  
Джерело: розробка автора*

Модель «HR Innovation – Competitiveness Nexus» продемонструвала свою адаптивність і ефективність у контексті малих агротуристичних підприємств із різних регіонів України, що функціонують у вразливих соціально-економічних умовах. Вважаємо, що адаптація моделі на прикладі кількох подібних садиб дозволяє визначити універсальні механізми інноваційного управління персоналом, які суттєво підвищують конкурентоспроможність підприємств малого зеленого туризму.

У подальшому дослідження було розраховано модель «HR Innovation – Competitiveness Nexus»

1. Вхідні змінні (HR Innovation – інновації в управлінні персоналом):

M – рівень мотивації працівників (шкала 0...1);

T – індекс інвестицій у навчання та розвиток персоналу (0...1);

P – показник психологічного клімату в колективі (0...1);

IHR – інноваційність HR-процесів (впровадження нових методів, практик, технологій управління) (0...1);

*Примітка: всі показники нормуються від 0 (відсутність) до 1 (максимальне значення).*

2. Проміжні показники кадрової резильєнтності та ефективності:

R – кадрова резильєнтність підприємства, що відображає здатність персоналу адаптуватися до змін і зовнішніх шоків:

$$R = \alpha_1 \cdot M + \alpha_2 \cdot T + \alpha_3 \cdot P + \alpha_4 \cdot IHR \quad (1)$$

E – ефективність праці, яка залежить від мотивації, навчання і психологічного клімату:

$$E = \beta_1 \cdot M + \beta_2 \cdot T + \beta_3 \cdot P \quad (2)$$

де ( $\alpha$ ,  $\beta$ ) – вагові коефіцієнти впливу (визначаються під час емпіричного дослідження).

3. Показники якості сервісу та іміджу:

Q – якість обслуговування, що прямо залежить від ефективності праці та кадрової резильєнтності:

$$Q = \gamma_1 \cdot E + \gamma_2 \cdot R \quad (3)$$

IM – імідж підприємства, що формується на основі якості сервісу, інновацій та репутаційного капіталу:

$$IM = \delta_1 \cdot Q + \delta_2 \cdot IHR + \delta_3 \cdot Rep \quad (4)$$

де (Rep) – репутаційний капітал (індекс повторних бронювань, відгуків і рекомендацій, 0...1).

4. Основний результат – конкурентоспроможність підприємства ((C)):

C – інтегральний показник конкурентоспроможності, що утворюється як функція якості сервісу, іміджу та адаптивності підприємства:

$$C = \epsilon_1 \cdot Q + \epsilon_2 \cdot IM + \epsilon_3 \cdot R - \epsilon_4 \cdot VC \quad (5)$$

де

(V) – вразливість підприємства, що враховує зовнішні шоки (кризи, сезонність, дефіцити ресурсів) (0...1),

де ( $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$ ,  $\delta$ ,  $\epsilon$ ) – вагові коефіцієнти впливу (визначаються під час емпіричного дослідження).

5. Корируючі фактори соціальної відповідальності та ресурсів  
 Враховуючи соціальну роль та специфіку малих сільських підприємств:  
 SR – індекс соціальної відповідальності (створення робочих місць, вплив на громаду) (0...1),  
 Res – індекс ресурсної забезпеченості (фінансові, кадрові та організаційні ресурси) (0...1).

Вони можуть враховуватись як модифікатори впливу кадрової резильєнтності і конкурентоспроможності:

$$C_{adj} = C \times (1 + \lambda_1 \cdot SR) \times (1 + \lambda_2 \cdot Res) \cdot \quad (6)$$

де  $\lambda$  – коефіцієнти посилення впливу.

Результати розрахунку моделі зосереджено у табл.3.

Таблиця 3

### Скоригована конкурентоспроможність ( $C_{adj}$ )

Садина	Скоригована конкурентоспроможність ( $C_{adj}$ )
Подільська родина	0,572
Карпатський прихисток	0,494
Полтавська вітальня	0,470
Дністровські кручі	0,532

*Джерело: сформовано автором*

Найвищий рівень конкурентоспроможності має «Подільська родина» (0,572) завдяки ефективній інтеграції HR-інновацій, високій мотивації, навчанню та позитивному психологічному клімату. Високі показники соціальної відповідальності та ресурсного забезпечення підтримують стабільність і розвиток підприємства.

«Дністровські кручі» (0,532) демонструють збалансовану кадрову резильєнтність і ефективність праці, але потребують подальшого впровадження HR-інновацій і оптимізації ресурсного управління.

«Карпатський прихисток» та «Полтавська вітальня» (0,494 і 0,470) показують нижчу конкурентоспроможність, що вказує на потребу підвищення мотивації, інвестицій у навчання, HR-інновацій та поліпшення психологічного клімату. Також варто посилити соціальну відповідальність і ефективність використання ресурсів.

Інновації є ключовим фактором розвитку бізнесу у сучасній економіці та індустрії гостинності. Здатність компаній створювати нові продукти та послуги, впроваджувати сучасні технології та HR-інновації визначає конкурентну перевагу і стійкість підприємства. Вибір стратегії розвитку визначається аналізом ринкової позиції, ресурсної бази та перспектив бізнесу.

У сучасних умовах високої невизначеності та змін попиту розробка інноваційних стратегій стає необхідною для підвищення ефективності та стійкості підприємств. Запропоновані інноваційні стратегії спрямовані на покращення

сервісу, операційної ефективності, залучення інвестицій та розвиток партнерських зв'язків.

Виходячи з аналізу зовнішніх викликів та внутрішніх можливостей, нами розроблено авторські стратегії інвестиційного розвитку підприємств сфери гостинності з урахуванням високої невизначеності середовища та їхнього впливу на формування конкурентних переваг (рис.9).



**Рисунок 9 – Стратегії інвестиційного розвитку підприємств сфери гостинності з урахуванням високої невизначеності середовища**

*Джерело: розробка автора*

Адаптація цих стратегій для агротуристичних садиб («Подільська родина», «Дністровські кручі», «Карпатський прихисток», «Полтавська вітальня») передбачає підвищення кризостійкості, розвиток пакетних продуктів, цифровізацію сервісу, екологічну модернізацію, професіоналізацію персоналу, активну участь у кластерних партнерствах, залучення грантів, диференціацію пропозицій та просування регіонального бренду. Це забезпечує комплексну систему конкурентних переваг, стабільність та сталий розвиток підприємств агротуризму, підвищує їх привабливість для туристів та економічну ефективність.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретико-методологічну узагальнення і комплексне вирішення теоретичних, методичних питань та розробка практичних рекомендацій з формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності.

