

ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ОСНОВИ
РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

за загальною редакцією д.е.н., проф. Вдовічена А.А.

ЧЕРНІВЦІ
2025

*Рекомендовано до друку вченою радою Чернівецького
торговельно-економічного інституту ДТЕУ
(протокол № 5 від 26 лютого 2025 року)*

Автори:

Кифяк В.Ф. д.е.н., професор; Вдовічен А.А. д.е.н., професор; Кифяк О.В. д.е.н., професор; Королук Ю.Г. д.н.держ.упр., професор; Вдовічена О.Г. к.е.н., доцент; Лошенко І.Р. к.т.н., доцент; Чичун В.А. к.е.н., доцент; Верстяк О.М. к.е.н., доцент; Кримська А.О. к.е.н., доцент; Чаплінський Ю. Б. к.е.н., доцент; Багрій К.Л. к.е.н., доцент; Бозуленко О.Я. к.е.н., доцент; Хитрова О.А. к.е.н., доцент; Незвещук-Когут Т.С. к.е.н., доцент; Маначинська Ю.А. к.е.н., доцент; Круглянко А. В. к.е.н., доцент; Урсакий Ю.А. к.е.н., доцент; Долга Г.В. к.е.н., доцент; Шупрудько Н.В. к.е.н., доцент; Гищук Р.М. к.геогр.н., доцент; Пенюк В.О. к.е.н., ст. викладач; Мустеца І.В. к.е.н., доцент; Полянко Г.О. ст. викладач; Вдовічен Д.А. студент; Вдовічена П.А. студентка.

Рецензенти:

Верстяк Андрій Васильович, доктор економічних наук, проректор з науково-педагогічної роботи та цифрової трансформації.

Плахута Олена Вікторівна, голова правління ПрАТ «Імпульс».

О-64 **Організаційно управлінські основи розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення :**
колективна монографія / колектив авторів за загальною редакцією д.е.н., проф. Вдовічена А.А. Чернівці : Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, 2025. 276 с.

У монографії розглянуто актуальні питання розвитку територіальних громад у повоєнний період, зокрема економічні виклики, міжнародний досвід, стратегічне управління, мотивацію персоналу, маркетингові стратегії, фінансові механізми та потенціал туризму. Досліджено напрямки відновлення економіки України, стратегічні підходи до розвитку громад, роль цифрової трансформації, а також фінансову децентралізацію як інструмент регіонального зростання. Окрема увага приділена соціально-економічному значенню туризму в контексті відновлення територій.

Видання буде корисним для науковців, представників місцевого самоврядування, фахівців з економіки та управління, студентів і всіх, хто цікавиться розвитком громад у сучасних умовах.

УДК 332.14:338.14

Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу

ЧТЕІ ДТЕУ заборонено

58002, м. Чернівці, Центральна площа, 7

© Колектив авторів, 2025

© ЧТЕІ ДТЕУ, 2025

ЗМІСТ

Передмова	5
РОЗДІЛ 1. ВИКЛИКИ, ПРІОРИТЕТИ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	8
1.1. Повоєнне відновлення громад: економічні виклики та соціальні пріоритети (Хитрова О.А.)	8
1.2. Міжнародний досвід соціально-економічного розвитку територіальних утворень (Верстяк О.М.)	22
1.3. Напрями відновлення економіки України в повоєнний період: макро- та мікроекономічний аспект (Вдовічен А.А., Вдовічена О. Г., Вдовічен Д.А.)	29
Список використаних джерел до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. ПІДХОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	45
2.1. Значення й основні поняття стратегічного управління (Чичун В.А., Вдовічен Д.А.)	45
2.2. Стратегічні альтернативи розвитку громади (Королук Ю.Г.)	53
2.3. Моніторинг сильних та слабких сторін громади (Незвещук-Когут Т.С.)	60
2.4. Методичний підхід як інструмент до аналізу й оцінки потенціалу громади (Чичун В.А., Незвещук-Когут Т.С.)	66
2.5. Запровадження стратегій управління конкурентними перевагами для стратегічного розвитку громади (Чичун, Королук Ю.Г.)	76
Список використаних джерел до розділу 2	81
РОЗДІЛ 3. МОТИВАЦІЯ ТА ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНСТИТУЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	84
3.1. Характеристика мотиваційних заходів керівника до персоналу, який працює на інтереси громади (Шупрудько Н.В.)	84
3.2. Розробка методики оцінки персоналу (Чичун В.А.)	91
3.3. Формування мотиваційного механізму управління поведінкою персоналу (Чичун В.А., Полянко Г.О.)	98
3.4. Емоційний інтелект в управлінні територіальними громадами за умов воєнного стану (Урсакій Ю.А.)	102
Список використаних джерел до розділу 3	115
РОЗДІЛ 4. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ І ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД	119
4.1.Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності місцевих підприємств торгівлі (Бозуленко О. Я.)	119
4.2. Маркетингове збереження розвитку територіальних громад (Чаплінський Ю.Б.)	133

