

УДК 338.48:005.332.4:004

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-649-5-9>

Горяча Оксана Любомирівна,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного

та туристичного бізнесу,

Мелітопольський державний педагогічний університет

імені Богдана Хмельницького,

м. Мелітополь, Україна

МЕХАНІЗМИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасний етап розвитку туристичного бізнесу характеризується високим рівнем динамічності, структурною трансформацією ринку та посиленням глобальної конкуренції. Функціонування туристичних підприємств відбувається в умовах підвищеної невизначеності, що обумовлена комплексним впливом економічних, соціально-політичних, технологічних та екологічних чинників. До ключових викликів, які визначають сучасну траєкторію розвитку галузі, належать наслідки пандемічних обмежень, геополітична нестабільність, інфляційні процеси, трансформація міжнародних туристичних потоків, а також прискорена цифровізація економіки і суспільства. Сукупна дія зазначених факторів формує нову парадигму функціонування туристичного бізнесу, у межах якої традиційні моделі управління втрачають ефективність, поступаючись місцем інтегрованим підходам, що поєднують інноваційність, цифрові технології та принципи сталого розвитку.

В умовах посткризового відновлення особливої актуальності набуває проблема адаптації туристичних підприємств до довготривалої нестабільності зовнішнього середовища. Конкурентна боротьба

дедалі більше виходить за межі цінових параметрів і охоплює якість туристичного продукту, рівень сервісу, інноваційність пропозиції, ступінь цифрової інтеграції, швидкість реагування на зміну споживчого попиту, а також здатність формувати унікальний клієнтський досвід. У цих умовах конкурентоспроможність туристичного бізнесу трансформується у багатовимірну категорію, що відображає не лише економічні результати діяльності, але й рівень адаптивності, гнучкості та стратегічної орієнтації підприємства [4; 24].

Суттєвим чинником сучасних трансформацій є цифровізація, яка виступає каталізатором змін у туристичній галузі. Впровадження цифрових платформ, онлайн-сервісів бронювання, систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), технологій аналізу великих даних та елементів штучного інтелекту забезпечує підвищення ефективності управління, оптимізацію бізнес-процесів та персоналізацію туристичних послуг. Як зазначається у сучасних дослідженнях, цифрова трансформація формує нові джерела конкурентних переваг і виступає ключовим драйвером зростання продуктивності підприємств [7; 24].

Паралельно з цифровізацією зростає значення принципів сталого розвитку, що передбачають гармонізацію економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності. У сучасних умовах конкурентоспроможність туристичних підприємств дедалі більше залежить від їх здатності забезпечувати екологічну відповідальність, раціональне використання ресурсів, збереження культурної та природної спадщини, а також соціальну орієнтованість бізнесу [21; 46]. Впровадження концепції сталого туризму сприяє формуванню позитивного іміджу дестинацій, підвищенню довіри споживачів та забезпеченню довгострокової стабільності розвитку. Водночас важливою передумовою сталого розвитку є забезпечення балансу між економічними та екологічними інтересами туристичних дестинацій. Надмірне туристичне навантаження може призводити до деградації природних ресурсів, що в довгостроковій перспективі знижує конкурентоспроможність території. Як показують

сучасні дослідження, досягнення такого балансу потребує впровадження екологічно орієнтованих управлінських рішень, розвитку «зелених» практик та підвищення екологічної відповідальності суб'єктів туристичного бізнесу [42].

У цьому контексті конкурентоспроможність туристичного бізнесу доцільно розглядати як інтегральну характеристику, що відображає здатність підприємства або туристичної дестинації ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища, досягати стабільних економічних результатів та формувати стійкі конкурентні переваги на основі інновацій, цифровізації та принципів сталого розвитку. Вона формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників та відображає рівень ефективності використання ресурсного потенціалу, якості управлінських рішень, ступінь цифрової зрілості та здатність до стратегічної адаптації [1; 47]. Окрему роль у формуванні конкурентоспроможності відіграє розвиток внутрішнього туризму, зокрема гастрономічного. Як свідчать дослідження, активізація внутрішнього гастрономічного туризму сприяє зростанню інноваційної активності підприємств, розвитку локальних брендів та підвищенню економічної стійкості туристичних дестинацій [28]. Це особливо актуально в умовах обмежень міжнародної мобільності та трансформації туристичних потоків.

На відміну від традиційних підходів, у межах яких основна увага приділялася матеріально-ресурсному забезпеченню та ціновим перевагам, сучасні концепції конкурентоспроможності акцентують увагу на інноваційності, гнучкості управління, розвитку людського капіталу, цифровій трансформації та клієнтоорієнтованості. Особливого значення набуває здатність підприємства інтегруватися у глобальні туристичні мережі, використовувати сучасні інформаційні технології, формувати партнерські взаємозв'язки та створювати унікальний споживчий досвід, що відповідає концепції «економіки вражень» [12]. У цьому контексті важливого значення набуває розвиток гастрономічного туризму як складової економіки вражень. Формування інноваційних гастрономічних екосистем сприяє інтеграції

локальних виробників, туристичних операторів та креативних індустрій, що підвищує цінність туристичного продукту та забезпечує диференціацію дестинацій на ринку [27]. Гастрономічний компонент виступає не лише елементом сервісу, а й стратегічним чинником формування конкурентних переваг.

У зв'язку з цим суттєво зростає роль науково обґрунтованих підходів до оцінювання конкурентоспроможності туристичних підприємств. Оцінювання перестає бути допоміжним інструментом і перетворюється на ключовий елемент системи стратегічного управління, що забезпечує інформаційну базу для прийняття ефективних управлінських рішень. Сучасні підходи передбачають використання комплексних методів аналізу, які поєднують кількісні та якісні показники, дозволяють враховувати багатовимірність конкурентоспроможності та забезпечують її адекватне вимірювання [3; 13].

Особливе місце серед таких підходів займають інтегральні методи оцінювання, що базуються на формуванні узагальнюючих індексів. Використання інтегрального індексу конкурентоспроможності (CI) дозволяє агрегувати різноманітні показники — фінансові, маркетингові, операційні та цифрові — у єдиний узагальнюючий критерій, що відображає загальний рівень розвитку підприємства. Такий підхід забезпечує можливість порівняльного аналізу, виявлення слабких і сильних сторін діяльності, а також моніторингу динаміки змін конкурентних позицій підприємства [3; 4].

Крім того, інтегральне оцінювання створює передумови для поглибленого аналітичного моделювання, зокрема застосування сценарного підходу до управління конкурентоспроможністю. Сценарне моделювання виступає ефективним інструментом стратегічного аналізу, що дозволяє враховувати невизначеність зовнішнього середовища та формувати альтернативні траєкторії розвитку підприємства залежно від зміни ключових факторів [3; 13].

У межах такого підходу інтегральний індекс конкурентоспроможності (CI) може використовуватися як базовий параметр сценарного аналізу, що відображає узагальнений стан підприємства. Зміна

окремих складових індексу (фінансових, маркетингових, цифрових показників) дозволяє моделювати різні варіанти розвитку — від інерційного до інноваційно-адаптивного та проривного сценаріїв. Це забезпечує можливість не лише оцінювати поточний стан, але й прогнозувати майбутні конкурентні позиції підприємства.

Інерційний сценарій передбачає збереження існуючих тенденцій розвитку та мінімальні зміни у структурі показників, що, як правило, супроводжується стабільним або повільно зростаючим значенням СІ. Водночас такий підхід пов'язаний із ризиками втрати конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. З метою пом'якшення негативного впливу сезонності та нестабільності попиту інерційний сценарій може бути доповнений інструментами подієвого туризму, що сприяє активізації туристичних потоків та диверсифікації пропозиції туристичних послуг [43].

Інноваційно-адаптивний сценарій базується на активному впровадженні цифрових технологій, удосконаленні маркетингових стратегій та підвищенні якості сервісу, що сприяє поступовому зростанню інтегрального показника. У межах цього сценарію подієвий туризм також може виступати важливим інструментом підвищення привабливості дестинації, формування унікального туристичного досвіду та забезпечення більш рівномірного розподілу туристичних потоків протягом року [43].

Важливою перевагою сценарного підходу є можливість інтеграції результатів оцінювання у процес стратегічного планування. Це дозволяє сформувати адаптивну модель управління, у якій аналітичні дані трансформуються у конкретні управлінські рішення з урахуванням потенційних змін зовнішнього середовища. Таким чином, сценарне моделювання виступає логічним продовженням інтегрального оцінювання та забезпечує його практичну спрямованість.

Важливим аспектом сучасних підходів до оцінювання є також врахування цифрових показників, які відображають рівень цифрової зрілості підприємства. Зокрема, до таких показників належать рівень автоматизації бізнес-процесів, ефективність використання

цифрових каналів збуту, активність у онлайн-середовищі та ступінь інтеграції CRM-систем. Як свідчать дослідження, саме цифрові чинники дедалі більше визначають конкурентні позиції туристичних підприємств у глобальному середовищі [4; 24].

Таким чином, оцінювання конкурентоспроможності туристичного бізнесу повинно здійснюватися на основі системного, інтегрованого підходу, що поєднує різні групи показників, враховує вплив цифровізації та принципів сталого розвитку, а також доповнюється інструментами сценарного моделювання, які забезпечують прогнозування розвитку та підвищення адаптивності підприємства. Реалізація такого підходу створює науково обґрунтовану основу для підвищення ефективності функціонування туристичних підприємств, зміцнення їх позицій на ринку та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Метою дослідження є узагальнення теоретико-методологічних засад конкурентоспроможності туристичного бізнесу, обґрунтування інтегрованих механізмів її формування, оцінювання та підвищення, а також ідентифікація ключових чинників розвитку в умовах цифровізації та сталого розвитку. Досягнення поставленої мети передбачає вирішення комплексу завдань, пов'язаних із систематизацією наукових підходів, розробленням методичних інструментів оцінювання та визначенням стратегічних напрямів підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, зростання складності та мінливості зовнішнього середовища, посилення ролі цифрових технологій і принципів сталого розвитку зумовлюють необхідність формування нових підходів до управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств. Їх впровадження дозволяє підвищити ефективність функціонування бізнесу, забезпечити адаптацію до глобальних викликів та створити передумови для довгострокового розвитку туристичної галузі. Це визначає актуальність подальших досліджень у напрямі розроблення інтегрованих механізмів формування, оцінювання та підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу.

Наукове підґрунтя дослідження конкурентоспроможності закладене у працях класиків економічної теорії та сучасних дослідників. Так, D. Ricardo, A. Smith [15; 18] сформуvalи концепцію абсолютних і відносних переваг, яка пояснює спеціалізацію країн у міжнародному поділі праці. Подальший розвиток теорії конкурентоспроможності відбувся у роботах М. Porter [13], який обґрунтував модель «діаманта конкурентних переваг», що враховує взаємодію факторних умов, попиту, споріднених галузей та конкурентного середовища. Р. Krugman [6] акцентував увагу на ролі продуктивності як ключового чинника конкурентоспроможності, тоді як В. Aiginger [1] запропонував концепцію «динамічної конкурентоспроможності», що передбачає здатність економіки до постійного оновлення.

Важливий внесок у розвиток теоретико-методологічних засад зробили міжнародні організації, зокрема WEF, OECD та Світовий банк [10; 23; 24], які трактують конкурентоспроможність як сукупність інституцій, політик і факторів, що визначають рівень продуктивності економіки та її здатність забезпечувати високий рівень добробуту населення.

У контексті туристичного бізнесу зазначені теоретичні підходи набувають прикладного характеру. Зокрема, модель М. Портера [13] активно використовується для аналізу туристичних кластерів і дестинацій, де важливу роль відіграють якість інфраструктури, рівень сервісу, інноваційність туристичних продуктів та інтенсивність конкуренції. Дослідження “The Determinants of National Competitiveness” [3] дозволяє систематизувати ключові чинники формування економічного потенціалу, тоді як автори [25] акцентують увагу на внутрішніх структурних проблемах розвитку України.

