

УДК 338.48:005(477)

Ганна Кувіка,
аспірантка III курсу, факультет економіки та управління
Волинський національний університет імені Лесі Українки,
м. Луцьк; ORCID ID [0009-0001-3469-8756](https://orcid.org/0009-0001-3469-8756)
e-mail: kuvika.hanna@vnu.edu.ua

<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-03-109-117>

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ ВІДНОВЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ

Вступ. У статті обґрунтовано, що оскільки сфера гостинності є складною соціоекологоекономічною системою, якій притаманні суттєві регіональні відмінності, доцільно застосувати комбіновані стратегічні набори, сформовані на основі ієрархічного підходу.

Мета обґрунтувати стратегічні альтернативи відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України.

Результати. Обґрунтовано застосування трьох рівнів стратегічних альтернатив: I рівня як стратегії ринкового позиціонування (глобалізації, глибокого проникнення на ринок, пристосування, випереджаючого розвитку); II рівня як стратегічні напрями забезпечення конкурентних переваг (створення нових конкурентних переваг, нарощення конкурентних переваг, збереження конкурентної позиції, відновлення втрачених конкурентних переваг); III рівня як типові конкурентні стратегії (диверсифікації, диференціації, фокусування, спеціалізації, лідерства за витратами).

Висновки. Результати дослідження застосовано для обґрунтування співвідношень зазначених стратегій з виявленими трендами розвитку індустрії гостинності у світі та в Україні.

Ключові слова. сфера гостинності, стратегічний підхід, стратегії, конкурентні переваги, відновлення конкурентоспроможності.

Ganna Kuvika,
Postgraduate student of the 3rd year,
Department of Management and Administration,
Lesya Ukrainka Volyn National University,
Lutsk

STRATEGIC ALTERNATIVES FOR RESTORATION OF THE COMPETITIVENESS OF THE HOSPITALITY SPHERE OF UKRAINE

Introduction. The field of hospitality is the basis for the development of the economies of many countries of the world. Ukraine is no exception. Although the full-scale invasion of the territory of Ukraine left its mark on this sector of the economy, causing great damage to it, the global situation has not changed and its development remains one of the priorities, especially in the context of Ukraine's vector for European integration. However, in today's conditions, appropriate strategies and tools for their implementation are necessary to preserve and restore the competitiveness of the hospitality industry.

The purpose of the article: to justify strategic alternatives for restoring the competitiveness of the hospitality sector of Ukraine

Results. The article substantiates that since the field of hospitality is a complex socio-ecological-economic system, which is characterized by significant regional differences, it is advisable to apply combined strategic sets formed on the basis of a hierarchical approach. The application of three levels of strategic alternatives is substantiated: Level I as a market positioning strategy (globalization, deep market penetration, adaptation, anticipatory development); Level II as strategic directions for ensuring competitive advantages (creating new competitive advantages, increasing competitive advantages, maintaining a competitive position, restoring lost competitive advantages); Level III as typical competitive strategies (diversification, differentiation, focus, specialization, cost leadership). The results of the study were used to justify the correlation of the specified strategies with the identified trends in the development of the hospitality industry in the world and in Ukraine. The sets of alternative strategies will be identified in the coordinates "Level of competitive advantages" / "Level of competitiveness", according to which the regions of Ukraine will be grouped and the specifics of the implementation of each of the sets will be determined. In the conditions of the current situation, the proposals are characterized by a high level of speculation, but they can serve as a reference point for the

development of the hospitality industry in the regions of Ukraine, the basis of regional programs and strategies, which is a perspective for further research.

Conclusions. A strategic approach to restoring the competitiveness of the hospitality sector of Ukraine ensures the prediction and achievement of expected results, obtaining competitive advantages for the long-term perspective, is the basis for the development of regional strategies and programs, which is of practical importance.

Keywords: field of hospitality, strategic approach, strategies, competitive advantages, restoration of competitiveness.