Найбільшу цінність мають наступні результати:

1. У роботі сформовано авторське трактування сутності поняття «сфера гостинності», що ґрунтується на комплексному поєднанні теоретичних положень чотирьох наукових підходів – традиційно-клієнтського, цивілізаційно-структурного, клієнтоорієнтованого та комплексного (універсального) як

інтегрований міжгалузевий соціально-економічний комплекс, спрямований на створення, організацію та надання комплексу матеріальних і нематеріальних послуг з розміщення, харчування, дозвілля, рекреації та сервісного супроводу, що базується на поєднанні культурних традицій, сучасних технологій, клієнтоорієнтованих практик і глобальних стандартів обслуговування.

Проведена систематизація форм і видів сфери гостинності дозволила здійснити чітку функціональну та видову класифікацію її складових у контексті туристично-сервісної діяльності, забезпечуючи можливість комплексної оцінки їхньої ролі в задоволенні споживчих потреб. Встановлено, що галузь охоплює не лише базові готельно-ресторанні послуги, а й інтегрований широкий спектр додаткових, транспортно-логістичних, рекреаційно-оздоровчих, подієвих та туристичних сервісів. Цей методологічний підхід формує базис для розробки ефективних державних та корпоративних політик у сфері туризму та сервісу, обґрунтування стратегічних інвестиційних пріоритетів, сприяння інноваційним процесам та підвищення рівня кадрового забезпечення, що критично важливо для зростання конкурентоспроможності національного туристичного продукту та його успішної інтеграції у світовий ринок гостинності.

У ході дослідження доведено, що «*підприємства сфери гостинності*» це локалізований соціально-економічний суб'єкт сервісної орієнтації, що функціонує в режимі безперервного обслуговування, надає нематеріальні послуги, спрямовані на формування емоційного, культурного та рекреаційного досвіду споживача, та виконує комплекс функцій – економічну, соціальну, інфраструктурну, іміджеву та інші.

2. Визначення стратегічного управління конкурентоспроможністю у сфері гостинності, яке доцільно трактувати як системну, динамічну та цілеспрямовану діяльність з формування і реалізації стратегії розвитку підприємства, орієнтованої на досягнення стійких конкурентних переваг у взаємодії з глобальним і локальним середовищем, шляхом адаптації, інноваційності, соціальної відповідальності та клієнтоцентричності.

Сформовано концептуальну модель стратегічних пріоритетів конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності, що інтегрує чотири взаємопов'язані домінанти: *адаптивність* (гнучке реагування на ринкові зміни та трансформацію споживчих очікувань), *цифровізацію* (інтеграцію цифрових технологій, аналітики великих даних і автоматизації у бізнес-процеси), *сталість* (економічну, соціальну та екологічну відповідальність як основу довгострокового розвитку) та *врахування глобальних і локальних трендів індустрії гостинності* (орієнтація на міжнародні стандарти сервісу, інноваційні формати взаємодії зі споживачем та локальну культурно-економічну специфіку територій), що у взаємодії забезпечує формування та утримання стійких конкурентних переваг, підвищення репутаційного капіталу й стратегічну стійкість підприємств у глобалізованому середовищі.

3. У результаті проведеного теоретико-методологічного аналізу встановлено, що конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах глобалізації та високої турбулентності ринкового середовища є складною, динамічною та багатовимірною категорією, яка формується під впливом

стратегічних, ресурсних, управлінських, інноваційних і соціально-економічних чинників. Вона виступає не лише показником ефективності діяльності підприємства, а й ключовою передумовою його довгострокової життєздатності та стійкості на ринку.

Дослідження наукових підходів дозволило узагальнити, що стратегічне управління конкурентоспроможністю слід розглядати як безперервний, цілеспрямований процес формування, реалізації та коригування управлінських рішень, спрямованих на створення й розвиток стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. При цьому стратегія виступає інтегрованим результатом стратегічного управління, що поєднує систему цілей, пріоритетів і напрямів розвитку підприємства з урахуванням впливу зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу.

Обґрунтовано, що для підприємств сфери гостинності класичні підходи до управління конкурентоспроможністю потребують галузевої адаптації. Специфіка індустрії гостинності зумовлює зростання ролі нематеріальних чинників – якості клієнтського досвіду, емоційної цінності сервісу, репутаційного капіталу, рівня довіри та професіоналізму персоналу. У цих умовах конкурентні переваги формуються не лише за рахунок витрат або цінових параметрів, а передусім через клієнтоорієнтованість, сервісну інноваційність і гнучкість бізнес-моделей.

Визначено, що ключовими вимірами стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств сфери гостинності на сучасному етапі є адаптивність, цифровізація та сталий розвиток. Їх інтеграція формує нову парадигму управління, здатну забезпечити ефективне реагування на зміни споживчої поведінки, економічні та безпекові виклики, а також відповідність глобальним і локальним трендам розвитку індустрії. Адаптивність дозволяє підприємствам зберігати гнучкість у кризових умовах, цифровізація забезпечує даноцентричність і персоналізацію сервісу, а сталий розвиток створює довгострокові конкурентні переваги через поєднання економічної ефективності з екологічною та соціальною відповідальністю.

4. В умовах сучасної економічної нестабільності та кризових викликів (пандемія, воєнний стан) об'єктивна оцінка конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності набуває критичного значення, оскільки ці суб'єкти є надзвичайно чутливими до змін зовнішнього середовища.

Проведений аналіз засвідчив, що існуючі універсальні моделі оцінювання є недостатніми для галузі гостинності через її специфіку, пов'язану з вирішальною роллю клієнтського досвіду, сервісною орієнтацією, репутаційним чинником та інноваційним потенціалом. Таким чином, оцінювання має ґрунтуватися не лише на базових фінансово-господарських показниках, а й враховувати стратегічну гнучкість, ступінь адаптації до нових вимог клієнтів та здатність до креативного мислення.

З метою забезпечення цілісного та обґрунтованого аналізу, у роботі систематизовано загальні методи оцінки конкурентоспроможності (кількісні, якісні, матричні, індексні) та запропоновано поетапну методіку, адаптовану до потреб сфери гостинності. Ця методіка передбачає інтеграцію інструментів стратегічного аналізу (SWOT, Портер, карти стратегічних груп), ринкового

позиціонування (бенчмаркінг, багатокутник конкурентоспроможності) та економічного обґрунтування.

Вважаємо, що особливе значення для галузі гостинності має застосування методу мультиплікативного ефекту (КМЕ), який було детально розглянуто та апробовано на практиці. Цей інструмент дозволяє точно визначити вагомість впливу ключових факторів (зокрема, цінової політики та витрат на просування) на прибуток, що є критичною передумовою для формування ефективних управлінських рішень і тактичних дій у турбулентному середовищі.