Особливе місце у сучасних дослідженнях посідає цифрова трансформація. У праці Kudyenko та Shevchenko [7] підкреслюється, що цифрові технології є одним із визначальних факторів формування конкурентних переваг. У туристичному бізнесі це проявляється через

використання онлайн-платформ бронювання, систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), цифрового маркетингу, Big Data та персоналізованих туристичних пропозицій. Згідно зі звітом OECD [13], підвищення конкурентоспроможності вимагає активізації інвестиційної діяльності, інституційних реформ та інтеграції у міжнародні ринки.

Аналіз наукових підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства свідчить про багатогранність цього поняття. Так, В. Романишин [44] розглядає конкурентоспроможність як процес боротьби за досягнення найкращих результатів, Л. Кривенко [39] — як здатність ефективніше задовольняти потреби споживачів, В. Іванюта [36] — як адаптивність до змін ринкового середовища, В. Гуцуляк [30] — як ефективне використання потенціалу підприємства, П. Фісуненко [47] — як здатність вести конкурентну боротьбу, а З. Варналій [26] — як відносну характеристику порівняно з іншими суб'єктами ринку.

Результати дослідження М. Кохан, Ю. Бірюкової та Я. Шпарика [38] підтверджують, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища ключовими факторами конкурентоспроможності стають інноваційність, цифрова трансформація бізнес-процесів та здатність до швидкої адаптації, що повністю відповідає сучасним тенденціям розвитку туристичного бізнесу.

Узагальнюючи зазначені підходи, конкурентоспроможність туристичного підприємства пропонуємо трактувати як здатність ефективно використовувати наявні ресурси та компетенції, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формувати унікальні туристичні продукти та забезпечувати стійкі позиції на ринку.

Враховуючи багатогранність наукових підходів до визначення конкурентоспроможності національної економіки, на нашу думку, доцільно є узагальнити їх у порівняльній формі. Це дозволить більш чітко простежити еволюцію наукових поглядів та виділити ключові акценти, на яких базується сучасне розуміння цієї категорії (див. табл. 1).

Таблиця 1 — Основні підходи до визначення конкурентоспроможності національної економіки

Автор / організації	Сутність визначення	Ключові акценти з огляду на сутність визначення авторів
A. Smith (1776), D. Ricardo (1817)	Конкурентоспроможність як результат абсолютних і відносних переваг	Природно-ресурсний потенціал дестинацій, спеціалізація туристичних послуг, вигоди від міжнародного туристичного обміну
M. Porter (1990)	Здатність формувати стійкі конкурентні переваги на основі галузевої взаємодії	Туристичні кластери, якість інфраструктури, попит на туристичні послуги, інновації, інтенсивність конкуренції
P. Krugman (1994)	Конкурентоспроможність як похідна від продуктивності	Продуктивність праці в туризмі, ефективність управління туристичними підприємствами, використання технологій
WEF (Schwab, 2019)	Сукупність інституцій, політик і факторів, що визначають рівень продуктивності	Туристична інфраструктура, безпека подорожей, транспортна доступність, регуляторне середовище, сервісна якість
Aiginger (2016)	Конкурентоспроможність як «динамічна здатність» до модернізації	Інноваційність туристичних продуктів, цифровізація послуг, адаптивність до криз, сталі туристичні практики
OECD / World Bank	Конкурентоспроможність як умова сталого розвитку	Інвестиційна привабливість туристичного бізнесу, розвиток людського капіталу, інституційна підтримка галузі

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [1; 6; 11; 13; 15; 17; 18; 23]

Узагальнення дозволяє зробити висновок про еволюцію наукового розуміння конкурентоспроможності від статичних, ресурсно орієнтованих концепцій до комплексних динамічних моделей, що враховують інноваційні, інституційні та поведінкові чинники.

Якщо класичні теорії (А. Smith, D. Ricardo) [15; 18] акцентували увагу на природних і відносних перевагах та спеціалізації, то сучасні підходи (М. Porter, Р. Krugman, В. Aiginger) [1; 6; 13] розглядають конкурентоспроможність як багатовимірну систему, в якій ключову роль відіграють продуктивність, інноваційність, якість інституційного середовища та здатність до адаптації в умовах глобальних трансформацій.

Важливим є також зміщення акценту з макrorівня на взаємодію різних рівнів економічної системи — від національної економіки до галузей і окремих підприємств, що особливо актуально для туристичного бізнесу, який функціонує на перетині локальних ресурсів і глобальних ринків. Узагальнені підходи підтверджують, що конкурентоспроможність не є сталою характеристикою, а формується як динамічний процес, що залежить від здатності суб'єктів господарювання генерувати інновації, ефективно використовувати наявний потенціал та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

У цьому контексті туристичний бізнес виступає своєрідним індикатором загальноекономічної конкурентоспроможності, оскільки інтегрує вплив інфраструктурних, соціальних, інституційних та технологічних факторів. Відтак, забезпечення його конкурентоспроможності потребує системного підходу, що поєднує стратегічне управління, інноваційний розвиток, цифровізацію та формування стійких конкурентних переваг на основі унікальності туристичних продуктів і високої якості сервісу.

Разом із тим конкурентоспроможність туристичного бізнесу формується під впливом макроекономічних умов. У цьому контексті конкурентоспроможність виступає системною категорією, що охоплює економічні, соціальні, інституційні та зовнішньоекономічні чинники.

Для наочності використано графічну інтерпретацію результатів попередніх досліджень автора (див. рис. 1).



Рисунок 1 — Динаміка конкурентоспроможності національної економіки за основними факторами

Джерело: розроблено автором, наведено за [45]

Як показано на графіку, конкурентоспроможність національної економіки формується під впливом комплексу взаємопов'язаних економічних факторів. Макроекономічна стабільність виступає базовим елементом, оскільки створює передумови для залучення інвестицій та розвитку підприємницької діяльності. Сукупний вплив цих чинників визначає можливість країни посилювати свої конкурентні позиції у глобальному середовищі.

Для туристичного бізнесу особливо важливими є такі фактори, як: (макроекономічна стабільність; транспортна та логістична доступність; рівень безпеки; м'якість туристичної інфраструктури; розвиток сервісної культури; інноваційність та цифровізація послуг).

Подальший розвиток теоретичних положень пов'язаний із дослідженням чинників конкурентоспроможності туристичного бізнесу. Вони мають комплексний характер і охоплюють:

- ✓ економічні чинники (інвестиції, доходи населення, витрати підприємств);
- ✓ інституційні чинники (державна політика, правове середовище);

- ✓ інфраструктурні чинники (транспорт, готельна база, логістика);
- ✓ інноваційно-цифрові чинники (технології, автоматизація, онлайн-сервіси);
- ✓ соціально-ринкові чинники (поведінка споживачів, рівень сервісу, брендинг).

Конкурентоспроможність туристичного бізнесу формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників економічного, інституційного, інфраструктурного, інноваційно-цифрового та соціально-ринкового характеру (рис. 2).



Рисунок 2 — Чинники формування конкурентоспроможності туристичного бізнесу

Джерело: авторська розробка

У сучасних умовах трансформації економічних систем та посилення глобальної конкуренції особливого значення набуває інституційне забезпечення розвитку туристичного бізнесу. Саме інституційне середовище визначає правила функціонування ринку, формує стимули для суб'єктів господарювання та забезпечує баланс інтересів держави, бізнесу і споживачів туристичних послуг. Наявність чіткої, стабільної та прозорої нормативно-правової бази є необхідною передумовою формування конкурентоспроможного туристичного сектору.

Нормативно-правове регулювання туристичної діяльності в Україні базується на системі законодавчих актів, серед яких ключове місце займають Господарський і Цивільний кодекси, а також спеціалізовані закони, зокрема Закон України «Про туризм» [35], який визначає організаційні, економічні та соціальні засади здійснення туристичної діяльності. Важливу роль у формуванні конкурентного середовища відіграє Закон України «Про захист економічної конкуренції» [31], що спрямований на запобігання монополізації ринку та забезпечення рівних умов для всіх його учасників.

Разом з тим, розвиток туристичного бізнесу тісно пов'язаний із інноваційною та інвестиційною активністю, що обумовлює значення законів України «Про інноваційну діяльність» [33] та «Про інвестиційну діяльність» [32]. Вони створюють правові передумови для впровадження новітніх технологій, модернізації матеріально-технічної бази та залучення фінансових ресурсів у туристичну галузь. У сучасних умовах особливого значення набуває також екологічне законодавство [34], яке регламентує використання природних ресурсів та сприяє впровадженню принципів сталого розвитку, що є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій.

Інституційне забезпечення не обмежується лише нормативно-правовими аспектами, а включає також систему державного управління, механізми державно-приватного партнерства, діяльність професійних асоціацій та міжнародну співпрацю. Саме взаємодія цих

елементів формує ефективну інституційну екосистему, здатну забезпечити розвиток туристичного бізнесу в умовах невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища.

Узагальнення теоретичних і прикладних підходів дозволяє виокремити сучасні стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу, які відображають глобальні тенденції розвитку галузі та специфіку національної економіки.

Першим стратегічним напрямом є інтернаціоналізація та інтеграція, що передбачає активізацію участі у міжнародних туристичних ринках, розширення експортного потенціалу туристичних послуг та залучення іноземних інвестицій. Важливим аспектом є адаптація до міжнародних стандартів якості, сертифікації та безпеки, що забезпечує підвищення довіри з боку іноземних туристів і партнерів. Інтеграційні процеси також сприяють включенню національних туристичних підприємств у глобальні ланцюги створення вартості.

Другим ключовим напрямом виступає цифровізація, яка охоплює впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацію бізнес-процесів, використання цифрових платформ для просування туристичних продуктів та взаємодії з клієнтами. Застосування технологій штучного інтелекту, великих даних (Big Data) та аналітики дозволяє підвищити ефективність управління, персоналізувати туристичні послуги та покращити клієнтський досвід. Цифрова трансформація стає одним із визначальних факторів конкурентоспроможності в умовах розвитку цифрової економіки.

Третім стратегічним напрямом є сталий розвиток, що передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та економічних аспектів у діяльність туристичних підприємств. Екологізація бізнес-процесів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, розвиток «зеленого» туризму та підвищення соціальної відповідальності сприяють формуванню позитивного іміджу дестинацій та забезпечують їх довгострокову привабливість. У сучасних умовах саме сталість розвитку розглядається як ключова умова збереження конкурентних переваг у глобальному туристичному середовищі.

Ефективне зміцнення конкурентоспроможності національної економіки досягається через взаємодію та взаємопідсилення зазначених стратегічних напрямів, що формує так звану «синергію стратегічних пріоритетів». На рисунку 3 представлено процес формування таких пріоритетів, який відображає взаємозв'язок між інтеграційними процесами, цифровізацією та сталим розвитком.

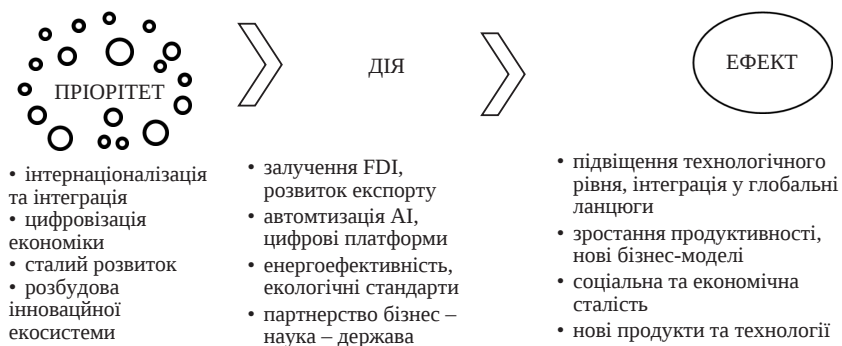


Рисунок 3 — Процес стратегічних пріоритетів підвищення конкурентоспроможності національної економіки

Джерело: розроблено автором, наведено за [45]

Цифровізація виступає каталізатором інтеграційних процесів, оскільки забезпечує доступ до глобальних ринків, спрощує комунікацію та підвищує ефективність взаємодії між учасниками туристичного ринку. Водночас впровадження принципів сталого розвитку забезпечує екологічну безпеку, соціальну стабільність та довгострокову ефективність економічних трансформацій. Таким чином, поєднання цих напрямів формує основу для створення інноваційної та конкурентоспроможної моделі розвитку туристичного бізнесу.