Постановка проблеми та її значення. Індустрія туризму та сфера гостинності є важливими соціальними, економічними, культурними категоріями, які слугують основою для розвитку економік багатьох країн світу. Україна не є виключенням. Хоча, повномасштабне вторгнення на територію України й залишило свій відбиток на цьому секторі економіки, нанісши йому великі збитки, глобально ситуація не змінилась і його розвиток залишається одним із пріоритетних, особливо в контексті вектора України на євроінтеграцію. Проте в сучасних умовах для збереження та відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності необхідні нові концепти та відповідні стратегії їх реалізації. Конкурентоспроможність сфери гостинності має бути стійкою не тільки в економічному, а й екологічному, соціальному, політичному планах. Так, з початком повномасштабного вторгнення велика кількість підприємств сфери гостинності призупинили роботу з міркувань безпеки, через відсутність попиту, з технічних причин або ж внаслідок пошкоджень чи руйнувань від обстрілів. В той же час, незважаючи на це, значення відновлення діяльності, а отже пошук ефективних стратегій подальшого розвитку зростає.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічний підхід до управління забезпечує передбачення та досягнення очікуваних результатів, отримання конкурентних переваг на довготермінову перспективу, чому присвятили свої дослідження: І. Божидай, провівши детальний аналіз конкурентних стратегій як поняття та визначивши їх місце в загальній ієрархії стратегій [1]; І. Бочан, обґрунтувавши шляхи забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації [2]; Ю. Давидюк, К. Шокот [3], В. Єрмаченко, С. Журавльова [4], які аргументують доцільність застосування стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності та розвитку підприємств готельної сфери; Л. Черчик, О. Мостенець, які розробили механізми забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону та стратегічні набори забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону [7, 8].

Мета статті – обґрунтувати стратегічні альтернативи відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності України.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Зважаючи на складність та багатогранність самої сфери гостинності, яку ми розглядаємо як складну соціоекологоекономічну систему [6], а також суттєві відмінності територіального плану, специфіки формування попиту на послуги, варто говорити не просто про альтернативні варіанти стратегій розвитку, а комбінаторику стратегічних пакетів, стратегічних наборів, застосування ієрархічного підходу до їх формування, що було обґрунтовано в наукових працях [8]. Погоджуючись з наведеними в цих працях положеннями, в цьому дослідженні зроблено спробу розробки стратегічних наборів відновлення конкурентоспроможності сфери гостинності з позиції формування конкурентних переваг.

Застосування ієрархічного підходу передбачає, що при формуванні стратегічних альтернатив визначаються:

- стратегічні альтернативи I рівня як стратегії ринкового позиціонування;
- стратегічні альтернативи II рівня – це стратегічні напрями забезпечення конкурентних переваг;
- стратегічні альтернативи III рівня – це типові конкурентні стратегії, що визначають особливості діяльності організацій в умовах галузевої конкуренції (конкурентні стратегії Портера).

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

наявного конкурентного потенціалу, їх можливостей, ситуації на ринку, рівня розвитку сфери гостинності в певному регіоні.

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

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

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

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

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

Основними способами реалізації цієї стратегії є: експансія на зовнішні ринки. Заклади розглядають можливості розвитку своєї діяльності в інших країнах та впроваджують стратегії для входження на нові міжнародні ринки; локалізація продукту. Заклади адаптують свої продукти або послуги до місцевих потреб та культурних особливостей країн, де вони працюють; стандартизація бренду. Заклади створюють єдиний ідентифікаційний бренд, який є впізнаваним та цінним для клієнтів у всіх країнах; міжкультурне управління. Заклади впроваджують методи та стратегії управління, які враховують міжкультурні особливості та різноманітність команд, що працюють у різних країнах.

Заклади розробляють та впроваджують маркетингові стратегії, спрямовані на привертання уваги міжнародної аудиторії та позиціонування свого бренду на глобальному ринку та укладають партнерські угоди з місцевими компаніями та організаціями для підтримки свого бізнесу у нових регіонах.