5. За результатами дослідження методичних підходів до ідентифікації чинників економічної нестабільності та їх впливу на діяльність підприємств сфери гостинності сформульовано такі основні висновки: економічна нестабільність визначена як макроекономічна нестабільність, що є тривалим динамічним станом порушення економічної рівноваги. Вона характеризується хаотичними коливаннями ключових макроекономічних індикаторів (інфляція, безробіття, ВВП) та супроводжується дисфункціями державних інституцій, що визначає високий ступінь невизначеності та ризиків для господарської діяльності; виникнення нестабільності зумовлене сукупною дією екзогенних (глобальні кризи, геополітичні конфлікти, інфляція) та ендегенних (структурні дисбаланси, слабкість інститутів, неефективна політика) чинників. Для індустрії гостинності їх вплив є опосередкованим і проявляється через динаміку споживчого попиту, платоспроможність населення та загальну безпекову ситуацію; для ефективної ідентифікації дестабілізуючих тенденцій необхідне застосування інтегрованого методичного підходу, що поєднує кількісні інструменти фінансової діагностики (моделі прогнозування банкрутства типу Z-score Альтмана) з якісним моніторингом так званих «м'яких» сигналів (психологічний клімат, клієнтська лояльність). Це дозволяє виявляти ранні індикатори кризових процесів у діяльності підприємств гостинності; встановлено, що в умовах війни відбулася трансформація цільової аудиторії готельно-ресторанного комплексу (суттєве зниження ділового та індивідуального туризму, зростання транзитної функції міста), що зумовило необхідність переорієнтації на залучення організованих туристичних груп. Перспективним напрямом диференціації продукту визначено створення та просування гастрономічних турів, що використовують туристичний потенціал регіону.

6. У ході дослідження теоретико-методологічних засад формування та реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності, що функціонують в умовах глибокої економічної та воєнної нестабільності встановлено, що ключовим викликом є необхідність поєднання класичних стратегічних моделей з адаптивними механізмами, які забезпечують гнучкість управління та здатність до швидкого реагування на зовнішні шоки. Уточнено структуру методологічних підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств гостинності в умовах військово-економічної кризи, шляхом включення до них таких інструментів, як поведінковий аналіз споживачів (з урахуванням внутрішньої міграції, зміни цілей подорожей і попиту) та сценарне планування, що дозволяє інтегрувати оперативні тактичні рішення до класичних стратегічних моделей. Обґрунтовано застосування

стратегії диференціації в умовах економічної нестабільності через призму її універсальності та здатності формувати унікальну цінність, зосереджуючись на персоналізованому сервісі та підвищенні безпекових стандартів, що є критичними чинниками для українського ринку. Удосконалено механізм формування адаптивної моделі управління підприємствами гостинності на основі BPM та принципу гнучкості шляхом обґрунтування необхідності скорочення рівнів управління та делегування повноважень для забезпечення оперативності рішень.

7. У результаті всебічного аналізу встановлено, що індустрія гостинності України зазнала безпрецедентного падіння у 2022 р., спричиненого повномасштабною війною та виключенням країни зі світових рейтингів конкурентоспроможності (TTDI). Незважаючи на це, починаючи з 2023 р., галузь продемонструвала високий потенціал до адаптації та самовідновлення, про що свідчить поступове зростання податкових надходжень та очікуване зростання частки ВВП до 2-2,5% після завершення бойових дій. Під час дослідження визначено ключові структурні зміни та адаптаційні механізми, а саме: переорієнтація на внутрішній туризм (внутрішні подорожі громадян України стали головним чинником відновлення попиту, зумовивши нерівномірну регіональну динаміку (активне відновлення у західних областях, падіння у прифронтових); стратегічна гнучкість бізнесу (підприємства оперативно адаптувалися, відкриваючи нові заклади у безпечніших регіонах, впроваджуючи мобільні формати та активно використовуючи державні та міжнародні програми підтримки (гранти, пільгові кредити)); цифрова трансформація та автоматизація (відбулася суттєва структурна зміна в обслуговуванні за рахунок активного впровадження цифрових сервісів (QR-меню, онлайн-доставка) та автоматизації бізнес-процесів як компенсації за кадровий дефіцит); зміна композиції засобів розміщення (незважаючи на загальне скорочення кількості колективних засобів розміщення, спостерігається позитивна динаміка у сегменті готелів, мотелів і хостелів (42% від загальної кількості), що підтверджує стратегічну переорієнтацію інвестицій у безпечні регіони).

8. Проведений аналіз дозволив комплексно оцінити потенціал конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності, який визначається здатністю формувати унікальну цінність для споживачів в умовах динамічного ринку. У ході дослідження складових потенціалу конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності сформовані наступні висновки: кадровий потенціал (визначено як ключовий, але дефіцитний чинник. Сфера стикається з гострою нестачею кваліфікованого персоналу (10 204 вакансії в готельно-ресторанному секторі), спричиненою міграцією та мобілізацією, що ускладнює відновлення галузі та частково мінімізується високим рівнем тінізації); ресурсний потенціал характеризується територіальною диференціацією завантаженості (лідерство Заходу України) та стратегічною переорієнтацією інвестицій у безпечні регіони. Для регіонів, як-от Вінниччина, вагомі рекреаційні та історико-культурні ресурси є значною перевагою, проте обмежуються недосконалістю транспортної інфраструктури; інноваційний потенціал реалізується через активне впровадження цифрових сервісів та автоматизації, що є механізмом збереження якості обслуговування при обмежених ресурсах. Воєнні виклики актуалізували

нові критерії конкурентоспроможності (наявність укриттів, резервних джерел живлення, pet-friendly форматів), які стали базовими очікуваннями споживачів; репутаційний потенціал визначається через Індекс лояльності клієнтів (NPS), зниження якого на початку повномасштабної війни засвідчило зміну пріоритетів споживачів. Вважаємо, що наразі компетентність персоналу, якість сервісу та соціальна відповідальність бренду є стратегічними чинниками формування лояльності та зміцнення репутації.

9. Встановлено, що економічна нестабільність, посилена воєнним конфліктом, формує багатовимірне ризикове середовище, яке суттєво впливає на формування та реалізацію конкурентоспроможності підприємств. Вважаємо, що ключовими механізмами впливу на галузевому рівні є: інфляційний тиск (різке зростання індексу споживчих цін (ІСЦ) призводить до зростання собівартості послуг та зниження купівельної спроможності населення, що вимагає постійного оперативного коригування цінової політики підприємств); трансформація попиту та ресурсні обмеження (макроекономічні виклики посилюють мікроекономічні проблеми, а саме: кадровий дефіцит, обмеженість інвестиційних ресурсів та зростання витрат на забезпечення базової безпеки (енергія, укриття); роль транснаціональних корпорацій (присутність глобальних брендів (McDonald's, Hilton) виступає механізмом стабілізації, забезпечуючи стандартизацію сервісу та високу впізнаваність, що сприяє зростанню довіри споживачів.