4.3. Поняття кооперації як основи соціально-економічного достатку територіальних громад (Пенюк В.О.)	144
4.4. Маркетингові стратегії цифрової трансформації для малих і середніх підприємств (Кримська А.О.)	151
4.5. Цифровий маркетинг як інструмент економічного розвитку території (Лошенко І.Р.)	165
Список використаних джерел до розділу 4	174

РОЗДІЛ 5. ОБЛІКОВО-ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ТА КРИЗ ...	181
5.1. Фінансова децентралізація як чинник регіонального розвитку (Долга Г.В.)	181
5.2. Теоретичні аспекти децентралізації в контексті формування бюджету територіальних громад (Мустеца І.В.)	192
5.3. Обліково-аналітичне забезпечення управління доходами та витратами на прикладі Великокучурівської територіальної громади (Маначинська Ю.А.)	200
5.4. Загальна оцінка успішності реформування місцевого самоврядування в Україні (Кругляно А.В.)	216
Список використаних джерел до розділу 5	222

РОЗДІЛ 6. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТУРИЗМУ У ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	227
6.1. Формування туристичних дестинацій – запорука соціально-економічного розвитку територій (Кифяк В.Ф., Кифяк О.В., Гищук Р.М.)	227
6.2. Розвиток туризму в територіальних громадах у кризові періоди на засадах рекреаційного і соціально-економічного потенціалу (Кифяк В.Ф., Кифяк О.В., Гищук Р.М.)	233
6.3. Оцінка конкурентних переваг сервісних послуг (на прикладі розвитку готельної інфраструктури туристичного комплексу «Мигове» Берегометської територіальної громади) (Кифяк В.Ф., Кифяк О.В., Гищук Р.М.)	238
6.4. Перспективи розвитку гастротуризму України за регіонами в повоєнний період (Багрій К. Л., Вдовічена О.Г., Вдовічена П. А.)	246
Список використаних джерел до розділу 6	271

трансформувала економічну та суспільну карту частини України у зв'язку із повномасштабним вторгненням Росії та запровадженням в нашій країні воєнного стану. Сьогодні ще жодна країна світу не досягнула абсолютних показників доковідного часу в 2019 році. Найближче до повернення собі попередніх позицій до початку 2020 року за кількістю прийнятих міжнародних туристів і отриманих доходів від них перебуває Європа. Цим фактором у період воєнного і повоєнного стану, безумовно, має скористатися Україна, оскільки і туризм, і рекреація є важливим генератором фінансових надходжень до бюджету країни при правильному плануванні та управлінні даним сектором економіки. Для активізації туристично-рекреаційних послуг у такий період, які впливатимуть на поведінку споживачів послуг гостинності, кожна територіальна громада України, що особливо віддалена від лінії фронту з бойовими діями, має:

- популяризувати й надалі внутрішній туризм, який показав свою ефективність порівняно із міжнародним, у кризовий період 2020-2021 рр. пандемії COVID-19, враховуючи всі особливості соціальних запитів як у регіональному, поселенському вимірі, так і статево-віковому, статусному та інших аспектах;

- вивчати власний рекреаційно-інфраструктурний потенціал ресурсів і створювати кластери, залучаючи як давно наявні, так і релоковані в період війни підприємства громади, які спеціалізуватимуться на лікуванні симптомів ПТСР внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців і їхніх сімей;

- прикордонним та тиловим громадам, враховуючи перспективну систему кластерів розселення людності упродовж і після закінчення війни в країні, залучати інвестиції закордонних інвесторів і туристів з країн Європи, США та інших зацікавлених країн для розбудови соціальної, туристичної і рекреаційно-реабілітаційної інфраструктури за стандартами ЄС із метою якнайшвидшої інтеграції України з його країнами-членами.