Таким чином, конкурентоспроможність туристичного бізнесу є складною, багаторівневою та динамічною категорією, що формується під впливом системи взаємопов'язаних факторів, серед яких визначальну роль відіграють інституційні, економічні, технологічні

та соціально-екологічні чинники. Її забезпечення потребує комплексного підходу, що поєднує інноваційний розвиток, ефективне стратегічне управління, належне інституційне забезпечення та здатність адаптуватися до глобальних викликів і тенденцій.

Реалізація зазначених напрямів створює передумови для підвищення ефективності функціонування туристичних підприємств, зміцнення їх конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, а також забезпечення сталого розвитку туристичної галузі України в довгостроковій перспективі.

Логічним продовженням дослідження теоретико-методологічних засад конкурентоспроможності туристичного бізнесу є аналіз потенціалу підприємств готельно-ресторанної сфери як ключової основи формування їх конкурентних переваг. Саме через призму потенціалу розкривається здатність суб'єктів господарювання трансформувати наявні ресурси у стійкі ринкові позиції, адаптуватися до глобальних викликів та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Готельно-ресторанний бізнес виступає однією з базових складових туристичної індустрії та важливим сегментом сервісної економіки, який формує якість туристичного продукту та безпосередньо впливає на імідж дестинації. В умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання мобільності споживачів значення цього сектору суттєво посилюється. Відповідно, потенціал підприємств HoReCa стає визначальним фактором їх конкурентоспроможності як на національному, так і на міжнародному рівнях.

У сучасній економічній теорії потенціал підприємства розглядається як складна системна категорія, що поєднує ресурси, можливості та компетенції, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. На відміну від ресурсного підходу, який акцентує увагу на наявності матеріальних і фінансових активів, сучасні концепції (*resource-based view, dynamic capabilities*) підкреслюють важливість здатності підприємства інтегрувати, трансформувати та переосмислювати ці ресурси відповідно до змін зовнішнього

середовища. У цьому контексті потенціал набуває динамічного характеру та розглядається як основа формування стійких конкурентних переваг.

Глобалізаційні процеси істотно змінюють характер функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Конкуренція поступово зміщується з цінових параметрів у площину якості сервісу, інноваційності, персоналізації послуг та екологічної відповідальності. Поширення міжнародних мереж гостинності, розвиток цифрових платформ бронювання та доставки послуг, а також інтеграція у глобальні туристичні потоки зумовлюють необхідність ефективного використання внутрішнього потенціалу підприємств.

Потенціал підприємств HoReCa пропонуємо розглядати як багатокomпонентну систему, що включає:

- ✓ матеріально-технічний потенціал;
- ✓ фінансово-економічний потенціал;
- ✓ кадровий потенціал;
- ✓ інноваційно-цифровий потенціал;
- ✓ організаційно-управлінський потенціал;
- ✓ маркетинговий та репутаційний потенціал.

Саме узгоджений розвиток цих складників забезпечує здатність підприємств адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати ефективність діяльності та формувати конкурентні переваги.

У сфері HoReCa ключову роль відіграє кадровий компонент, оскільки саме він визначає рівень сервісу та формує споживчий досвід. Високою є також значущість репутаційного та сервісного потенціалу, що безпосередньо впливає на лояльність клієнтів. Водночас фінансовий і виробничий потенціали забезпечують матеріальну основу функціонування бізнесу, тоді як інноваційний і маркетинговий — формують його розвитковий вектор.

У сучасних умовах особливого значення набуває інноваційний потенціал, який визначає здатність підприємств впроваджувати цифрові технології, автоматизувати бізнес-процеси та створювати

нові формати обслуговування. Використання Big Data, штучного інтелекту, CRM-систем і мобільних застосунків дозволяє підвищити рівень персоналізації послуг та ефективність управління взаємовідносинами з клієнтами [22].

Водночас глобалізація створює не лише можливості, але й значні виклики. Серед них:

- ✓ посилення конкуренції з боку міжнародних мереж;
- ✓ залежність від глобальних цифрових платформ;
- ✓ зростання вимог до якості та стандартів обслуговування;
- ✓ нестабільність попиту через кризові явища;
- ✓ дефіцит кваліфікованих кадрів;
- ✓ необхідність екологізації діяльності.

На рис. 4. відображено динаміку міжнародних туристичних прибуттів у 2000–2024 рр.

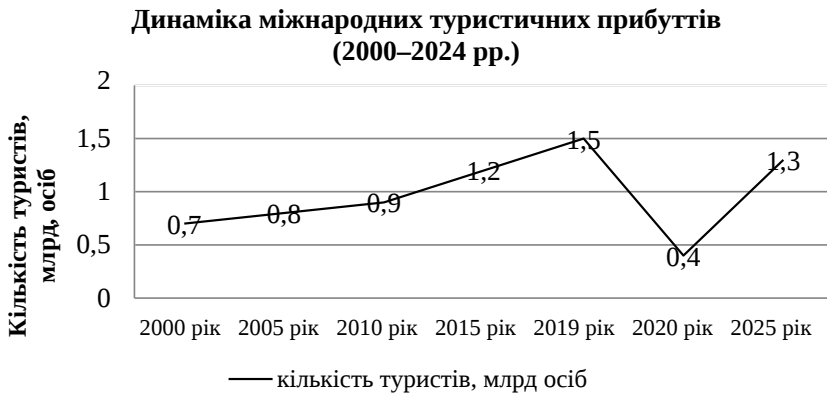


Рисунок 4 — Вплив глобалізаційних процесів на HoReCa

Джерело: розроблено автором, наведено за [29]

Як видно, у період 2000–2019 рр. спостерігалось стале зростання кількості туристів із 0,7 млрд до 1,5 млрд осіб, що свідчить про активний розвиток глобального туризму під впливом процесів глобалізації, зростання мобільності населення та розширення

доступності подорожей. У 2020 р. відбулося різке падіння показника майже вчетверо (до 0,4 млрд осіб), що пояснюється наслідками пандемії COVID-19 та пов'язаними з нею обмеженнями на міжнародні переміщення. Починаючи з 2021–2024 рр., галузь демонструє поступове відновлення: кількість туристичних прибуттів зростає до 1,3 млрд осіб, проте ще не досягла рівня докризового 2019 року.

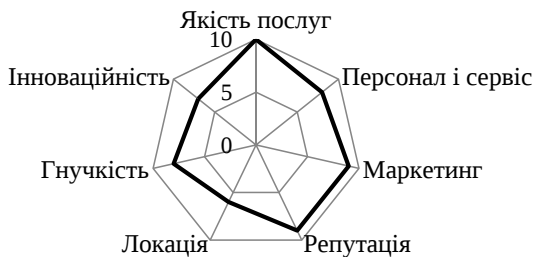
Як свідчать сучасні тенденції, глобалізація має подвійний вплив: вона одночасно розширює можливості доступу до ринків і підвищує вимоги до ефективності бізнесу. У таких умовах конкурентоспроможними стають лише ті підприємства, які здатні швидко адаптуватися до змін і впроваджувати інновації.

Особливу роль у розвитку галузі відіграють малі та середні підприємства, які забезпечують гнучкість і різноманітність пропозицій. Їх конкурентоспроможність формується під впливом таких факторів, як якість послуг, ефективність маркетингу, репутація, інноваційність та адаптивність.

Не менш значущим фактором стає репутація та управління відгуками. Дослідження свідчать, що понад 70 % клієнтів приймають рішення про відвідування закладу на основі онлайн-рейтингів і коментарів [8]. Конкурентоспроможність МСП у сфері HoReCa визначається поєднанням якості сервісу, маркетингових стратегій, інноваційності та ефективного управління репутацією. Ті підприємства, які здатні комплексно розвивати ці чинники, отримують стійкі конкурентні переваги навіть у глобалізованому ринковому середовищі [21]. Для наочності використано графічну інтерпретацію результатів попередніх досліджень автора (див. рис. 5)

Як видно з діаграми, найбільший вплив на конкурентоспроможність МСП у сфері HoReCa мають якість послуг (10 балів), маркетингові стратегії (9 балів) та репутація закладу (9 балів). Дещо нижчі оцінки отримали фактори персоналу і сервісу (8 балів), а також гнучкості й адаптивності (8 балів). Водночас інноваційність (7 балів) та локація (6 балів) хоч і залишаються важливими, проте не є визначальними.

Фактори конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу у сфері HoReCa



— Фактори впливу по 10-бальній системі

Рисунок 5 — Фактори конкурентоспроможності малого
та середнього бізнесу у сфері HoReCa

Джерело: розроблено автором, наведено за [29]

Таким чином, конкурентні переваги МСП формуються насамперед завдяки високій якості сервісу, ефективному маркетингу та позитивній репутації, що дозволяє їм успішно конкурувати навіть з великими мережевими компаніями.

Узагальнюючи можливості та виклики цифрової трансформації, систематизуємо у табличній формі.

Таблиця 2 — Можливості та загрози для підприємств HoReCa в умовах глобалізації

Технологія	Приклад застосування	Основні переваги	Потенційні ризики / виклики
1	2	3	4
Автоматизація (POS-система, PMS)	Електронні касові системи, програми управління готелем	Оптимізація витрат, контроль операцій, швидке обслуговування	Висока вартість впровадження, навчання персоналу

Продовження таблиці 2

1	2	3	4
Онлайн-платформи	Booking, Glovo, UberEats	Збільшення клієнтської бази, просування бренду	Комісії, залежність від зовнішніх сервісів
Big Data та AI	Аналітика попиту, чат-боти	Персоналізація сервісу, прогнозування трендів	Питання захисту даних, потреба у спеціалістах
Інтернет речей (IoT)	«Розумні» готельні номери, автоматизована кухня	Підвищення комфорту, енергоефективність	Висока собівартість, технічні збої
Еко-технології	Сортування відходів, енергоощадне обладнання	Зниження витрат, позитивний імідж, відповідність ESG	Початкові інвестиції, потреба у сертифікації

Джерело: розроблено автором, наведено за [29]

Аналіз таблиці свідчить, що цифрові технології відкривають значні перспективи для розвитку, проте їх впровадження супроводжується ризиками, пов'язаними з витратами, залежністю від платформ і потребою у кваліфікованих кадрах.

Водночас ключові виклики зосереджені навколо високих початкових інвестицій, залежності від зовнішніх сервісів, потреби у спеціалізованих кадрах та забезпечення захисту даних. Використання екологічних технологій дозволяє поєднати економічну ефективність із формуванням позитивного іміджу, проте потребує сертифікації та додаткових витрат. Це свідчить про необхідність балансування між інноваційністю та стійкістю розвитку підприємств у глобалізованому середовищі.

У стратегічному вимірі розвиток потенціалу підприємств HoReCa визначається кількома ключовими напрямками:

- ✓ цифровізація та автоматизація;

- ✓ екологізація та впровадження принципів сталого розвитку;
- ✓ диверсифікація послуг;
- ✓ інтеграція у глобальні стандарти;
- ✓ розвиток малого та середнього бізнесу.

З метою оцінки значущості цих напрямів було проведено експертне узагальнення (рис. 6).