10. У результаті проведеного дослідження розроблено та обґрунтовано стратегічні орієнтири зміцнення конкурентних позицій підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності, сфокусовані на інклюзивності, соціальній відповідальності (ESG-практиках) та співпраці з місцевими громадами. Доведено, що ці нецінові чинники трансформуються з етичних імперативів у ключові конкурентні переваги, забезпечуючи стійкість, розширення цільової аудиторії та формування позитивного репутаційного капіталу в кризових умовах.

Інклюзія у сфері гостинності визначена як стратегічний чинник розвитку та конкурентоспроможності, що трансформує соціально-етичний імператив у джерело економічної ефективності та розширення цільової аудиторії. Доведено, що формування інклюзивного бренду, заснованого на цінностях рівності, доступності та поваги до різноманіття, є критично важливим для зміцнення довіри клієнтів.

У роботі запропоновано інноваційну модель інклюзивного підприємства, яка системно поєднує соціальну справедливість з економічною ефективністю та формує позитивний імідж держави на міжнародному рівні.

Системно окреслено та обґрунтовано додаткові аспекти інклюзивності, як кадрова інклюзія (інтеграція вразливих груп населення), цифрова інклюзія (забезпечення рівного доступу до онлайн-сервісів) та гендерна/культурна інклюзія (адаптація сервісів до етнокультурного розмаїття).

11. Соціально та екологічно відповідальна модель у сфері гостинності обґрунтована як ключовий чинник модернізації та нецінова конкурентна перевага. Підприємства, які виходять за межі отримання прибутку, орієнтуючись на інтереси клієнтів, працівників, громад та довкілля, забезпечують довгострокову стійкість.

Систематизовано п'ять ключових напрямів соціальної відповідальності підприємств гостинності (перед клієнтами, працівниками, громадами, довкіллям та на національному/міжнародному рівнях), підкреслюючи системність підходу.

Запропоновано модель ESG-адаптації для сервісної галузі, яка забезпечує методологічну основу для інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей, формуючи синергетичний ефект та підвищуючи конкурентоспроможність як стійких та інноваційно орієнтованих гравців ринку.

12. Співпраця підприємств сфери гостинності з місцевими громадами є дієвим організаційно-економічним механізмом для створення унікальних сервісних пропозицій, регіонального брендингу та досягнення синергетичного ефекту розвитку. Громада визначена як багатофункціональний суб'єкт (ресурс, партнер, стейкхолдер).

Обґрунтовано комплексну концепцію інтеграції громади, що поєднує три ключові форми взаємодії: співтворення цінності (co-creation), гостинність на основі громади (community-based hospitality) та інклюзивний дизайн послуг.

Удосконалено класифікацію форм залучення громади шляхом введення чотирьох інноваційних напрямів: культурна участь, партнерство з локальними виробниками, цифрова інтеграція та еко-волонтерство/зелений туризм, які є механізмом соціально-економічного розвитку регіонів та зміцнення соціальної згуртованості.

Запропоновано методичний інструментарій вимірювання результатів інтеграції громади через розробку механізму розрахунку інтегрального індексу ефективності інтеграції громади, який поєднує соціологічні, економіко-статистичні та контент-аналітичні методи для комплексної кількісної оцінки.

13. Обґрунтовано, що в умовах глобальної турбулентності та воєнних викликів управління безпекою трансформується зі стандартної функції менеджменту в стратегічний маркетинговий актив.

Сформовано авторське бачення безпеки як цілісної, динамічної системи заходів, що інтегрує концепцію Resilience Management (управління стійкістю). Модель управління безпекою охоплює не лише традиційні складові (фізичні, економічні, інформаційні), але й критично важливі в умовах війни репутаційний та психологічний комфорт клієнта і персоналу. Безпека стає системою превентивного та адаптивного управління, спрямованою на безперервність операцій.

Систематизовано ключові підходи (ризик-орієнтований, системний, партнерський, стейкхолдерний) та принципи управління безпекою підприємств сфери гостинності (превентивності, комплексності, безперервності), синергетичне поєднання яких створює інтегрований управлінський фреймворк для перетворення зовнішніх загроз на контрольовані ризики.

Запропоновано механізм трансформації безпеки у маркетинговий актив, що передбачає публічну демонстрацію відповідності стандартам, прозору комунікацію антикризових протоколів та використання репутаційного менеджменту. Це сприяє підвищенню довіри споживачів, інвестиційної привабливості та прискоренню інтеграції у туристичні кластери на етапі післявоєнного відновлення.

14. Розроблено та запропоновано інституційно-кадрову модель інноваційного розвитку підприємств гостинності за участю Вінницького національного аграрного університету, яка забезпечує системну інтеграцію освітнього, наукового та практичного потенціалу для формування актуальних компетенцій та стійкого розвитку агротуристичного бізнесу.

Уточнено зміст управління персоналом як цілісної системи, що забезпечує узгодження кадрових рішень зі стратегією розвитку та безперервне підвищення якості сервісу.

15. Сформовано цілісний комплекс стратегій інвестиційно-інноваційного розвитку, адаптованих до умов високої невизначеності зовнішнього середовища. Їхня реалізація забезпечує формування стійкої системи конкурентних переваг.

У роботі запропоновано розширений перелік інноваційних стратегій, сформований з урахуванням умов невизначеності та підвищених ризиків, включаючи: стратегію цифрової трансформації сервісу (Digital Hospitality), гібридно-мережну стратегію партнерства (Hybrid Partnership), стратегію зеленої та регенеративної гостинності (Green & Regenerative Hospitality), стратегію кризостійкості та ризик-менеджменту (Resilience Strategy).

Розроблено авторські стратегії інвестиційного розвитку з урахуванням високої невизначеності, зокрема: стратегію кризостійкості (Resilience Strategy), стратегію екологічної та енергоефективної модернізації (Green Transformation), стратегію професіоналізації персоналу (Human Capital Investment) та стратегію кластерної партнерської взаємодії (Cluster Partnership Strategy).

Доведено, що партнерська взаємодія з громадами, університетами, місцевими виробниками та міжнародними інституціями є ключовим мультиплікативним фактором інвестиційно-інноваційного розвитку, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів, створювати синергетичний ефект та ефективно адаптуватися до ринкових змін.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті у наукових фахових виданнях України:*

*(які входять до переліку МОН України)*

1. **Ставська Ю.В., Яремчук Н.В.** Підвищення конкурентоспроможності продукції агропромислового виробництва шляхом дотримання механізмів якості. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2013. Т. 1. № 2 (22). С. 244–253 (0,9 / 0,8 друк. арк. – особистий внесок здобувача: )

2. **Ставська Ю.В.** Вдосконалення національної інфраструктури якості. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 65–68. URL: [Nvkhdu en 2014 6\(2\) 17.pdf](http://nvhdu.en.2014.6(2).17.pdf) (0,9 друк. арк.).

