

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАКАРПАТТЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Гуштан Тетяна Вікторівна

доктор економічних наук,

завідувач кафедри менеджменту підприємництва та торгівлі,

Ужгородський торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

Готельно-ресторанна галузь є однією з найдинамічніших складових економіки Закарпаття, що зумовлено вигідним прикордонним розташуванням регіону, унікальними природними ресурсами та розвиненою культурно-історичною спадщиною. Проте повномасштабна війна на території України значно змінила умови функціонування підприємств гостинності, спричинивши кризу у сфері туризму та зниження інвестиційної активності. У цих умовах актуалізується питання формування конкурентних переваг, які дозволяють підприємствам не тільки вижити, але й адаптуватися до нових викликів. Водночас євроінтеграційні трансформації, що тривають навіть у період воєнного стану, відкривають нові можливості для готельно-ресторанного бізнесу, зокрема в частині підвищення стандартів якості, модернізації сервісу та залучення європейських партнерів. Формування конкурентних переваг нині повинно розглядатися не лише як інструмент ринкового успіху, а як стратегічний засіб відновлення регіональної економіки після війни [1, с. 198; 6; 9, с. 79].

Слід зазначити, що війна значно вплинула на всі сфери діяльності нашої держави. При цьому значна частина підприємств у центральних і східних регіонах країни призупинила діяльність або була зруйнована, що спричинило міграцію бізнесу та капіталу на Захід України, зокрема до Закарпаття. У перші місяці війни готелі регіону переорієнтувалися з обслуговування туристів на прийом внутрішньо переміщених осіб, волонтерів і гуманітарних організацій, перетворюючись на центри соціальної підтримки. Це дало змогу частково зберегти робочі місця та забезпечити мінімальний рівень доходів. Водночас такий перехід потребував кардинальної зміни підходів до управління – від короткотермінових стратегій виживання до гнучких моделей операційного менеджменту [2].

Не зважаючи на зазначене євроінтеграційні процеси, які Україна активно розвиває з 2014 року, стали визначальним чинником підвищення стандартів у сфері гостинності. Для Закарпаття, яке безпосередньо межує

з країнами ЄС, ця тенденція є особливо важливою. Готельні підприємства дедалі частіше впроваджують європейські системи управління якістю, стандарти безпеки, а також нові маркетингові практики, орієнтовані на туристів із країн-сусідів – Угорщини, Словаччини, Польщі та Румунії. Європейські грантові програми, зокрема INTERREG та ENI CBC, стали джерелом фінансування для оновлення матеріально-технічної бази готелів, розвитку зелених технологій і туристичної інфраструктури. Поступове наближення українського законодавства до норм ЄС створює передумови для підвищення інвестиційної привабливості готельного бізнесу навіть в умовах війни [3; 9, с. 79].

Важливим елементом конкурентоспроможності на ринку гостинності є інноваційність підприємства адже вона стала однією з ключових умов, як виживання, так і інвестиційної привабливості. Крім того, цифровізація сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства як сучасного й адаптивного до глобальних трендів [1, с. 198].

Військові дії призвели до масового відтоку кадрів із галузі, особливо з числа молоді та жінок, що переїхали за кордон. У цих умовах підготовка, перепідготовка та мотивація персоналу набули стратегічного значення. Закарпатські готелі почали активно співпрацювати з місцевими закладами освіти для поповнення штату працівників та формування кадрового резерву. Водночас акцент зміщується на розвиток корпоративної культури, що ґрунтується на цінностях соціальної відповідальності, клієнтоорієнтованості, командній роботі та звичайно стресостійкості. Адже формування згуртованих колективів у кризових умовах підвищує довіру всередині організації та сприяє стабільності бізнесу [4, с. 40; 7, с. 256].

Водночас у контексті післявоєнного відновлення важливою конкурентною перевагою стане орієнтація на екологічність і сталий розвиток. Європейські туристи дедалі частіше обирають «зелені» готелі, що впроваджують енергоощадні технології, утилізують відходи та підтримують місцевих виробників. У Закарпатті вже діють ініціативи, спрямовані на впровадження концепції «еко-готелю» з використанням сонячних панелей, біоенергії та локальних продуктів у ресторанному обслуговуванні. Такі підходи не тільки знижують собівартість послуг, але й формують позитивний імідж регіону як екологічно чистої та безпечної території для туризму [5, с. 46].