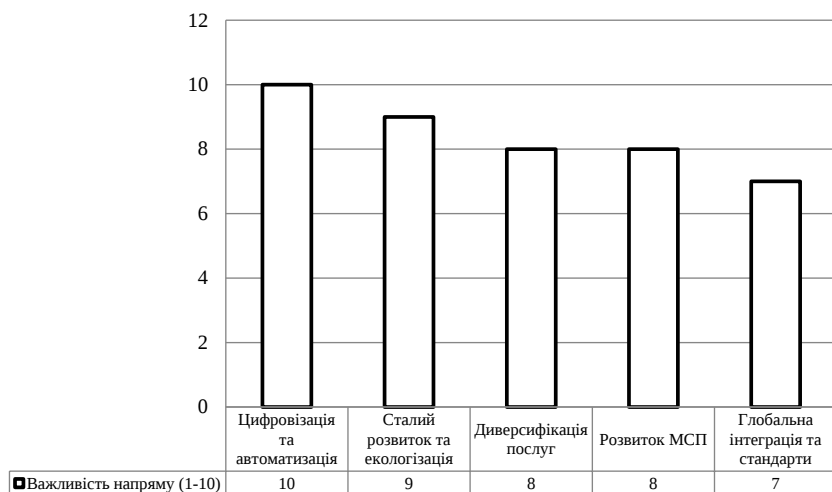


Рисунок 6 — Перспективи розвитку сфери HoReCa в умовах глобалізації

Джерело: розроблено автором, наведено за [29]

Таким чином, потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу виступає не лише сукупністю ресурсів, а й стратегічною категорією, що визначає їх здатність до розвитку в умовах глобалізації. Його ефективне формування та реалізація потребують комплексного підходу, що поєднує інноваційність, гнучкість управління, орієнтацію на споживача та інтеграцію принципів сталого розвитку. Саме така синергія дозволяє підприємствам HoReCa забезпечувати конкурентоспроможність, стійкість до кризових явищ і довгострокове зростання в глобалізованому економічному середовищі.

Отже, аналіз потенціалу підприємств готельно-ресторанного бізнесу дозволив встановити, що їх конкурентоспроможність формується під впливом не лише внутрішніх ресурсів і управлінських рішень, але й ширшого зовнішнього середовища, передусім — регіональних умов розвитку туризму. Саме на рівні регіонів відбувається інтеграція економічних, соціокультурних, інноваційних та інституційних факторів, які визначають динаміку туристичних потоків і ефективність функціонування суб'єктів індустрії гостинності. У цьому контексті особливої актуальності набуває наукова дискусія щодо чинників регіонального розвитку туризму та їх впливу на конкурентоспроможність територій.

Наукова дискусія щодо чинників регіонального розвитку туризму формується у межах сучасних міждисциплінарних підходів, що поєднують теорії регіональної економіки, просторового розвитку, конкурентоспроможності територій та сталого розвитку. У сучасній економічній науці туризм розглядається не лише як сектор послуг, а як складна соціально-економічна система, що функціонує на перетині локальних ресурсів, глобальних потоків і інституційних механізмів регулювання.

У цьому контексті важливого значення набувають положення теорії конкурентоспроможності регіонів, згідно з якими конкурентні переваги територій формуються через ефективне використання ресурсного потенціалу, розвиток інфраструктури, інноваційність та якість інституційного середовища. Туризм у такій моделі виступає каталізатором економічного зростання, активізуючи мультиплікативні ефекти у суміжних галузях та сприяючи підвищенню привабливості регіону.

Економічний внесок туризму у розвиток регіонів подано в узагальненій формі (табл. 3).

Ця таблиця відображає структуру економічного внеску туризму у розвиток регіонів. Дані показують, що найбільший ефект створюють інвестиції у туристичну інфраструктуру (40 %), що має мультиплікативний вплив на економіку [34, 36]. Значний вклад також

становлять робочі місця, створені у сфері туризму та суміжних галузях [35]. Податкові надходження формують фінансову базу місцевих бюджетів, забезпечуючи можливість їх подальшого розвитку [37].

Таблиця 3 — Економічний внесок туризму у розвиток регіонів

Показник	Значення (середній регіон)	Частка у структурі (%)
Інвестиції у туристичну інфраструктуру	250 млн грн/рік	40 %
Робочі місця у сфері туризму	18 тис.	35 %
Податкові надходження до місцевих бюджетів	120 млн грн/рік	20 %
Суміжні галузі (будівництво, транспорт, харчова промисловість)	60 млн грн/рік	5 %

Джерело: розроблено автором, наведено за [46]

В економічному вимірі, як зазначають дослідники [33, 34], ключовими драйверами розвитку туризму є інвестиції в інфраструктуру, фінансові стимули та державна підтримка, що забезпечують формування матеріальної бази туристичної діяльності. Для оцінки ефективності розвитку використовуються показники зайнятості, внеску у регіональний валовий продукт, а також інтегровані індекси туристичної конкурентоспроможності, запропоновані міжнародними організаціями, зокрема UNWTO та провідними консалтинговими структурами.

Водночас сучасні дослідження суттєво розширюють економічний підхід, акцентуючи увагу на соціокультурних детермінантах розвитку туризму. Вони розглядаються як ключове джерело формування унікального туристичного продукту, що базується на культурній спадщині, локальній ідентичності та розвитку креативних індустрій. Саме ці чинники забезпечують диференціацію регіонів у глобальному туристичному просторі та формують їхній бренд.

Оцінка впливу окремих видів культурної спадщини на формування туристичного продукту здійснена з використанням експертного підходу та умовної шкали (0–1), що дозволяє відобразити їх відносну вагомість і порівняльну значущість (табл. 4.)

Таблиця 4 — Аналітична оцінка ролі культурної спадщини у формуванні конкурентоспроможності туристичних дестинацій

Вид культурної спадщини	Приклади	Характер впливу	Сила впливу (0–1)	Рівень використання	Стратегічна вагомість (w)
Матеріальна	Архітектурні пам'ятки (Софія Київська, замки Луцька і Кам'янець-Подільського), музеї, археологічні комплекси	Формує базову туристичну привабливість, створює основу маршрутів	0,85	високий	0,35
Нематеріальна	Традиції, обряди, кухня (страви), музика, фестивалі	Формує емоційний досвід, підсилює автентичність	0,75	середній	0,30
Комплексна (синтетична)	Культурні маршрути («Шлях Гедиміновичів», «Шлях дерев'яних церков Карпатського регіону»)	Інтегрує ресурси, формує цілісний туристичний продукт і бренд дестинації	0,90	середній	0,35

Джерело: авторська розробка (із використанням експертного оцінювання вагомості факторів)

З метою підвищення аналітичної цінності дослідження здійснено порівняльну оцінку впливу різних видів культурної спадщини на конкурентоспроможність туристичних дестинацій. На відміну від традиційного описового підходу, запропонована таблиця враховує не лише якісні характеристики, а й кількісні параметри, зокрема силу впливу, рівень використання та стратегічну вагомість окремих складових.

Результати аналізу свідчать, що найвищий інтеграційний ефект має комплексна (синтетична) культурна спадщина (0,90), оскільки вона поєднує матеріальні та нематеріальні елементи, формуючи цілісний туристичний продукт і підвищуючи міжнародну привабливість дестинації. Водночас матеріальна спадщина (0,85) залишається базовою основою розвитку туризму, забезпечуючи формування туристичних маршрутів та пізнавальну цінність подорожей.

Нематеріальна культурна спадщина (0,75), хоча й має дещо нижчий рівень формалізованого використання, відіграє важливу роль у формуванні автентичності туристичного досвіду та створенні емоційного зв'язку зі споживачем. Встановлено, що недостатній рівень її інтеграції у туристичні продукти обмежує потенціал підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, ефективне поєднання матеріальної, нематеріальної та комплексної культурної спадщини є ключовою передумовою формування конкурентних переваг туристичних дестинацій, що обґрунтовує необхідність розвитку інтегрованих туристичних продуктів і стратегій їх просування.

Успішні приклади інтеграції культурної спадщини в розвиток туризму демонструють Італія, Франція, Іспанія, Японія, де спадщина використовується як головний інструмент туристичного брендингу. Українські науковці [41], зазначають, що Львів завдяки грамотному використанню історико-культурного середовища зумів сформувати імідж європейського культурного центру, що приваблює як внутрішніх, так і іноземних туристів. Подібні процеси спостерігаються

і в Києві та Кам'янці-Подільському, де спадщина стала основою туристичного брендингу.

Крім того, міжнародні організації визнають важливість культурної спадщини у стратегіях сталого розвитку. У звіті UNESCO (2012) [20] наголошується, що культурні ресурси виступають не лише драйвером економічного зростання, але й чинником соціальної згуртованості та міжкультурного діалогу. Таким чином, інтеграція спадщини в туристичну політику має мультиплікативний ефект.

Незважаючи на значний потенціал, використання культурної спадщини у туризмі пов'язане з низкою проблем: недостатнє фінансування реставрації та збереження об'єктів, ризик надмірної комерціалізації, що може призвести до втрати автентичності, а також відсутність комплексних стратегій розвитку культурного туризму на державному та регіональному рівнях. Основні проблеми та можливі шляхи їх вирішення у використанні культурної спадщини у туризмі наведено в табл. 5. Проведене дослідження засвідчило, що культурна спадщина є одним із провідних чинників формування конкурентних переваг туристичних дестинацій.

Таблиця 5 — Проблеми та можливі шляхи їх вирішення у використанні культурної спадщини в туризмі

Проблема	Прояв у туристичній сфері	Можливі шляхи вирішення
1	2	3
Недостатнє фінансування збереження об'єктів	Руйнування пам'яток архітектури, обмежений доступ до музеїв	Державні та міжнародні гранти; державно-приватне партнерство; залучення коштів туристичних операторів
Ризик комерціалізації та втрата автентичності	Перетворення культурних елементів на «шоу» без збереження суті	Регулювання комерційної діяльності; підтримка місцевих традиційних спільнот; розвиток етичного туризму

Продовження таблиці 5

1	2	3
Відсутність комплексної стратегії розвитку	Розрізнені заходи без інтеграції в загальну політику туризму	Розробка регіональних і національних програм розвитку культурного туризму; координація між владою, бізнесом і громадами
Низький рівень промоції на міжнародному ринку	Слабка впізнаваність українських культурних дестинацій	Використання цифрових платформ і соціальних мереж; участь у міжнародних туристичних виставках; брендинг культурних маршрутів
Недостатня підготовка кадрів у сфері HoReCa та туризму	Низька якість сервісу, відсутність знань про культурну спадщину	Освітні програми для гідів і менеджерів; професійні тренінги; залучення молоді до збереження спадщини

Джерело: авторська розробка

Аналіз наукових джерел [16; 19; 37] підтверджує, що використання як матеріальної, так і нематеріальної спадщини дозволяє створювати унікальні туристичні продукти, здатні приваблювати як внутрішніх, так і міжнародних туристів.

Встановлено, що матеріальна спадщина (архітектурні пам'ятки, музеї, історичні комплекси) формує основу туристичної ідентичності дестинації, тоді як нематеріальна (традиції, обряди, кухня, фестивалі) забезпечує емоційну цінність і стимулює повторні відвідування. Комплексне поєднання цих двох складових (наприклад, культурні маршрути чи тематичні фестивалі) створює синергійний ефект, підвищуючи конкурентоспроможність території.

Результати аналізу практики розвитку туризму в Україні показали, що найбільший успіх мають ті дестинації, які активно інтегрують культурну спадщину у власні стратегії розвитку (Львів,

Кам'янець-Подільський, Ужгород). Водночас виявлено низку проблем: недостатнє фінансування, ризик втрати автентичності, слабка міжнародна промоція, що співпадає з висновками попередніх дослідників [2].

Отримані результати свідчать про необхідність системного підходу, де культурна спадщина розглядається не лише як туристичний ресурс, а й як інструмент сталого розвитку територій. Це відкриває перспективи для формування інноваційних туристичних продуктів, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення міжнародного іміджу України як країни з багатою культурною спадщиною.

Культурна спадщина є унікальним ресурсом, здатним забезпечити туристичним DESTINATIONAM стійкі конкурентні переваги. Інтеграція спадщини у стратегії сталого туризму, розвиток культурних маршрутів, популяризація нематеріальної спадщини та активна співпраця держави, місцевих громад і бізнесу дозволять підвищити міжнародну конкурентоспроможність України як туристичної DESTINATIONI.

По-друге, значний вплив мають традиції та етнічна ідентичність. Туристи часто приїжджають до певних регіонів саме за автентичним досвідом — участю у народних обрядах, фестивалях, майстер-класах із ремесел, дегустаціями традиційних страв. Такий підхід формує унікальний образ території та забезпечує її конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

По-третє, важливою складовою є креативні індустрії — сучасні культурні практики, мистецькі події, дизайн, кіно, музика, театральне мистецтво. Вони створюють новий формат туризму, орієнтований на молодіжну аудиторію та міжнародні культурні обміни. Креативний туризм стимулює розвиток підприємництва, сприяє інтеграції регіонів у глобальні культурні процеси та формує позитивний імідж країни на міжнародній арені.