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

Стратегія пристосування передбачає активну реакцію на зміни в зовнішньому середовищі, в тому числі на ринкові умови, технологічні та соціокультурні тенденції. Заклади готові швидко реагувати на зміни, роблячи відповідні корективи у своїй діяльності для підтримки ефективності та конкурентоспроможності. Для цього постійно проводять моніторинг ринку та аналізують зміни в попиті, умовах конкуренції, технологічних та соціокультурних тенденціях; розробляють стратегічні плани, спрямовані на пристосування до змін, визначаючи пріоритетні напрямки діяльності та необхідні заходи для досягнення поставлених цілей. Зокрема, впроваджують новітні технології та оптимізують свої бізнес-процеси для підвищення ефективності та реагування на зміни у вимогах споживачів; створюють та впроваджують нові продукти та послуги, які відповідають зміненим потребам та очікуванням клієнтів. Заклади підтримують інноваційні ідеї та проекти, які допомагають

їм залишатися актуальними та конкурентоспроможними на ринку, зосереджуються на задоволенні потреб та очікувань своїх клієнтів, пристосовуючи свою діяльність до їхніх потреб.

Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності успішно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та залишатися конкурентоспроможними, забезпечуючи стабільність та ефективність своєї діяльності.

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

Заклади завжди прагнуть до постійного вдосконалення та саморозвитку, щоб залишатися лідерами на ринку гостинності, віддають особливу увагу створенню емоційного зв'язку з клієнтами через неперевершений досвід обслуговування та неповторні враження. Вони активно співпрацюють з іншими компаніями та організаціями, щоб забезпечити доступ до новітніх технологій та інноваційних рішень. Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності бути попереду конкурентів, створюючи новітні та інноваційні рішення, які задовольняють потреби та очікування сучасних клієнтів.

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

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

Стратегія збереження конкурентної позиції спрямована на збереження та підтримку вже наявних конкурентних переваг, а також на постійне адаптування до змін у ринкових умовах. Для цього необхідно систематично проводити аналіз конкурентного середовища, оцінюючи дії конкурентів, їхні переваги та недоліки, а також реакції на ринкові тенденції, постійно покращувати якість своїх послуг, враховуючи відгуки клієнтів та рекомендації експертів, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними на ринку. Важливо впроваджувати новітні технології та інноваційні підходи в свою діяльність, щоб підвищити ефективність обслуговування та забезпечити задоволення потреб клієнтів, для чого інвестують у навчання та розвиток свого персоналу, створюючи команду, яка володіє необхідними навичками та знаннями для надання високоякісного обслуговування. Заклади розробляють стратегічні маркетингові плани, спрямовані на залучення та утримання клієнтів, підтримку лояльності та створення позитивного образу бренду. Важливою умовою є стратегічні партнерства з іншими компаніями та організаціями, що дозволяє їм розширити свою аудиторію та зберегти конкурентоспроможність. Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності зберігати свою конкурентну позицію на ринку та привертати та утримувати клієнтів шляхом постійного вдосконалення своєї діяльності та відповідності змінам у вимогах споживачів.

Стратегія нарощування конкурентних переваг – це комплекс довгострокових заходів та дій, спрямованих на зміцнення позицій підприємства на ринку, підвищення його привабливості для споживачів і збільшення ринкової частки шляхом створення унікальних цінностей, що відрізняють

його від конкурентів. Ця стратегія передбачає розвиток та впровадження інновацій, підвищення якості продукції або послуг, вдосконалення бізнес-процесів і управління ресурсами для досягнення сталих конкурентних переваг. Важливою умовою є розширення ринкових можливостей, вихід на нові ринки та сегменти, формування та підтримка позитивного іміджу, активне використання маркетингових комунікацій для підвищення впізнаваності та лояльності споживачів. Стратегія нарощування конкурентних переваг допомагає не лише зміцнити поточні позиції на ринку, але й забезпечити адаптацію до змін зовнішнього середовища, виявлення нових можливостей та мінімізацію ризиків. Завдяки комплексному підходу до аналізу ринку, розробці унікальних пропозицій, вдосконаленню внутрішніх процесів та активному використанню сучасних технологій підприємство може забезпечити стійкі конкурентні переваги та підвищити свою конкурентоспроможність.

Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг – це курс на відновлення та підвищення конкурентоспроможності закладу, який втратив свої позиції на ринку. Основна мета цієї стратегії – збільшення привабливості закладу для клієнтів та повернення його позиції на ринку. Основні дії при стратегії відновлення конкурентних переваг: аналіз причин втрати переваг; постійний моніторинг ринкових тенденцій та реакція на зміни для забезпечення конкурентоспроможності закладу в майбутньому; розробка плану дій для відновлення конкурентних переваг; реорганізація та оптимізація процесів; навчання та розвиток персоналу для підвищення рівня обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Це стосується змін в управлінську структуру та процеси для забезпечення ефективного функціонування та зменшення витрат, підвищення ефективності та якості послуг, впровадження нововведень та технологічних рішень для розробки нових продуктів або послуг, які відповідають потребам ринку та відрізняються від конкурентів.

Водночас, це розробка нових маркетингових стратегій, які спрямовані на підвищення свідомості про бренд, відновлення довіри клієнтів та залучення нових аудиторій.

Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності відновити втрачені конкурентні переваги, покращити своє положення на ринку та повернутися до успішної діяльності.

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

Стратегія диверсифікації полягає в розширенні спектру продуктів або послуг, що надаються, або входженні в нові сегменти ринку з метою зменшення ризиків та забезпечення стабільного росту бізнесу. Основна мета цієї стратегії – створити портфель продуктів або послуг, що дозволяють бізнесу бути більш стійким до змін у ринкових умовах та споживчих вподобаннях. Можливі напрями розвитку, це розширення асортименту, щоб задовольнити різноманітні потреби та побажання клієнтів; входження в нові сегменти ринку (наприклад, ресторани з різноманітною кухнею, готелі для сімейного відпочинку або корпоративних подій); розвиток додаткових послуг (кейтеринг, організація заходів, екскурсійні тури тощо); географічна диверсифікація (розглядаються можливості відкриття нових філій або франшиз у різних географічних областях для збільшення свого присутності на ринку); стратегічні партнерства з іншими компаніями або брендами для розширення своєї пропозиції та залучення нових клієнтів; розробка нових концепцій або брендів, що відповідають актуальним трендам та потребам ринку. Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності збільшити свою конкурентоспроможність та гнучкість, розширити аудиторію та забезпечити стабільний ріст бізнесу, проте для цього потрібні вільні і досить великі ресурси.

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

Стратегія фокусування полягає в концентрації уваги та зусиль на певному сегменті ринку або конкретній групі клієнтів, що мають специфічні потреби або вимоги. Основна мета цієї стратегії –

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

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

Стратегія лідерства за витратами полягає в тому, щоб пропонувати послуги за найнижчими цінами. Основна мета цієї стратегії – залучення широкого кола клієнтів за рахунок конкурентоспроможних цін, а також оптимізація внутрішніх процесів та ефективне використання ресурсів. Така стратегія виправдає себе при умові: масового виробництва та закупівлі матеріалів, сировини оптом; постійному вдосконаленні та оптимізації операційних процесів для зниження витрат та підвищення ефективності; використанні стандартизованих процедур та послуг для зменшення витрат на навчання персоналу та забезпечення однакової якості. При цьому застосовується суворий контроль над витратами та пошук способів їх подальшого зниження, економія на рекламі. Ця стратегія дозволяє закладам сфери гостинності здійснити успішний вхід на ринок за рахунок конкурентних цін, а також стати привабливим варіантом для більшої кількості клієнтів.

Проілюструємо як співвідносяться зазначені стратегії з виявленими трендами розвитку індустрії гостинності у світі, які обґрунтовані автором у джерелі [5] (табл. 1).