3. **Ставська Ю.В.** Особливості зовнішньоекономічної діяльності туристичних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 19. С. 46–49 URL: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/11.pdf> (0,89 друк. арк.).

4. **Ставська Ю.В.** Розвиток туризму в Україні в умовах впливу факторів світового ринку. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 2 (18). С. 42–50 (0,98 друк. арк.).

5. **Ставська Ю.В.** Тенденції розвитку готельного господарства України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. Вип. 8/3. С. 29–32. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/173> (0,95 друк. арк.).

6. **Ставська Ю.В.** Система безпечності харчових продуктів як передумова експортоорієнтованого сільського господарства. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 10 (26). С. 90–98 (1,1 друк. арк.).

7. **Ставська Ю.В.**, Гладкіх Т.В., Сауляк Р.Ю. Державна підтримка фермерських господарств України в умовах глобальної нестабільності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 3 (65). Ч 2. С. 7–12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2018\\_3%282%29\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2018_3%282%29_3) (0,6/0,3 друк. арк. – особистий внесок здобувача: проведено комплексне наукове обґрунтування механізмів державної підтримки фермерських господарств в умовах зростаючої глобальної нестабільності).

8. **Ставська Ю.В.**, Глуха А.О. Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах Євроінтеграції. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 5 (10). С. 59–64. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5\\_10\\_uk/12.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/12.pdf) (0,6/0,5 друк. арк. – особистий внесок здобувача: обґрунтовано вплив Угоди про асоціацію з ЄС на трансформацію торговельно - економічних відносин).

9. **Ставська Ю.В.**, Курило Н.Ф. Особливості зовнішньоторговельного співробітництва України з країнами Азії в умовах глобалізації. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 5 (10). С. 65–70. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5\\_10\\_uk/13.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/13.pdf) (0,6/0,5 друк. арк. – особистий внесок здобувача: визначено перспективні ринки Азійського регіону та бар'єри виходу українських підприємств на них).

10. **Ставська Ю.В.**, Вовк В.Ю. Інвестиційна привабливість Вінницького регіону. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 3 (14). С. 371–375. URL: [https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/14\\_2018/66.pdf](https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/66.pdf) (0,88/0,65 друк. арк. – особистий внесок здобувача: визначено перспективні ринки Азійського регіону та бар'єри виходу українських підприємств на них).

11. Луцяк В.В., **Ставська Ю.В.**, Головня О.М. Стратегічне планування і тактика інноваційної діяльності у ресторанних підприємствах: розроблення функціональних харчових продуктів. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. 2018. № 1 (24). С. 103–112. URL: <https://suem.edu.ua/storage/doc/visnyksura/visnik-1-24-2018.pdf> (1,0/0,35 друк. арк. – особистий внесок здобувача: визначено перспективні ринки Азійського регіону та бар'єри виходу українських підприємств на них).

12. **Ставська Ю.В.** Особливості та тенденції розвитку індустрії сільського туризму. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 84–91. URL: [https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/17\\_2018/17.pdf](https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/17.pdf) (0,9 друк. арк.).

13. **Ставська Ю.В.** Особливості та зміст інновацій у сфері гостинності. *Економіки, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018.

URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/an393r8pJGly6wkBXIWK.pdf>  
(0,9 друк. арк.)

14. **Ставська Ю.В.** Сільський зелений туризм як напрям розвитку сільських територій. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 1 (41). С. 83–95. DOI: 10.37128/2411-4413-2019-1-7  
URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/November2019/NXnR9LfXehxhOazYqE2M.pdf> (0,82 друк. арк.)

15. **Ставська Ю.В.** Напрями інноваційного розвитку туризму в Україні. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 2 (42). С. 45–57. DOI: 10.37128/2411-4413-2019-2-4  
URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/November2019/QuykapFUiX4EbnhwKyNB.pdf> (0,7 друк. арк.)

16. **Ставська Ю.В.** Взаємозв'язок маркетингових та фінансових показників під час оцінки ефективності господарської діяльності. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 1 (12). С. 120–126.  
URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/1\\_12\\_uk/23.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/1_12_uk/23.pdf) (0,82 друк. арк.)

17. **Ставська Ю.В.** Маркетингові інструменти та їх вплив на стабілізацію економічного стану підприємства. *Modern Economics*. 2019. № 13. С. 227–232.  
DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V13\(2019\)-35](https://doi.org/10.31521/modecon.V13(2019)-35)  
URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/13-2019/stavska.pdf> (0,63 друк. арк.)

18. **Ставська Ю.В.** Готельний бізнес в сучасних умовах: актуальні проблеми та тенденції розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 35. С. 284–289. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct35-45> URL: [https://www.market-infr.od.ua/journals/2019/35\\_2019\\_ukr/47.pdf](https://www.market-infr.od.ua/journals/2019/35_2019_ukr/47.pdf) (0,63 друк. арк.)

19. **Ставська Ю.В.** Формування та реалізація стратегії розвитку підприємств олійножирової галузі. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41. С. 163–168. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct41-27> URL: [https://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41\\_2020\\_ukr/29.pdf](https://www.market-infr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/29.pdf) (0,74 друк. арк.)

20 **Ставська Ю.В.** Інфраструктурні чинники розвитку індустрії гостинності у сфері екологічного туризму на Закарпатті. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 61. С. 79–88. DOI: 10.32843/ bses.61-13.  
URL: [http://bses.in.ua/journals/2021/61\\_2021/15.pdf](http://bses.in.ua/journals/2021/61_2021/15.pdf) (0,88 друк. арк.)

21. **Ставська Ю.В.** Стратегічний розвиток ресторанного бізнесу м. Вінниці. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 1 (55). С. 43–56. DOI: 10.37128/2411-4413-2021-1-3  
URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/May2021/OaxLtpmQF0LO8dh8KuR.pdf>  
(0,75 друк. арк.)

22. **Ставська Ю.В., Яхно Л.С.** Формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу в умовах Євроінтеграції. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2021. № 2 (56). С. 181–196. DOI: 10.37128/2411-4413-2021-2-13

URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/July2021/1QgHS25iCTw4vMk6rIrl.pdf>  
(1,1/1,0 друк. арк. - особистий внесок здобувача: розроблено підхід до адаптації бізнес-моделей HORECA до європейських ринкових орієнтирів)

23. **Ставська Ю.В.** Агротуристичні комплекси в контексті зеленого європейського курсу: вектори розвитку та перспективи. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 1 (59). С. 94–106. DOI: 10.37128/2411-4413-2022-1-7 URL: [yEWvQqkXGytC61vwzDPE.pdf](http://efm.vsau.org/storage/articles/July2023/d3IGdER-Ci9QI0oUKsBIT.pdf) (0,8 друк. арк.)