По-четверте, не менш значущим чинником є соціальна взаємодія та гостинність місцевих громад. Дослідження показують, що рівень толерантності, відкритості та комунікації місцевих жителів

із туристами значно впливає на рівень задоволеності подорожжю та формування лояльності туристів до регіону. Залучення громад до туристичних ініціатив сприяє підвищенню соціальної відповідальності, а також забезпечує додатковий дохід місцевому населенню.

По-п'яте, важливим соціокультурним аспектом є освіта та підготовка кадрів у сфері туризму. Рівень професійності персоналу, знання іноземних мов, навички міжкультурної комунікації визначають якість сервісу і безпосередньо впливають на репутацію регіону як туристичного напрямку [9, 46].

Поеднання культурної спадщини, традицій та сучасних культурних практик формує комплексну привабливість регіонів (див. рис. 7).

Діаграма демонструє структуру соціокультурних чинників туристичної привабливості регіонів. Найбільший вплив має культурна спадщина (30 %) та фестивалі й традиції (25 %), що відповідає даним [35]. Важливе місце посідають креативні індустрії (20 %), які формують сучасний образ території [33]. Гастрономічний туризм (15 %) і соціальна взаємодія місцевих громад (10 %) також роблять вагомий внесок у формування унікального туристичного досвіду [34].

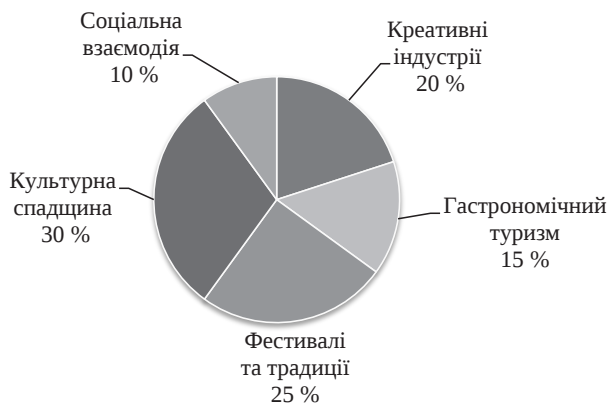


Рисунок 7 — Соціокультурні чинники туристичної привабливості регіонів

Джерело: розроблено автором, наведено за [46]

Соціокультурні чинники формують ідентичність та унікальність туристичного продукту, сприяють збереженню культурної спадщини, активізації місцевих громад і розвитку креативних індустрій. Їх ефективне використання дозволяє створювати додану вартість для регіону, забезпечуючи синергію між культурним і економічним розвитком.

Інноваційні чинники стають визначальними у сучасному розвитку туризму, адже вони забезпечують конкурентоспроможність регіонів, сприяють підвищенню якості туристичних послуг та створюють нові можливості для залучення туристів.

По-перше, ключову роль відіграє цифровізація туристичної сфери. Використання онлайн-сервісів для бронювання, мобільних застосунків для навігації, віртуальних турів, платформ електронних відгуків формує нову модель взаємодії туриста з дестинацією. Це не лише спрощує доступ до туристичних продуктів, але й забезпечує персоналізацію пропозицій відповідно до індивідуальних потреб.

По-друге, важливим інноваційним напрямом є розвиток смарт-туризму, що базується на використанні великих даних (Big Data), технологій штучного інтелекту та IoT. Завдяки цьому можливо прогнозувати туристичні потоки, оптимізувати логістику, покращувати якість обслуговування та управляти навантаженням на інфраструктуру [9].

По-третє, зростає значення сталих та «зелених» інновацій у туризмі. Енергоефективні готелі, екологічні транспортні рішення, розвиток еко- та агротуризму відповідають глобальним трендам сталого розвитку та дозволяють мінімізувати негативний вплив туризму на довкілля [4, 21].

По-четверте, важливим аспектом є інноваційний маркетинг у туризмі. Використання цифрових комунікацій, віртуальної та доповненої реальності, інтерактивних платформ створює новий рівень просування туристичних продуктів і підвищує залученість цільових аудиторій.

По-п'яте, слід виділити розвиток стартапів і підприємницьких ініціатив у сфері туризму. Інноваційні бізнес-моделі сприяють

диверсифікації туристичних послуг, створюють нові робочі місця та активізують локальні громади. Такі стартапи часто стають драйверами змін у сфері гостинності та транспортного забезпечення [46].

Інноваційний підхід до аналізу розвитку туризму передбачає врахування ролі цифрових технологій, платформених рішень та концепції smart tourism. Використання Big Data, штучного інтелекту, цифрових платформ бронювання та маркетингових інструментів суттєво трансформує механізми функціонування туристичного ринку, знижує бар'єри входу для малого бізнесу та підвищує ефективність управління туристичними потоками.

Для наочності представлено графічну інтерпретацію результатів попередніх досліджень автора (див. рис. 8)

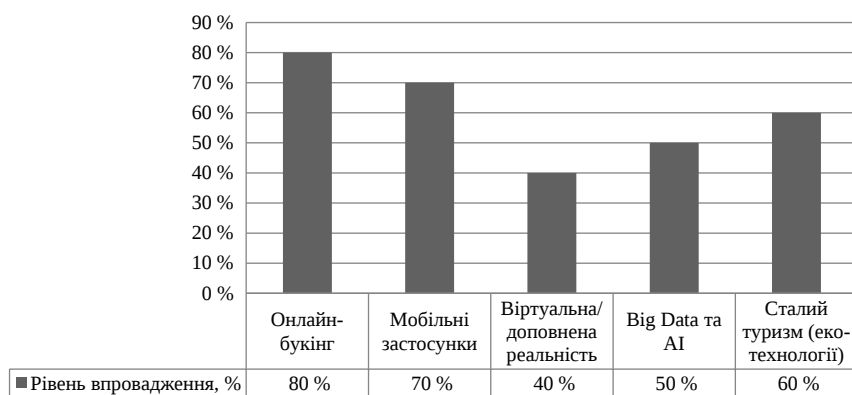


Рисунок 8 — Інноваційні технології в розвитку туризму

Джерело: розроблено автором, наведено за [46]

Діаграма ілюструє рівень впровадження різних інноваційних технологій у сфері туризму. Найбільш поширеними є онлайн-букінг системи (80 %) та мобільні застосунки (70 %), що відповідає сучасним тенденціям цифровізації [34, 35]. Значну роль починають відігравати Big Data та штучний інтелект (50 %), які застосовуються для персоналізації туристичних послуг [36].

Менш розповсюджені, але перспективні напрями — віртуальна та доповнена реальність (40 %) і сталий туризм з еко-технологіями (60 %), що формують новий підхід до взаємодії туристів із простором [14]. На нашу думку, графік показує, що ключовими драйверами інноваційного розвитку є цифровізація та сталі практики, які інтегрують регіони у глобальний туристичний ринок.

Інституційні, управлінські та екологічні чинники також визначають ефективність реалізації туристичного потенціалу регіонів, оскільки саме вони формують нормативно-правове середовище, стратегічні пріоритети та механізми взаємодії між державними органами, бізнесом і місцевими громадами. Ключове значення має нормативно-правове забезпечення розвитку туризму. Якість законодавчої бази, наявність державних і регіональних програм підтримки туристичної галузі визначають прозорість та передбачуваність правил гри для бізнесу. Стабільне правове середовище сприяє залученню інвестицій, розвитку підприємництва та реалізації інноваційних проєктів. Важливим аспектом є державно-приватне партнерство у розвитку туризму. Спільна участь держави та бізнесу у фінансуванні й реалізації інфраструктурних проєктів, маркетингових кампаній чи інноваційних рішень дозволяє ефективніше використовувати ресурси та досягати синергії у розвитку галузі.

Також, значну роль відіграє регіональна туристична політика та стратегічне планування. Наявність комплексних стратегій розвитку туризму на рівні регіонів дозволяє враховувати специфіку місцевих ресурсів, узгоджувати інтереси різних учасників ринку та забезпечувати сталий розвиток територій. Інституційні чинники забезпечують розвиток інституцій громадянського суспільства та туристичних асоціацій, які сприяють залученню громад до управління туристичною сферою, формуванню механізмів саморегуляції та популяризації культурних і природних ресурсів [21].

Вагоме значення мають кадрові ресурси та система управління якістю у сфері туризму. Наявність професійних управлінських кадрів, ефективних органів туристичної адміністрації та впровадження

міжнародних стандартів якості визначають рівень конкурентоспроможності регіону на світовому туристичному ринку. Інституційні детермінанти визначають рамкові умови функціонування туристичної сфери, формуючи правове поле, систему управління та механізми партнерства між державними і приватними структурами. Для кращого розуміння співвідношення ключових інституційних факторів розвитку, представлено графічну інтерпретацію на основі узагальнених даних (див. рис. 9).

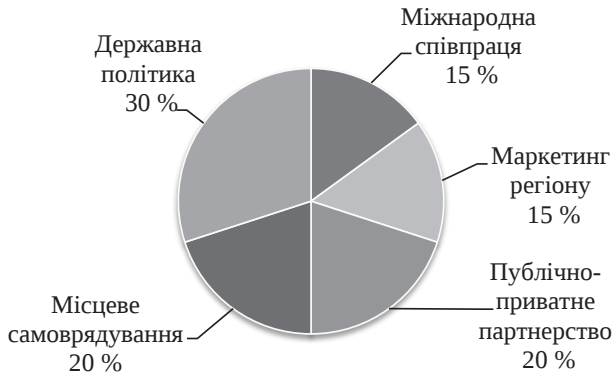


Рисунок 9 — Інституційні чинники регіонального розвитку туризму

Джерело: розроблено автором, наведено за [46]

Діаграма відображає розподіл вагомості інституційних чинників у розвитку туризму. Найбільше значення має державна політика (30 %), оскільки вона формує нормативно-правову базу та визначає стратегічні пріоритети [21]. Важливими залишаються місцеве самоврядування (20 %) та публічно-приватне партнерство (20 %), які забезпечують практичну реалізацію проєктів на місцях. Маркетинг регіону (15 %) і міжнародна співпраця (15 %) відіграють роль у формуванні позитивного іміджу та залученні туристів і інвесторів.

Таким чином, інституційні та управлінські чинники формують базу для ефективного використання економічного, соціокультурного

й інноваційного потенціалу туризму. Вони забезпечують стабільність, прозорість і системність розвитку галузі, сприяючи її інтеграції у глобальний простір.

Екологічні чинники визначають довгострокову стійкість розвитку туризму, оскільки якість природного середовища безпосередньо впливає на туристичну привабливість територій. Збереження природних ресурсів та впровадження екологічно орієнтованих практик є передумовою формування конкурентоспроможного туристичного продукту.

По-перше, важливим аспектом є якість природного середовища. Чистота повітря, стан водних ресурсів, рівень шумового та візуального забруднення суттєво впливають на рішення туристів щодо вибору місця відпочинку.

По-друге, зростає роль сталого використання природних ресурсів. Розвиток екотуризму, агротуризму, зелених маршрутів сприяє раціональному використанню територій, збереженню біорізноманіття та формуванню позитивного іміджу регіонів на міжнародному ринку.

По-третє, вагомого значення набуває екологічна інфраструктура. Використання енергоефективних технологій у готельному бізнесі, розвиток системи сортування та переробки відходів, впровадження «зеленого» транспорту є необхідними умовами для зниження негативного впливу туризму на довкілля.

По-четверте, важливим чинником є екологічна свідомість місцевих громад та туристів. Формування культури відповідального споживання, участь у природоохоронних акціях та освітніх програмах сприяють збереженню ресурсів і підвищують привабливість регіону для екоорієнтованих туристів.

По-п'яте, слід виділити екологічний менеджмент та моніторинг. Використання систем оцінки впливу туризму на довкілля, розробка стандартів екологічної сертифікації та регулярний моніторинг стану природних ресурсів дозволяють забезпечити баланс між економічними вигодами та екологічними обмеженнями.