Таблиця 1

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

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

7. Економіка вражень	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія нарощування конкурентних переваг	Стратегія фокусування
8. Зміна споживчого підходу	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг	Стратегія фокусування Стратегія спеціалізації
9. Безпека та гігієна	Стратегія пристосування	Стратегія збереження конкурентної позиції Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг	Стратегія фокусування
10. Розвиток концепції «готель як місце соціальних зустрічей»	Стратегія пристосування	Стратегія збереження конкурентної позиції Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг	Стратегія диверсифікації Стратегія спеціалізації

Зважаючи на вітчизняні реалії функціонування сфери гостинності, стратегічні альтернативи будуть дещо іншими (табл. 2), вони мають більше практичне значення, проте не можна нехтувати глобальними перспективами, оскільки вони відображають ті тенденції, напрями розвитку, до яких приєдналась Україна, взявши курс на євроінтеграцію та задекларувавши низку зобов'язань, виконання яких не просто обов'язкове для членства у ЄС, а й для відновлення України в повоєнному періоді.

Таблиця 2

**Матриця позиціонування конкурентних стратегій відповідно до
трендів розвитку сфери гостинності в Україні**

Сучасні тренди розвитку сфери гостинності	Стратегічні альтернативи I рівня	Стратегічні альтернативи II рівня	Стратегічні альтернативи III рівня
Знищення МТБ та умов діяльності	Стратегія пристосування	Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг	Стратегія спеціалізації
Зменшення кількості туристів, що призвело до скорочення традиційної діяльності	Стратегія пристосування	Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг	Стратегія диверсифікації
Розвиток гуманітарного та волонтерського туризму	Стратегія пристосування	Стратегія створення нових конкурентних переваг	Стратегія спеціалізації
Зміна споживчого підходу	Стратегія глибокого проникнення на ринок Стратегія пристосування	Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг Стратегія створення нових конкурентних переваг	Стратегія фокусування Стратегія спеціалізації
Безпека	Стратегія пристосування	Стратегія збереження конкурентної позиції Стратегія відновлення втрачених конкурентних переваг	Стратегія фокусування
Збільшення попиту на медичні та	Стратегія випереджаючого	Стратегія створення нових конкурентних	Стратегія диверсифікації

реабілітаційні послуги	розвитку	переваг	або диференціації
Збільшення попиту на альтернативне житло	Стратегія пристосування	Стратегія збереження конкурентної позиції	Стратегія лідерства за витратами.
Зосередженість на здоров'ї та добробуті гостей	Стратегія пристосування	Стратегія збереження конкурентної позиції	Стратегія диверсифікації

Зауважимо, що представлено типовий стратегічний набір, який не може враховувати усіх реалій та особливостей функціонування окремого закладу або сфери гостинності регіону.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Оскільки сфера гостинності є складною соціоекологоекономічною системою, якій притаманні суттєві регіональні відмінності, доцільно застосувати комбіновані стратегічні набори, сформовані на основі ієрархічного підходу. Обґрунтовано застосування трьох рівнів стратегічних альтернатив: I рівня як стратегії ринкового позиціонування (глобалізації, глибокого проникнення на ринок, пристосування, випереджаючого розвитку); II рівня як стратегічні напрями забезпечення конкурентних переваг (створення нових конкурентних переваг, нарощення конкурентних переваг, збереження конкурентної позиції, відновлення втрачених конкурентних переваг); III рівня як типові конкурентні стратегії (диверсифікації, диференціації, фокусування, спеціалізації, лідерства за витратами). Результати дослідження застосовано для обґрунтування співвідношень зазначених стратегій з виявленими трендами розвитку індустрії гостинності у світі та в Україні.

Набори альтернативних стратегій буде ідентифіковано в координатах «Рівень конкурентних переваг» / «Рівень конкурентоспроможності», за якими здійснюватиметься групування регіонів України та визначатимуться особливості реалізації кожного з наборів. В умовах нинішньої ситуації, пропозиціям притаманний високий рівень припущення, проте вони можуть слугувати орієнтиром для розвитку сфери гостинності регіонів України, основою регіональних програм та стратегій, що є перспективою подальших досліджень.