24. **Ставська Ю.В.** Ринок HoReCa під час війни в Україні: поточний стан та ключові тенденції. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1 (63). С. 48–60. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-4 URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/July2023/d3IGdER-Ci9QI0oUKsBIT.pdf> (0,87 друк. арк.)

25. **Ставська Ю.В.** Передумови розвитку винного туризму на Вінниччині. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 11 (25). С. 434–446. DOI: 10.52058/2786-5274-2023-11(25)-434-446 URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6288/6321> (0,83 друк. арк.)

26. **Ставська Ю.В.** Гастрономічний туризм як популярний напрям у туристичній сфері. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 2 (64). С. 148–167. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-2-10 URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/November2023/rJUWhZ3a0ShBZwhgJf9I.pdf> (1,35 друк. арк.)

27. **Ставська Ю.В.** Європейський досвід продуктивних інструментів розвитку туристичного бізнесу України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-26 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-/article/view/3567/3499> (0,84 друк. арк.)

28. Церклевич В.С., **Ставська Ю.В.** Можливості інтеграції ресторанів «local food» в програми регіональних гастротурів: кейс Вінницької та Хмельницької областей. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1 (06). С. 68–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-13>. URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/90/88> (0,96/0,9 друк. арк. – особистий внесок здобувача: визначено специфіку локальної кухні, особливості позиціонування закладів та їх відповідність вимогам тематичних турів)

29. **Ставська Ю.В.**, Ярошинський Р.Є. Регіональні особливості перетину еко- і сільського туризму Вінниччини під час воєнного стану. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 2 (68). С. 46–59. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-2-3. URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/August2024/ZOCvW7gzHW2lCsw7L474.pdf> 1,04/1,0 друк. арк. - особистий внесок здобувача: обґрунтовано практичні механізми поєднання екологічних та аграрних туристичних продуктів з урахуванням безпекових обмежень, доступності локацій, логістики та соціально-економічних потреб місцевих громад)

30. Церклевич В.С., **Ставська Ю.В.** Антикризове управління готелем в тилловому регіоні: інструменти менеджменту, поствоєнний досвід, туристичні можливості. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 3 (08). С. 56–64. DOI: 10.32782/2786-8141/2024-8-8.

URL: <https://transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/120>

(1,14/1,1 друк. арк. – особистий внесок здобувача: сформовано практичні рекомендації щодо розвитку туристичних можливостей регіонів та підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств у період відновлення)

31. **Ставська Ю.В.**, Ярошинський Р.Є. Технології промоції закладу ресторанного господарства: кейс немережевого підприємства в умовах війни. *Індустрія туризму та гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2024. № 11. С. 24–34. DOI: 10.32782/tourismhospsee-11-3 URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1667/1569> (0,96/0,9 друк. арк.) (особистий внесок здобувача: розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації промоційних стратегій, спрямованих на забезпечення стійкості й конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства в умовах воєнних обмежень).

32. Канський В.С., **Ставська Ю.В.**, Кізюн А.Г. Дослідження ландшафтів Буго-Дністерського вододілу для розвитку велотуризму Вінниччини. *Ландшафтознавство*. 2024. № 6 (2). С. 95–110. DOI: <https://doi.org/10.31652/2786-5665-2024-6-95-110>

URL: <https://intranet.vspu.edu.ua/landscapescience/index.php/journal/article/view/57/63> (1,18/0,5 друк. арк. – особистий внесок здобувача: розроблено рекомендації щодо створення мережі веломаршрутів, їх екологічної безпеки та інтеграції у регіональні туристичні продукти Вінниччини)

33. **Ставська Ю.В.** Формування стратегії розвитку закладів індустрії гостинності в умовах глобалізаційних викликів. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.70> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6268/6344> (0,81 друк. арк.)

34. **Ставська Ю.В.** Розвиток інклюзивного туризму як чинник підвищення соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 3 (80). С. 143–148. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-25> URL: [https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/80\\_2025/26.pdf](https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/80_2025/26.pdf) (0,67 друк. арк.)

35. **Ставська Ю.В.**, Замрій В.В. Соціальна відповідальність підприємств сфери гостинності та впровадження у їх діяльність екологічно орієнтованих практик. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2025. № 2 (72). С. 60–76. DOI: 10.37128/2411-4413-2025-2-4 URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/November2025/hkcXEK1h7kz8DkV6Mрaw.pdf> (1,06/0,9 друк. арк. – особистий внесок здобувача: сформовано рекомендації щодо оптимізації управлінських рішень для підвищення корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку підприємств гостинності)

#### **Статті в іноземних виданнях:**

*(статті у періодичних наукових виданнях, проіндексованих у базах даних Web of Science Core Collection та/або Scopus (крім видань держави, визнаної Верховною Радою України державою-агресором))*

1. Kravchenko O., Kucher A., Yanchuk T., **Stavska Y.** Methodology for assessing the harmony of economic relations between participants of the agrofood

market. *European Journal of Sustainable Development*. 2020. Vol. 9. №. 2. P. 291-303. URL: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n2p291> DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2020.v9n2p291>

(0,88/0,22 друк. арк. – особистий внесок здобувача: обґрунтовано новий підхід до трактування гармонійності економічних відносин як комплексної інтегральної категорії, що відображає рівень узгодженості економічних інтересів, стабільності контрактних зв'язків та здатності учасників ринку до кооперації)

2. Копытко М., Чырва О., **Stavska Y.**, Karvatska N., Chyrva H. Agile Management (Management 3.0) as the Basis of the Management System in the Conditions of Globalization. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22 №. 2. P. 101-106. URL: [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202202/20220213.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202202/20220213.pdf) DOI: 10.22937/IJCSNS.2022.22.2.13

(0,6/0,2 друк. арк. – особистий внесок здобувача: розроблення авторського підходу до інтеграції гнучких управлінських практик у систему менеджменту підприємства)

3. Havlovska N., Matiukh S., Mykhalchyshyna L., **Stavska Y.**, Rudnichenko Y., Prytys V. Innovative Approach to Assessing Safety Culture in Enterprise Personnel Management System. *TEM Journal*. 2022. Vol. 11, № 3, P. 1083-1092. URL: [https://www.temjournal.com/content/113/TEMJournalAugust2022\\_1083\\_1092.pdf](https://www.temjournal.com/content/113/TEMJournalAugust2022_1083_1092.pdf)

DOI: 10.18421/TEM113-13. (0,6/0,2 друк. арк. – особистий внесок здобувача: розроблення інноваційного підходу до оцінки культури безпеки)

4. Khan S., Chowdhury S., **Stavska Y.**, Dobrianska N., Mazur Y., Shekera S. A reflection of COVID-19 pandemic on the tourism sector in Bangladesh: financial and economic aspects. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 1 (54). P. 364-378. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/-/article/view/4145> DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.1.54.2024.4145> (1,15/0,3 друк. арк. – особистий внесок здобувача: проведення економічного аналізу впливу пандемії на ключові сегменти туристичної галузі Бангладеш: готельний сектор, транспортні компанії, туроператорську діяльність, малий туристичний бізнес, культурно-рекреаційні та екотуристичні локації).