Слід наголосити на тому, що для посилення інтеграції Закарпаття до європейського економічного простору доцільним є створення передумов для сталого розвитку після війни, а саме партнерських ініціатив за участю європейських структур, зокрема угорських та словацьких муніципалітетів, що відкриватимуть нові ринки збуту та забезпечать обмін управлінським досвідом. Так в умовах обмежених ресурсів особливої ваги набуває об'єднання підприємств у туристичні кластери.

Метою яких є створення спільного туристичного продукту, здатного конкурувати на міжнародному рівні, шляхом об'єднань, які включають готелі, ресторани, транспортні компанії та культурні осередки [8].

Попри те, що воєнні дії суттєво вплинули на інвестиційний клімат України, зокрема в туристичній галузі, для Закарпаття яке залишається відносно безпечним регіоном, спостерігається зростання зацікавленості з боку європейських інвесторів, особливо у сфері малого й середнього готельного бізнесу. Після війни очікується активізація програм фінансової допомоги від ЄС, Світового банку та міжнародних донорів. Інвестиції в інфраструктуру, логістику, цифровізацію та енерго-ефективність стануть основою відновлення готельної галузі та її довгострокової конкурентоспроможності. Слід зазначити, що вже на сьогодні держава активно співпрацює з міжнародними організаціями для налагодження інвестиційної діяльності та відновлення економіки України [3; 6].

Підсумовуючи слід зазначити, що формування конкурентних переваг готельних підприємств Закарпаття в умовах євроінтеграційних змін і воєнного стану потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне бачення, гнучкість і соціальну відповідальність. Важливими напрямками залишаються модернізація сервісу, впровадження інновацій, розвиток людського потенціалу, екологізація та налагодження транскордонного партнерства. У післявоєнний період саме ці чинники визначатимуть стійкість галузі, її здатність залучати інвестиції та відповідати європейським стандартам якості. Закарпаття має всі передумови, щоб стати одним із центрів відновлення туристично-гостинного бізнесу України, поєднавши досвід кризового управління з потенціалом європейської інтеграції.

Список використаних джерел:

1. Белоусова-Зомбор Г., Корсак Р. Цифрові технології в управлінні персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи. Том XVII: Подолання кризових ситуацій у науці та освіті / Ред .: Я. Іжесяк, І. Зимомря, В. Ільницький]. Конін – Ужгород – Перемишль – Миколаїв: Посвіт, 2024. С. 197–200.
2. Гузар У. Є., Левчук А. В. Аналіз діяльності закладів ресторанного бізнесу в Україні під час війни. Проблеми сучасних трансформацій. *Економіка та управління*. № 9. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/items/0b1ebf43-283b-4e0c-aba6-e23280969deb> (дата звернення 17.10.2025)
3. Інвестиції в Україну та відновлення економіки. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=62bfd716-8665-4a4c-9e2d-6325ba53b3c8&title=InvestitsiiVUkrainuTaVidnovlenniaEkonomiki> (дата звернення 16.10.2025)
4. Корсак Р. В., Гуштан Т. В. Готельно-ресторанна справа: сучасні виклики для фахівців. *Сучасні тренди, реалії і перспективи розвитку туризму та готельно-ресторанної справи*: збірник тез Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Хмельницький – Меджибіж, 23-24 травня 2024 року). Хмельницький – Меджибіж: Хмельницький національний університет, 2024. С. 40–41.

5. Корсак Р., Світлинець О., Годя І. Післявоєнна стратегія відбудови готельного комплексу України в умовах євроінтеграції. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2024. Вип. 72. Том 2. С.45–52.
6. Нечипорук О. Проблема залучення іноземних інвестицій в Україні під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2714> (дата звернення 16.10.2025)
7. Сакаль Т., Корсак Р. Проблеми підготовки спеціалістів у готельно-ресторанному секторі України. *Наука і освіта України в умовах російсько-української війни: виклики та завдання в контексті національної безпеки*. Том II / [Ред.: В. Ільницький, М. Галів]. Київ – Дрогобич – Львів – Переяслав – Ужгород – Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2024. С.255–258.
8. Чи мають перспективу туристичні кластери на Закарпатті? URL: https://tourinform.org.ua/perspektyvy-stvorennya-turystychnyh-klasteriv-na-zakarpatti?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 16.10.2025)
9. Hushtan T., Korsak R. The Role of State Support in the Development of the Hotel and Restaurant Business in the Context of Crisis Phenomena and Eurointegration Processes. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. No. 2. P. 78–84. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-78-84>