Екологічні детермінанти виступають основою сталого розвитку туризму, адже саме природне середовище та якість екологічних ресурсів визначають довгострокову привабливість територій. Для систематизації основних екологічних чинників та їхнього впливу на туристичну діяльність наведено узагальнені дані (див. табл. 6). Таблиця демонструє основні екологічні чинники, які визначають можливості сталого розвитку туризму. Як видно, ключовим є збереження природних ресурсів та чистота довкілля, що виступають базою для формування позитивного туристичного іміджу. Розвиток екотуризму та впровадження відновлюваних джерел енергії сприяють економії ресурсів та підвищенню конкурентоспроможності регіонів.

Таблиця 6 — Аналітична оцінка впливу екологічних чинників на конкурентоспроможність туристичної дестинації

Екологічний чинник	Характеристика	Вплив на туристичну привабливість (0–1)	Вплив на конкурентоспроможність (0–1)	Рівень керуваності (0–1)	Синергія з іншими факторами
1	2	3	4	5	6
Якість природного середовища	Стан повітря, води, ґрунтів, рівень забруднення	0,90	0,85	0,60	Підсилює імідж, впливає на здоров'я туристів та тривалість перебування
Біорізноманіття та природні ресурси	Ландшафти, національні парки, флора і фауна	0,85	0,80	0,55	Формує унікальність дестинації, основа для еко- та активного туризму

Продовження таблиці 6

1	2	3	4	5	6
Екологічна інфраструктура	Системи утилізації відходів, екотранспорт, енергоефективність	0,75	0,78	0,70	Підвищує комфорт і довіру туристів, пов'язана з цифровізацією та управлінням
Рівень екологічної безпеки	Відсутність екологічних ризиків, катастроф, техногенних загроз	0,88	0,83	0,65	Визначає базову привабливість і репутацію території
Екологічна свідомість населення та бізнесу	Екологічна культура, сталі практики, відповідальний туризм	0,70	0,75	0,80	Посилює бренд дестинації, підтримує сталість розвитку
Політика сталого розвитку	Екологічне регулювання, сертифікації, «зелені» стандарти	0,72	0,77	0,75	Інтегрується з інституційним середовищем і міжнародними вимогами

Джерело: сформовано автором із використанням експертного оцінювання (шкала 0–1)

Запропонована таблиця відображає аналітичну оцінку впливу екологічних чинників на формування конкурентоспроможності туристичних дестинацій. На відміну від описових підходів, вона дозволяє не лише ідентифікувати ключові екологічні складові, але й здійснити їх порівняльну оцінку за рівнем впливу, керованості та взаємозв'язків з іншими факторами розвитку.

Результати оцінювання свідчать, що найбільший вплив на туристичну привабливість мають якість природного середовища (0,90) та рівень екологічної безпеки (0,88), що підтверджує зростання ролі екологічних критеріїв у виборі туристичних напрямів. Водночас біорізноманіття (0,85) виступає ключовим чинником формування унікальності дестинації та розвитку спеціалізованих видів туризму.

Важливою характеристикою є рівень керованості екологічних чинників, який є найвищим для екологічної свідомості населення (0,80) та політики сталого розвитку (0,75). Це свідчить про значний потенціал управлінського впливу на підвищення конкурентоспроможності через впровадження екологічних практик та регуляторних механізмів.

Окрему увагу привертає екологічна інфраструктура, яка демонструє відносно високий рівень керованості (0,70) та значний вплив на конкурентоспроможність (0,78), що підкреслює її роль як інструменту інтеграції екологічних і технологічних рішень.

Таким чином, екологічні чинники формують не лише базові умови функціонування туристичної дестинації, але й виступають важливим джерелом її конкурентних переваг. Їх комплексний розвиток забезпечує підвищення привабливості, зміцнення іміджу та відповідність сучасним принципам сталого туризму.

На нашу думку, екологічна складова туризму стає не лише фактором привабливості, а й стратегічним елементом довготривалого розвитку. Уточнено визначення основних чинників регіонального розвитку туризму, серед яких виокремлено економічні, соціокультурні, інноваційні, інституційно-управлінські та екологічні детермінанти. Результати проведеного дослідження засвідчили, що розвиток туризму на регіональному рівні є багатовимірним процесом, що потребує комплексного підходу, а саме:

- ✓ економічні чинники формують фінансово-інвестиційну основу галузі, визначаючи обсяги інвестицій, зайнятість населення та податкові надходження;
- ✓ соціокультурні детермінанти забезпечують унікальність туристичного продукту, сприяють збереженню культурної

спадщини та розвитку креативних індустрій, що формує ідентичність територій;

- ✓ інноваційні чинники визначають конкурентоспроможність регіонів, сприяють цифровізації туристичних послуг, розвитку смарт-туризму та впровадженню екологічно орієнтованих технологій;
- ✓ інституційні та управлінські механізми створюють нормативно-правові, організаційні й стратегічні умови для ефективного розвитку галузі, забезпечуючи взаємодію держави, бізнесу та місцевих громад;
- ✓ екологічні чинники виступають ключовою передумовою сталого розвитку туризму, оскільки якість природного середовища та ефективність екологічного менеджменту визначають довготривалу привабливість регіонів.

Окремий напрям наукової дискусії пов'язаний із дослідженням соціального капіталу та інституційних механізмів розвитку туризму. Доведено, що залучення місцевих громад, розвиток державно-приватного партнерства та формування ефективних моделей управління сприяють підвищенню стійкості туристичних систем і забезпечують їх довгостроковий розвиток.

Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, у сучасній літературі зберігаються певні прогалини, зокрема:

- ✓ відсутність інтегрованих моделей, що поєднують економічні, соціокультурні та інноваційні чинники;
- ✓ недостатня емпірична база на регіональному рівні;
- ✓ обмежене дослідження механізмів поширення інновацій у периферійних територіях.

Узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності та чинників конкурентоспроможності туристичного бізнесу свідчить про доцільність їх систематизації у вигляді цілісної концептуальної моделі. З огляду на це, пропонується інтегрована модель конкурентоспроможності туристичного бізнесу, яка базується на системному підході та поєднує внутрішні й зовнішні чинники розвитку (див. рис. 10).



Рисунок 10 — Методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства

Джерело: побудовано автором

Модель включає чотири ключові блоки:

1. Вхідні параметри (ресурсний потенціал): формують базу конкурентоспроможності та охоплюють:

- матеріально-технічні ресурси;
- фінансові ресурси;
- кадровий потенціал;
- інформаційні та цифрові ресурси;
- репутаційний та бренд-капітал.

2. Процесний блок (механізми трансформації): відображає здатність підприємства перетворювати ресурси у конкурентні переваги через:

- стратегічне управління;
- інноваційну діяльність;
- цифровізацію бізнес-процесів;
- маркетингові інструменти;
- управління якістю сервісу.

3. Вихідні параметри (результати): характеризують рівень досягнутої конкурентоспроможності:

- конкурентні переваги;
- ринкова частка;
- прибутковість;
- лояльність клієнтів;
- стійкість розвитку.

4. Зовнішнє середовище: визначає умови функціонування та впливає на всі елементи моделі:

- макроекономічні фактори;
- інституційне середовище;
- рівень конкуренції;
- глобалізаційні процеси;
- технологічні тренди.

Запропонована модель відображає логіку формування конкурентоспроможності як безперервного процесу трансформації ресурсів у результати під впливом зовнішніх факторів. Її використання

дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони туристичного підприємства, а також визначити напрями стратегічного розвитку.

З метою практичного застосування запропонованої моделі доцільним є розроблення методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства. Такий підхід повинен базуватися на системі кількісних і якісних показників, що відображають ключові аспекти діяльності підприємства відповідно до структурних елементів моделі.

Методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства передбачає формування інтегрованої системи показників, згрупованих за основними функціональними напрямками діяльності.

Виокремлюємо наступні групи показників:

1. Фінансові показники:
 - рентабельність діяльності;
 - обсяг доходів;
 - ліквідність;
 - фінансова стійкість.
2. Маркетингові показники:
 - частка ринку;
 - рівень впізнаваності бренду;
 - рівень задоволеності клієнтів;
 - ефективність рекламних кампаній.
3. Операційні показники:
 - завантаженість номерного фонду (для HoReCa);
 - продуктивність персоналу;
 - швидкість обслуговування;
 - якість сервісу.
4. Цифрові показники:
 - рівень цифровізації бізнес-процесів;
 - онлайн-присутність;
 - використання CRM-систем;
 - частка онлайн-продажів.

Для узагальненої оцінки пропонується використовувати інтегральний індекс конкурентоспроможності:

$$CI = \sum_{i=1}^n w_i \times x_{i(1)}, \quad (1)$$

де CI — інтегральний індекс конкурентоспроможності;

w_i — ваговий коефіцієнт i -го показника;

x_i — нормалізоване значення показника;

n — кількість показників.

Оцінювання здійснюється у кілька етапів:

- 1) відбір показників;
- 2) нормалізація даних;
- 3) визначення вагових коефіцієнтів (експертним або аналітичним методом);
- 4) розрахунок інтегрального індексу;
- 5) інтерпретація результатів.

Отриманий інтегральний показник дозволяє:

- порівнювати підприємства між собою;
- визначати динаміку конкурентоспроможності;
- обґрунтовувати управлінські рішення.

З метою забезпечення практичної інтерпретації результатів оцінювання інтегрального індексу конкурентоспроможності туристичного підприємства пропонуємо використовувати шкалу градації його значень. Це забезпечує не лише кількісно оцінити рівень конкурентоспроможності, але й здійснити якісну характеристику позицій підприємства на ринку.

Інтегральний показник конкурентоспроможності (CI), розрахований на основі нормалізованих значень показників та їх вагових коефіцієнтів, набуває значень у межах від 0 до 1. Чим ближче значення індексу до 1, тим вищим є рівень конкурентоспроможності підприємства.

З огляду на це, пропонується наступна шкала інтерпретації:

1. Високий рівень конкурентоспроможності ($CI = 0,75 - 1,00$). Характеризується наявністю стійких конкурентних переваг, високою ефективністю використання ресурсів, розвиненою системою управління та значним рівнем адаптивності до змін зовнішнього середовища. Такі підприємства займають лідерські позиції на ринку, активно впроваджують інновації та демонструють стабільні фінансові результати.

2. Середній рівень конкурентоспроможності ($CI = 0,50 - 0,74$). Відображає задовільний стан розвитку підприємства, наявність окремих конкурентних переваг, проте водночас свідчить про існування певних обмежень у ресурсному забезпеченні, управлінні або маркетинговій діяльності. Такі підприємства потребують вдосконалення бізнес-процесів, активізації інноваційної діяльності та посилення ринкових позицій.

3. Низький рівень конкурентоспроможності ($CI = 0 - 0,49$). Свідчить про недостатню ефективність функціонування підприємства, слабкі конкурентні позиції, обмежений доступ до ресурсів або низький рівень управлінських та інноваційних можливостей. У таких умовах необхідним є проведення глибоких структурних змін, перегляд стратегії розвитку та впровадження антикризових заходів.

Запропонована шкала дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й визначити стратегічні напрями підвищення його конкурентоспроможності, що є важливим для формування ефективної управлінської політики.

З метою підвищення об'єктивності інтегральної оцінки конкурентоспроможності запропоновано визначити вагові коефіцієнти окремих груп показників відповідно до їх значущості у діяльності туристичного підприємства. Враховуючи специфіку галузі, пріоритетність сервісу, цифровізації та маркетингових інструментів, запропоновано наступний розподіл ваг (див. табл. 7).

Запропонована система вагових коефіцієнтів відображає сучасні тенденції розвитку туристичного бізнесу, зокрема зростання ролі

цифровізації та клієнтоорієнтованості. Найбільшу вагу отримали цифрові показники (0,30), що зумовлено активною трансформацією галузі під впливом інформаційних технологій та онлайн-платформ.