### **Одноосібні розділи у колективних монографіях:**

1. Головня О. М., **Ставська Ю. В.** Сучасні трансформації розвитку сфери туризму та індустрії гостинності: монографія. Вінниця: ТОВ «Друк», 2021. 220 с. (13/6,5 друк. арк. – Розділ 1. Теоретичні аспекти розвитку готельної індустрії в Україні та Розділ 2. Ресторанне господарство як складова індустрії туризму та готельного господарства).

2. Головня О.М., **Ставська Ю.В.** Детермінанти розвитку сфери туризму та індустрії гостинності в умовах глобалізаційних викликів та можливостей: монографія. Вінниця: ТОВ «НІЛАН-ЛТД», 2025. 260 с. (15,2/7,2 друк. арк. – Розділ 1. Глобалізація сучасного світового господарства: сучасні тенденції та протиріччя процесу; Розділ 4. Перспективи розвитку інтеграційних формувань в індустрії туризму та Розділ 5. Сучасні пріоритети розвитку індустрії

гостинності).

### **Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації**

1. Головня О.М., **Ставська Ю.В.** Міжнародний туризм: навчальний посібник. Вінниця: ТОВ «Друк», 2020. 316 с. (18,36/9,18 друк. арк. – особистий внесок здобувача: обґрунтовано механізм управління підприємствами індустрії гостинності міжнародного туризму).

2. **Ставська Ю.В.** Формування експортоорієнтованого аграрного сектора України. *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Фундаментальні та прикладні проблеми підприємницької діяльності в аграрному секторі»*, 24 квітня 2015 р. м. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва, 2015. С. 74–76 (0,18 друк. арк.).

3. **Ставська Ю.В.** Розвиток сільських територій України в контексті Євроінтеграції. *Conference Proceedings of the 7 th International Scientific Conference Problems and Prospects of Territories' Socio-Economic Development*, April 4–7, 2018, Opole, Poland: The Academy of Management and Administration in Opole, 2018. С. 133–135 (0,15 друк. арк.)

4. **Ставська Ю.В.**, Копитко С.В. Значення валютних відносин в умовах глобалізації. *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, фінансів та права: теорія і практика»*, 23 серпня 2019 р. м. Полтава: ЦФЕНД. С. 60–62 (0,14/0,07 друк. арк. – особистий внесок здобувача: визначено ключові чинники, що формують динаміку валютних курсів, а також узагальнено вплив глобалізаційних процесів на розвиток валютних ринків)

5. **Ставська Ю.В.** Вплив глобалізації світової економіки на розвиток фінансового ринку. *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки в умовах глобалізаційних процесів»*. 18-19 квітня 2019 р., м. Вінниця: ВНАУ, 2019. С. 23–28 (0,3 друк. арк.).

6. **Ставська Ю.В.** Управління конкурентоспроможністю підприємств - суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. *Збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти»*, 16 жовтня 2019 р. м. Київ: «Інформаційно-аналітичне агентство», 2019. С. 329–332 (0,15 друк. арк.).

7. **Ставська Ю.В.** Інновації як чинник зростання конкурентоспроможності аграрних підприємств на зовнішніх ринках. *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, присвячена 90-річчю економічної освіти в ХНАУ ім. В.В. Докучаєва 3–4 жовтня 2019 р. У 2 ч. Ч. 2.* Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2019. С. 121–123 (0,21 друк. арк.)

8. **Ставська Ю.В.** Сільський зелений туризм як напрям розвитку сільських територій. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні аспекти розвитку зеленого туризму України: економічні, освітні,*

*організаційні, правові*», 21-22 березня 2019 р. Вінниця: ВНАУ, 2019. С. 23–28 (0,3 друк. арк.).

9. **Ставська Ю.В.**, Палюх В.А. Перспективи розвитку фестивального туризму в Україні. *Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності»*, 26–27 листопада 2020 р. м. Львів: Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського. С. 279–281. (0,14/0,08 друк. арк. - особистий внесок здобувача: сформовано пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності фестивальних продуктів)

10. **Ставська Ю.В.** Інфраструктурні чинники розвитку індустрії гостинності в сфері екологічного туризму на Закарпатті. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки в умовах глобалізаційних процесів»*. 16–17 червня 2020 р. Вінниця: ВНАУ, 2020. С. 48–56 (0,3 друк. арк.).

11. **Ставська Ю.В.** Формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Угода про асоціацію між Україною та ЄС: оцінка досягнень та положень»*. 3–4 червня 2021 р. Вінниця: ВНАУ, 2021. С. 48–56 (0,3 друк. арк.).

12. **Ставська Ю.В.** Агротуристичні комплекси в контексті зеленого європейського курсу: вектори розвитку та перспективи. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економічна стратегія та політика реалізації Європейського вектору розвитку України»*. 28–29 квітня 2022 р. Вінниця: ВНАУ, 2022. С. 36–44 (0,3 друк. арк.).

13. **Ставська Ю.В.** Ринок HoReCa під час війни в Україні. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Структурно-функціональні зміни національної економіки в умовах євроатлантичної інтеграції»*. 27–28 квітня 2023 р. Вінниця: ВНАУ, 2023. С. 23–27 (0,3 друк. арк.).

14. Церклевич В.С., **Ставська Ю.В.** Інтеграція в програми гастротурів як засіб промоції ресторанів регіональної кухні та місцевої їжі *Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні технології маркетингу і менеджменту в умовах трансформаційних змін»*. 28–29 лютого 2024 р. Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, 2024. С. 143–149 (0,3/0,15 друк. арк. – особистий внесок здобувача: визначено специфіку локальної кухні, особливості позиціонування закладів та їх відповідність вимогам тематичних турів)

15. **Ставська Ю.В.** Регіональні особливості перетину еко- і сільського туризму Вінниччини під час воєнного стану. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Економічні аспекти повоєнного відновлення потенціалу України: євроінтеграційні пріоритети та перспективи»*. 25–26 квітня 2024 р. Вінниця: ВНАУ, 2024 С. 184–189 (0,3 друк. арк.).