Джерела та література

1. Божидай І.І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траєкторія науки*. 2016. № 1 (6). URL : <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30> (дата звернення 25.05.2024)
2. Бочан І. О. Шляхи забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах глобалізації: монографія. Львів : Галицька Видавнича Спілка, 2020. 236 с.
3. Давидюк Ю. В., Шокот К. М. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 266-272.
4. Єрмаченко В. Є., Журавльова С. М. Стратегії розвитку підприємств готельного господарства. *Молодий вчений*. 2015. № 5 (20). Частина 1. С. 138-141.
5. Кувіка Г. Тренди розвитку сфери гостинності України в умовах війни. *Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 23 травня 2024 року)* / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2024. С. 98-100.
6. Черчик Л., Кувіка Г. Сутність і складові менеджменту конкурентоспроможності закладів сфери гостинності. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки* журнал. Луцьк: Вежа-Друк, 2023. № 3 (29). С. 102-112. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-102-112>
7. Черчик Л. М., Мостенець О. Теоретичні основи конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону. *Економічний форум*. 2014. № 3. С. 110-116.
8. Черчик Л., Мостенець О. Механізм забезпечення конкурентоспроможності рекреаційної системи регіону: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2016. 214 с.

References

1. Bozhydai, I.I. (2016). Defynitsiia poniattia «konkurentna stratehiia» ta yii mistse v upravlinskii ierarkhii stratehii. [Definition of the concept of «competitive strategy» and its place in the managerial hierarchy of strategies]. *Traiektoriia nauky – The trajectory of science*, 1 (6). URL : <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/30> (20.05.2022) [in Ukraine].
2. Bochan, I. O. (2020). Shliakhy zabezpechennia konkurentospromozhnosti turystychnoho biznesu v umovakh

hlobalizatsii: kolektyvna monohrafiia. [Ways to ensure the competitiveness of tourism business in the conditions of globalization]. Lviv : Halytska Vydavnycha Spilka. [in Ukraine].

3. Davydiuk, Yu. V., Shokot, K. M. (2016). Stratehichni pidkhody do pidvyschennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv hotelnoho biznesu. [Strategic approaches to increasing the competitiveness of hotel business enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 7, 266-272. [in Ukraine].

4. Yermachenko, V. Ye., Zhuravlova, S. M. (2015). Stratehii rozvytku pidpriemstv hotelnoho hospodarstva. [Strategies for the development of hotel enterprises] *Molodyi vchenyi – A young scientist*, 5 (20), 1, 138-141. [in Ukraine].

5. Kuvika, H. (2024). Trendy rozvytku sfery hostynnosti Ukrainy v umovakh viiny. Teoriia ta praktyka menedzhmentu: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (23 travnia 2024 roku). Vidp. red. prof. L. Cherchyk. Lutsk, 98-100. [in Ukraine].

6. Cherchyk, L., Kuvika, H. (2023). Sutnist i skladovi menedzhmentu konkurentospromozhnosti zakladiv sfery hostynnosti. [The essence and components of management of the competitiveness of hospitality establishments]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of Volyn National University named after Lesya Ukrainka*. Lutsk: Vezha-Druk, 3 (29), 102-112. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-102-112> [in Ukraine].

7. Cherchyk, L.M., Mostenets, O. (2014). Teoretychni osnovy konkurentospromozhnosti rekreatsiinoi systemy rehionu [Theoretical foundations of the competitiveness of the recreation system of the region]. *Ekonomichnyi forum – Economic forum*, 3, 110-116. [in Ukraine].

8. Cherchyk, L., Mostenets, O. (2016). Mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti rekreatsiinoi systemy rehionu [The mechanism of ensuring the competitiveness of the recreation system of the region]: monohrafiia. Lutsk: Vezha-Druk [in Ukraine].

Стаття надійшла до редакції 30.07.2024 р.