Таблиця 7 — Система вагових коефіцієнтів показників конкурентоспроможності туристичного підприємства

Група показників	Показники	Вага групи (w)	Вага показника
Фінансові	Рентабельність	0,25	0,08
	Доходи		0,07
	Ліквідність		0,05
	Фінансова стійкість		0,05
Маркетингові	Частка ринку	0,25	0,08
	Впізнаваність бренду		0,06
	Задоволеність клієнтів		0,06
	Ефективність реклами		0,05
Операційні	Продуктивність персоналу	0,20	0,07
	Якість сервісу		0,07
	Швидкість обслуговування		0,06
Цифрові	Рівень цифровізації	0,30	0,10
	Онлайн-присутність		0,08
	Використання CRM		0,06
	Частка онлайн-продажів		0,06

Джерело: сформовано автором

Фінансові та маркетингові показники мають однакову вагу (по 0,25), оскільки вони безпосередньо визначають економічну ефективність діяльності підприємства та його позиції на ринку. Операційні показники (0,20) відображають внутрішню ефективність бізнес-процесів і якість надання послуг.

Такий розподіл ваг забезпечує збалансовану оцінку конкурентоспроможності, враховуючи як фінансово-економічні результати, так і сучасні нематеріальні чинники розвитку.

З метою апробації запропонованого методичного підходу здійснюємо розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності для умовного туристичного підприємства. Це дозволяє продемонструвати практичну цінність розробленої методики та алгоритм її застосування.

Для розрахунку використано нормалізовані значення показників (у межах від 0 до 1) та відповідні вагові коефіцієнти (див. табл. 8).

Таблиця 8 — Нормалізовані показники конкурентоспроможності підприємства

Група показників	Показник	Значення (x_i)	Вага (w_i)
Фінансові	Рентабельність	0,70	0,08
	Доходи	0,65	0,07
	Ліквідність	0,60	0,05
	Фінансова стійкість	0,68	0,05
Маркетингові	Частка ринку	0,55	0,08
	Впізнаваність бренду	0,60	0,06
	Задоволеність клієнтів	0,75	0,06
	Ефективність реклами	0,58	0,05
Операційні	Продуктивність персоналу	0,65	0,07
	Якість сервісу	0,80	0,07
	Швидкість обслуговування	0,70	0,06
Цифрові	Рівень цифровізації	0,72	0,10
	Онлайн-присутність	0,78	0,08
	Використання CRM	0,60	0,06
	Онлайн-продажі	0,75	0,06

Джерело: сформовано автором на підставі умовних розрахунків

Підставляючи значення, отримуємо:

$$\begin{aligned}
 CI = & (0,08 \times 0,70) + (0,07 \times 0,65) + (0,05 \times 0,60) + (0,05 \times 0,68) + \\
 & + (0,08 \times 0,55) + (0,06 \times 0,60) + (0,06 \times 0,75) + (0,05 \times 0,58) + \\
 & + (0,07 \times 0,65) + (0,07 \times 0,80) + (0,06 \times 0,70) + (0,10 \times 0,72) + \\
 & + (0,08 \times 0,78) + (0,06 \times 0,60) + (0,06 \times 0,75) \approx 0,68.
 \end{aligned}$$

Отримане значення інтегрального індексу конкурентоспроможності ($\approx 0,68$) відповідає середньому рівню конкурентоспроможності згідно із запропонованою шкалою.

Це свідчить про те, що підприємство:

- має достатній рівень розвитку;
- демонструє стабільні результати діяльності;
- володіє окремими конкурентними перевагами.

Водночас результати розрахунку дозволяють виявити напрями для покращення:

- посилення маркетингових позицій (частка ринку);
- підвищення рівня цифровізації (CRM, автоматизація);
- оптимізація фінансових показників.

Проведена апробація підтверджує, що запропонований методичний підхід є універсальним інструментом оцінювання конкурентоспроможності туристичних підприємств. Його використання дозволяє не лише здійснювати кількісну оцінку, але й формувати аналітичну базу для прийняття управлінських рішень.

Інтегральний індекс виступає узагальнюючим показником, який поєднує фінансові, маркетингові, операційні та цифрові аспекти діяльності підприємства, що забезпечує комплексний характер оцінювання.

Результати інтегрального оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства, зокрема значення інтегрального індексу (CI) та його структурних компонентів, формують аналітичну основу для розроблення стратегічних напрямів розвитку. Такий підхід відповідає сучасним концепціям стратегічного управління конкурентоспроможністю, відповідно до яких конкурентні переваги формуються не лише за рахунок ресурсного забезпечення, але й завдяки ефективній трансформації ресурсів у ринкові результати [3; 13].

У контексті розвитку туристичного бізнесу особливого значення набуває здатність підприємства адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, що підтверджується сучасними дослідженнями міжнародних організацій та аналітичних центрів [4; 8; 24].

Відповідно, стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності повинні формуватися диференційовано залежно від рівня інтегрального показника.

У разі високого рівня конкурентоспроможності ($CI > 0,7$) підприємству доцільним є орієнтуватися на стратегії утримання та посилення ринкових позицій. Це передбачає розвиток інноваційної діяльності, впровадження цифрових технологій, персоналізацію туристичних послуг та формування унікального клієнтського досвіду, що відповідає концепції «економіки вражень» [12]. Крім того, важливим є розширення ринків збуту та інтеграція у міжнародні туристичні мережі, що узгоджується з положеннями теорії конкурентних переваг націй [13].

Для підприємств із середнім рівнем конкурентоспроможності ($0,5 \leq CI \leq 0,7$) пріоритетними є стратегії розвитку та нарощування потенціалу. У цьому випадку особливу увагу слід приділити вдосконаленню маркетингової політики, розвитку бренду, підвищенню якості обслуговування та оптимізації бізнес-процесів. Важливим напрямом є цифровізація діяльності, включаючи використання онлайн-платформ, автоматизацію процесів бронювання та впровадження CRM-систем [4; 7]. Як свідчать дослідження, цифрова трансформація є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах [30].

У випадку низького рівня конкурентоспроможності ($CI < 0,4$) підприємству необхідно реалізовувати стратегії реструктуризації та антикризового управління. Це передбачає оптимізацію витрат, перегляд бізнес-моделі, підвищення ефективності використання ресурсів та формування базових конкурентних переваг. Важливим є також забезпечення відповідності діяльності підприємства нормативно-правовим вимогам, зокрема у сфері туризму та конкуренції [31; 35]. У довгостроковій перспективі доцільним є інвестування в інновації та розвиток людського капіталу, що розглядається як один із ключових факторів економічного зростання та конкурентоспроможності [5].

Окремим стратегічним напрямом, актуальним для всіх груп підприємств, є впровадження принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності. Згідно з сучасними підходами, конкурентоспроможність туристичних підприємств дедалі більше залежить від їх здатності забезпечувати баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності [20; 46]. Це також відповідає глобальним тенденціям розвитку туризму, визначеним міжнародними організаціями [21].

Таким чином, стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства мають формуватися на основі результатів комплексного оцінювання та враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні виклики. Запропонований підхід дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень та підвищити ефективність функціонування туристичних підприємств у довгостроковій перспективі.

З метою підвищення прикладної цінності проведеного оцінювання пропонуємо здійснити систематизацію стратегічних напрямів у вигляді узгодженої матриці, що відображає взаємозв'язок між рівнем інтегрального показника конкурентоспроможності (CI), типом стратегії та набором інструментів її реалізації. Це дає змогу трансформувати аналітичні результати у конкретні управлінські рішення та відповідає принципам стратегічного менеджменту [13; 39]. З метою практичної імплементації результатів оцінювання запропоновано матрицю відповідності рівня конкурентоспроможності стратегічним напрямам та інструментам їх реалізації (див. табл. 9). Крім того, матриця узгоджується зі сценарним підходом до управління, оскільки кожному рівню конкурентоспроможності відповідає певна траєкторія розвитку — від інерційної до інноваційно-адаптивної та проривної.

Запропонована матриця дозволяє забезпечити взаємозв'язок між результатами інтегрального оцінювання конкурентоспроможності та вибором стратегічних напрямів розвитку туристичних підприємств. Її використання сприяє переходу від формального визначення рівня конкурентоспроможності до практичної реалізації управлінських рішень, адаптованих до конкретного стану підприємства.

Таблиця 9 — Матриця відповідності рівня конкурентоспроможності стратегічним напрямам та інструментам їх реалізації

Рівень конкурентоспроможності (CI)	Характеристика стану підприємства	Стратегічні напрями	Основні інструменти реалізації
Низький ($CI < 0,4$)	Нестабільне функціонування, низька ефективність, слабка ринкова позиція	Антикризове управління, підвищення ефективності використання ресурсів	Оптимізація витрат, базова цифровізація, покращення якості послуг, навчання персоналу
Середній ($0,4 \leq CI < 0,7$)	Відносна стабільність, наявність окремих конкурентних переваг	Розвиток конкурентних переваг, розширення ринку, підвищення інноваційності	Впровадження CRM, цифровий маркетинг, розвиток бренду, диверсифікація туристичних продуктів
Високий ($CI \geq 0,7$)	Стійкі ринкові позиції, високий рівень ефективності та інноваційності	Інноваційно-орієнтований розвиток, міжнародна інтеграція, сталий розвиток	Big Data, AI, міжнародні партнерства, ESG-стратегії, розвиток подієвого та гастрономічного туризму

Джерело: сформовано автором

Важливо підкреслити, що незалежно від рівня конкурентоспроможності, цифровізація та інноваційний розвиток залишаються універсальними чинниками підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств, що підтверджується сучасними дослідженнями [4; 24]. Крім того, значну роль відіграє розвиток людського капіталу та управлінських компетенцій персоналу [40].

Моделювання сценаріїв підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства є логічним продовженням інтегрального оцінювання та стратегічного аналізу. Його метою є визначення

можливих траєкторій розвитку підприємства залежно від зміни ключових параметрів діяльності та зовнішнього середовища. Такий підхід відповідає сучасним концепціям стратегічного управління, що передбачають багатоваріантність розвитку та адаптивність до змін [3; 13].

В основу сценарного моделювання покладено варіативність значень інтегрального індексу конкурентоспроможності (CI), який формується під впливом фінансових, маркетингових та цифрових показників. Залежно від динаміки цих складових обґрунтованим є виокремити три базові сценарії розвитку туристичного підприємства.

1. Інерційний сценарій (≈стабільний)

Інерційний сценарій передбачає збереження поточних тенденцій розвитку без суттєвих змін у системі управління та ресурсному забезпеченні. У цьому випадку значення інтегрального показника CI змінюється незначно або залишається стабільним.

Такий сценарій є характерним для підприємств, що функціонують у відносно стабільному середовищі, однак він супроводжується ризиком поступової втрати конкурентних позицій в умовах зростання конкуренції та цифровізації галузі [4; 8]. Відсутність інновацій та обмежене використання сучасних технологій стримують розвиток і знижують адаптивність підприємства.

2. Інноваційно-адаптивний сценарій (↑ на 0,1–0,2)

Інноваційно-адаптивний сценарій передбачає активне впровадження цифрових технологій, удосконалення бізнес-процесів та орієнтацію на потреби споживачів. У цьому випадку спостерігається зростання значення CI за рахунок покращення маркетингових та цифрових показників.

Реалізація цього сценарію передбачає:

- ✓ впровадження CRM-систем та онлайн-платформ;
- ✓ персоналізацію туристичних послуг;
- ✓ використання аналітики даних для прийняття управлінських рішень;

- ✓ розвиток бренду та підвищення якості сервісу.

Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку туристичної індустрії, де ключову роль відіграє цифрова трансформація та формування клієнтського досвіду [4; 12].

3. Проривний (стратегічний) сценарій (зона $>0,75$)

Проривний сценарій орієнтований на досягнення лідерських позицій на ринку та формування стійких конкурентних переваг. Він передбачає суттєве зростання інтегрального показника *CI* за рахунок комплексних змін у діяльності підприємства.

Основними характеристиками цього сценарію є:

- ✓ масштабні інвестиції в інновації;
- ✓ вихід на нові ринки;
- ✓ диверсифікація туристичних продуктів;
- ✓ інтеграція у міжнародні туристичні мережі;
- ✓ впровадження принципів сталого розвитку.