16. Церклевич В.С., **Ставська Ю.В.** Антикризове управління готелем в тиловому регіоні: інструменти менеджменту, поствоєнний досвід, туристичні можливості. *Збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції*

*«Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації».* 27–28 квітня 2024 р. Хмельницький: ХКТЕІ, 2024. С. 231–237 (0,23/0,11 друк. арк. – особистий внесок здобувача: сформовано модель взаємозв'язку між антикризовими управлінськими рішеннями та розвитком туристичних потоків).

17. **Ставська Ю.В.** Перспективи розвитку спортивного туризму в Україні у післявоєнний період. *Збірник матеріалів II Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України».* 26-27 листопада 2024 р. Харків: Харківський політехнічний інститут НТУ, 2024. Ч. 1. С. 616–618. URL: <https://drive.google.com/file/d/1q0yUQiZayzS9Z5po8-pZDYeW14BbrB9e/view> (0,3 друк. арк.).

18. **Ставська Ю.В.** Соціальна відповідальність підприємств сфери гостинності та впровадження у їх діяльність екологічно орієнтованих практик *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Тенденції розвитку економіки, обліку, фінансів та сфери обслуговування: глобальні виклики і національні рішення».* 23–24 жовтня 2025 р. Вінниця: ВНАУ, 2025. С. 54–60 (0,3 друк. арк.).

19. **Ставська Ю.В.,** Тринчук В.М. Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності готелю у воєнний період. *Збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України»* 12 листопада 2025 р. м. Харків, Харківський політехнічний інститут НТУ, 2025. С. (0,16/0,08 друк. арк. – особистий внесок здобувача: систематизовано маркетингові інструменти, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності у період воєнних викликів.).

## АНОТАЦІЯ

**Ставська Ю.В.** Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Вінницький національний аграрний університет, Вінниця, 2026.

Дисертаційна робота присвячена розв'язанню наукової проблеми формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності, посиленої військовою агресією, макроекономічною турбулентністю та трансформацією споживчого попиту. Обґрунтовано, що за сучасних умов конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності трансформується з цінового інструменту в інтегровану систему стійкості, засновану на нецінових чинниках – безпеці, інклюзивності, репутації, ESG-практиках та партнерській взаємодії.

Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегій підвищення

конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності.

У роботі уточнено сутність сфери гостинності як інтегрованого міжгалузевого соціально-економічного комплексу та розроблено концептуальну модель стратегічних пріоритетів підприємств сфери гостинності, що поєднує адаптивність, цифрову трансформацію сервісу, сталість розвитку та орієнтацію на глобальні й локальні тренди.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в такому: вперше обґрунтовано управлінський фреймворк підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності, заснований на домінуванні нецінових конкурентних переваг; удосконалено методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності підприємств шляхом застосування методу мультиплікативного ефекту, що дозволяє враховувати вплив нефінансових чинників на фінансові результати діяльності; дістала подальшого розвитку концепція інклюзивності як економічно значущого чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності; обґрунтовано модель ESG-адаптації підприємств сфери гостинності як джерела стійких нецінових конкурентних переваг; розроблено механізм інтеграції підприємств сфери гостинності з місцевими громадами та методику оцінювання ефективності партнерської взаємодії; сформовано авторське бачення управління безпекою на засадах Resilience Management з трансформацією безпеки у стратегічний та маркетинговий актив.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості використання запропонованих стратегій, моделей та методичних підходів у діяльності підприємств сфери гостинності з метою підвищення їх конкурентоспроможності, кризостійкості та інвестиційної привабливості. Результати дослідження можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування при формуванні програм розвитку туризму в умовах післявоєнного відновлення, а також в освітньому процесі закладів вищої освіти.

**Ключові слова:** сфера гостинності, конкурентоспроможність, стратегія, економічна нестабільність, інклюзія, ESG-практики, Resilience Management, безпека, управління персоналом, інвестиційно-інноваційний розвиток, співпраця з громадами, мультиплікативний ефект.

## ABSTRACT

**Stavska Yu.V. Strategies for Enhancing the Competitiveness of Hospitality Enterprises under Economic Instability.** – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree of the doctor of economic sciences on a specialty 08.00.04 – Economics and Enterprise Management (by types of economic activity). – Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia, 2026.

The research is devoted to the theoretical and methodological generalization and the development of practical recommendations for forming strategies to enhance the competitiveness of hospitality enterprises under conditions of economic instability. The

relevance of the study is determined by global turbulence, intensified by military events in Ukraine, which have significantly affected the hotel, restaurant, and tourism industries. Under these conditions, the effectiveness of traditional price-based strategies decreases, while the importance of adaptability, safety, social responsibility (ESG), and partnership with local communities increases.

The aim of the dissertation is to scientifically substantiate and develop strategies for enhancing the competitiveness of hospitality enterprises. The paper clarifies the essence of the concept “*hospitality industry*” as an integrated intersectoral complex and defines strategic management of competitiveness as a systemic process aimed at achieving sustainable advantages. A conceptual model of strategic priorities was developed, based on four key dominants: adaptability, digitalization (Digital Hospitality), sustainability (ESG), and consideration of global and local trends.

The methodology for assessing enterprise competitiveness has been improved through the introduction of the *Multiplicative Effect Method (MEM)*, which takes into account the influence of non-financial factors such as service quality, reputation, and safety.

The scientific novelty lies in the development of a comprehensive managerial framework focused on non-price strategies. The study substantiates the economic efficiency of inclusion as a factor of competitive advantage and presents a model of an inclusive enterprise. An ESG adaptation model for the service industry is proposed, integrating economic, social, and environmental objectives. The mechanism of partnership with local communities is developed through the concept of *community-based hospitality* and an integral index for evaluating the efficiency of such interaction.

The author’s vision of *Resilience Management*-based safety management is formulated, combining physical, technical, reputational, and psychological components and transforming safety into a marketing advantage. An institutional and personnel model of cooperation between businesses and higher education institutions is proposed to overcome the staffing deficit and implement innovative HR technologies.

The research generalizes a system of investment and innovation strategies: Digital Transformation of Services, Green and Regenerative Hospitality, Resilience Strategy, Cluster Partnership, and Territorial Branding.

The practical significance of the dissertation lies in establishing a methodological basis for forming a crisis-resistant business model for hospitality enterprises. The proposed models contribute to increased investment attractiveness, strengthening of reputational capital, and development of partnerships between businesses, communities, and educational institutions. The results can be used by public authorities in developing programs for tourism and regional economic recovery in the post-war period.

**Keywords:** hospitality industry, competitiveness, strategy, economic instability, inclusion, ESG practices, Resilience Management, safety, personnel management, investment and innovation development, community cooperation, multiplicative effect.