Реалізація такого сценарію узгоджується з теорією конкурентних переваг та сучасними підходами до формування довгострокової конкурентоспроможності [5; 13].

Узагальнення сучасних досліджень підтверджує, що підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу потребує інтеграції різних напрямів розвитку — цифровізації, інноваційності, подієвого та гастрономічного туризму, а також екологічної збалансованості. Синергія зазначених компонентів формує основу для створення стійких конкурентних переваг і забезпечує адаптацію підприємств до умов невизначеності.

У результаті проведеного дослідження сформовано комплексний підхід до оцінювання та підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, який базується на поєднанні теоретичних положень, методичних інструментів та прикладних рекомендацій.

Встановлено, що конкурентоспроможність туристичного підприємства є багатофакторною категорією, яка формується під впливом фінансових, маркетингових, цифрових та інституційних чинників

і визначається здатністю підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів дозволило уточнити сутність цього поняття та обґрунтувати доцільність його інтегрального оцінювання [1; 47].

Розроблено інтегровану модель конкурентоспроможності туристичного бізнесу, яка відображає взаємозв'язок між ресурсною базою, управлінськими процесами, результатами діяльності та впливом зовнішнього середовища. Її застосування забезпечує перехід від фрагментарного аналізу до системного управління конкурентоспроможністю в умовах цифрової трансформації.

Сформовано методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності, що передбачає використання системи показників та інтегрального індексу (*CI*). Запропонована шкала інтерпретації результатів дозволяє ідентифікувати рівень конкурентоспроможності та обґрунтовувати управлінські рішення.

Обґрунтовано стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, диференційовані залежно від значення інтегрального показника. Доведено, що ефективність розвитку підприємства значною мірою визначається рівнем цифровізації, інноваційної активності та якістю управління [4; 24].

Розроблено підхід до сценарного моделювання конкурентоспроможності, який дозволяє прогнозувати зміну її рівня та обирати оптимальні траєкторії розвитку підприємства. Виокремлено інерційний, інноваційно-адаптивний та проривний сценарії, що відображають різні моделі стратегічної поведінки в умовах невизначеності.

Таким чином, отримані результати формують науково обґрунтовану основу для підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств і можуть бути використані у практиці стратегічного управління.

Наукова новизна дослідження полягає у розвитку теоретико-методичних положень та обґрунтуванні прикладних інструментів оцінювання і підвищення конкурентоспроможності туристичних

підприємств, що характеризуються інтеграційним поєднанням цифрових, інноваційних та стратегічних компонентів, зокрема:

удосконалено:

- ✓ підхід до оцінювання конкурентоспроможності туристичних підприємств на основі інтегрального індексу, який, на відміну від існуючих, поєднує фінансові, маркетингові та цифрові показники і враховує сучасні тенденції цифрової трансформації;
- ✓ систему інтерпретації результатів оцінювання через введення шкали рівнів конкурентоспроможності, що забезпечує узгодження аналітичних результатів із вибором стратегічних управлінських рішень;

дістало подальшого розвитку:

- ✓ теоретичні положення щодо сутності конкурентоспроможності туристичного підприємства з урахуванням цифровізації та концепції економіки вражень;
- ✓ методичний підхід до формування стратегічних напрямів розвитку підприємства на основі результатів інтегрального оцінювання;
- ✓ підхід до сценарного моделювання конкурентоспроможності, який дозволяє враховувати варіативність розвитку підприємства та невизначеність зовнішнього середовища;

Запропоновано авторський варіант інтегрованої моделі конкурентоспроможності туристичного бізнесу, яка синтезує ресурсну, процесну та результативну складові з урахуванням впливу зовнішнього середовища; інтегрований підхід до управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств, що поєднує оцінювання (інтегральний індекс), стратегічне планування та сценарне моделювання в єдину аналітичну систему; матрицю відповідності рівня конкурентоспроможності стратегічним напрямам та інструментам їх реалізації та інструментам їх реалізації.

Список використаних джерел

1. Aiginger K. Competitiveness: From a Dangerous Obsession to a Welfare Creating Ability with Positive Externalities. *Journal of Industry. Competition and Trade*. 2016. Vol. 16(2). P. 193–207. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10842-006-9475-6>
2. Briedenhann J., & Wickens E. *Tourism routes as a tool for the economic development of rural areas: Vibrant hope or impossible dream? Tourism Management*, 2004. 25(1), 71–79. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00063-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00063-3)
3. Delgado M., Ketels C., Porter M., Stern S. The Determinants of National Competitiveness. *NBER Working Paper* No. 18249, 2012. URL: <https://www.nber.org/papers/w18249>
4. Deloitte. *Global Hospitality and Travel Industry Outlook 2024* [Електронний ресурс]. Deloitte Insights, 2024. Режим доступу: URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/travel-and-hospitality/global-hospitality-and-travel-industry-outlook.html>
5. Fagerberg J. *Innovation, Economic Development and Policy: Selected Essays*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2018. 352 с. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788110266>
6. Krugman P. Competitiveness: A Dangerous Obsession. *Foreign Affairs*. 1994. Vol. 73(2). P. 28–44. URL: <http://gesd.free.fr/krugman94.pdf>
7. Kudyenko, L., Shevchenko, D. S. IT sector of Ukraine in strategies to improve the competitiveness of the national economy. *The Actual Problems of Regional Economy Development*, 2023, 2(19), 206–214. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.206-214>
8. McKinsey & Company. *Hospitality and Tourism: The Next Normal* [Електронний ресурс]. McKinsey Global Institute, 2023. Режим доступу: URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/hospitality-and-tourism-the-next-normal>
9. McKinsey & Company. *Travel and tourism: Shaping the post-pandemic recovery* [Електронний ресурс]. McKinsey Global Institute, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel->

- logistics-and-infrastructure/our-insights/travel-and-tourism-shaping-the-post-pandemic-recovery
10. OECD. Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: <https://www.oecd.org/economy/surveys/ukraine-economic-survey>
 11. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025: Raising Investment and Exports. Paris: OECD Publishing, 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/raising-investment-and-exports_8614bf29.html
 12. Pine B. J., Gilmore J. H. *The Experience Economy: Competing for Customer Time, Attention, and Money* [Електронний ресурс]. Boston : Harvard Business Review Press, 2019. URL: <https://www.oreilly.com/library/view/the-experience-economy/9781633697980/>
 13. Porter M. The Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990. URL: https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf
 14. PwC. *Hospitality Directions: Global tourism trends 2023* [Електронний ресурс]. PricewaterhouseCoopers International, 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/hospitality-leisure.html>
 15. Ricardo D. On the Principles of Political Economy and Taxation. London: John Murray, 1817. URL: <https://competitionandappropriation.econ.ucla.edu/wp-content/uploads/sites/95/1970/01/Principles-of-Political-Economy-and-Taxat>
 16. Richards G. Cultural tourism: a review of recent research and trends. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2018. Vol. 36. P. 12–21. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.005>.
 17. Schwab K. (ed.) The Global Competitiveness Report 2019. Geneva : World Economic Forum, 2019. 666 c. ISBN 978-2-940631-03-3. URL: <https://www.weforum.org/publications/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth/>

18. Smith A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London : W. Strahan and T. Cadell, 1776. 578 с. URL: <http://gesd.free.fr/smith76bis.pdf>
19. Smith M. K. *Issues in cultural tourism studies*. 3rd ed. [Електронний ресурс]. London : Routledge, 2015. 352 p. URL: <https://www.routledge.com/Issues-in-Cultural-Tourism-Studies/Smith/p/book/9780415708566>.
20. UNESCO. *Culture: a driver and an enabler of sustainable development*. Paris : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2012. 12 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000215846>
21. UNWTO. *World Tourism Barometer*. Madrid: World Tourism Organization, 2023. Режим доступу: URL: https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2023-11/UNWTO_Barom23_04_November_EXCERPT_v2.pdf?VersionId=Q3i27HkRVsyU9gSP6yV4NCgxZiPdHlrE
22. Webster, C., Ivanov, S., *Robots in travel, tourism and hospitality: Key findings from a global study*. Varna : Zangador. 2020. URL: https://www.zangador.eu/docs/robotsinth-keyfindings-finalversion_102.pdf
23. World Bank. *World Development Indicators 2023*. [Електронний ресурс]. Washington, DC : World Bank, 2023. URL: <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators>
24. World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2023*. [Електронний ресурс]. Geneva : World Economic Forum, 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2023>
25. Zadoia A., Mahdich O., Novikov V. Competitiveness of Ukraine: Essence and Main Factors. *Economic Annals-XXI*. 2020. Vol. 187(1–2). P. 34–40. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.07>
26. Варналій З. С. *Конкуренція і підприємництво : монографія*. Київ : Знання України, 2015. 463 с.
27. Горяча О. Л. Інноваційна екосистема гастрономічного туризму: теоретико-методологічний аналіз. *ГРААЛЬ НАУКИ* :

- міжнар. наук. журнал. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2026. № 63. С. 124–133. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.03.2026>
28. Горяча О. Л. Внутрішній гастрономічний туризм та інноваційна активність підприємств як чинники конкурентоспроможності туристичних дестинацій України. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7472>; DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-70>
29. Горяча О. Л. Потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу в умовах глобалізації: структурні компоненти, виклики та перспективи розвитку. *МАУП Економічні науки*. 2025 № 4(80). С. 196–204. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/issue/archive> DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/80-25>
30. Гуцуляк В. Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. (24). С. 82–85. URL: https://www.agrosvit.info/pdf/24_2016/15.pdf
31. Закон України «Про захист економічної конкуренції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
32. Закон України «Про інвестиційну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
33. Закон України «Про інноваційну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
34. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
35. Закон України «Про туризм». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
36. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2008. № 1–2. С. 97–101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agroincom_2008_1-2_27

37. Кифяк В. Ф. Організація туризму : навчальний посібник. Чернівці : Книги XXI, 2008. 344 с URL: <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1365>
38. Кохан М., Бірюкова, Ю., Шпарик Я. Стратегічний потенціал готельно-ресторанного бізнесу України у часи невизначеності та швидких змін. *Економіка та суспільство*. 2023. (57). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-34>
39. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л. В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/bb2de55c-813a-4d67-8309-fe9d1a6c2347>
40. Кудла Н. Є., Миронов Ю. Б. Компетенції — чинник управління персоналом у готельному бізнесі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. (9). 45–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-6>
41. Кулиняк І. Я., Карий О. І., Прокопишин-Рашкевич Л. М., Огінок С. В., Бондаренко Ю. Г. Європейський досвід популяризації історичної спадщини та культурного туризму : навчальний посібник. Львів : Растр-7, 2023. 254 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/25870/navchalniy-posibnik.pdf>
42. Пилипенко К.А., Горяча О. Л. Баланс економічних та екологічних інтересів у розвитку туристичних дестинацій. *ГРААЛЬ НАУКИ: міжнар. наук. журнал*. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2026. № 66. С. 154–163. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.04.2026.014>
43. Пилипенко К. А., Рунчева Н. В., Горяча О. Л. Реалізація стратегії розвитку подієвого туризму регіону в період невизначеності. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 9 (Том 2). С. 287–295. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(9\)-33S](https://doi.org/10.60022/2(9)-33S)
44. Романишин В. О. Конкурентоспроможність малого підприємництва в Україні: стан та перспективи підвищення.

- Економічна теорія та право*. 2019. № 4(39). С. 24–45. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2019-39-4-24>
45. Рунчева Н. В., Горяча О. Л. Конкурентоспроможність національної економіки: теоретико-методологічні основи та детермінанти формування. *Економіка і управління*. 2025. № 3(105). С. 64–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.3.2025.9>
46. Рунчева Н., Горяча О. Чинники регіонального розвитку туризму: економічні, соціокультурні та інноваційні детермінанти. *Економіка та суспільство*. 2025. (78). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-130>
47. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.58-28>

Ключові слова: конкурентоспроможність, інтегральний індекс, інтегрована модель, цифровізація, стратегічне управління, інноваційний розвиток, сценарне моделювання.