6.3. ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СЕРВІСНИХ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ТУРИСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ «МИГОВЕ» БЕРЕГОМЕТСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)

У широкому та загальному розумінні послуги готелів є складовими туристичних, а їхня якість – формує та впливає на поведінку споживача, рівень сервісного обслуговування та комплексного розвитку туризму і його продуктів. Готелі та туризм також створюють позитивний вплив на економіку багатьох країн чи регіонів. Але зараз, через тривалий воєнний стан і наслідки пандемії COVID-19, вітчизняний туризм все ще переживає важкі часи. Багато готелів та інших підприємств, пов'язаних із туризмом, відчують на собі ті проблеми, які призводять до скорочення їхньої мережі, а у найкритичнішому їхньому прояві – до закриття. Ці ризики

створюють труднощі для людей, які працюють у туристичній галузі чи взаємодіють із нею як контрагенти.

Оцінку та інноваційні методи конкурентних готельних переваг досліджував С. Шаповал [63]. Питання комунікаційної політики в конкурентоспроможності та інноваційних методів її підвищення в готельних підприємствах за кордоном розглядали С. Галасюк [25], К. Музиченко [47] та Т. Скорина [59]. Чинники формування конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу були в центрі уваги наукових досліджень О. Виноградової та О. Куценко [23], О. Полтавської [50] та А. Колодійчук [38]. Виклики та напрями відновлення готельно-ресторанного бізнесу у воєнний час під час затяжної кризи, що зумовлює зниження туристичної активності як національного, так і міжнародного рівня, розкрила у своєму науковому дослідженні О. Хитрова [62].

Вплив потенціалу туристичних ресурсів та його інфраструктури на розвиток, власне, туризму в певній DESTИНАЦІЇ розглядали В. Круль, А. Вдовічен, Р. Гищук, І. Добинда [6, 7], а детермінованість впливу туризму на розвиток і управління готельною інфраструктурою регіону в кризовий період – Р. Гищук [28, 29].

Утім, у жодній із вказаних наукових студій не проводився науковий аналіз бальної оцінки зовнішніх конкурентних переваг готельної інфраструктури DESTИНАЦІЇ як чинників потенційного впливу на поведінку споживача в послугах гостинності та туризму в кризових умовах, особливо під час воєнного стану. Останній фактор дуже сильно обмежує доступ до конкретних економічних показників і певних господарських реєстрів готельних господарств із міркувань національної та комерційної безпеки. Це актуалізує за таких умов необхідність застосування в наукових дослідженнях методики бальної оцінки конкурентних порівняльних переваг готельної інфраструктури та послуг гостинності як потенційних чинників поведінки споживача-туриста.

До факторів зовнішнього конкурентного середовища готелю відноситься середовище, яке формується за рахунок споживачів, конкурентів, постачальників, законодавства та стану економіки. При оцінці впливу багатьох його чинників на діяльність готельних підприємств науковцями було виділене поняття «маркетингове середовище», яке репрезентує сукупність активних суб'єктів і сил, що діють всередині та за межами підприємства, впливають на можливості керівництва службою маркетингу встановлювати і підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва. Особливості зовнішнього середовища готелю зумовлені зовнішніми чинниками, які впливають на здатність підтримувати і розвивати якісний сервіс та утримувати позиції серед своєї цільової аудиторії.

Зовнішнє середовище сфери послуг у готельних послугах туризму можна поділити на низку чинників, від яких безпосередньо залежить ефективний менеджмент готелем. Досліджуване підприємство в сфері послуг перебуває в системі глобальних і місцевих умовностей, які

визначають існування даного виду бізнесу в економічно-маркетинговому середовищі. Таку систему критичної оцінки зовнішнього середовища з ведення бізнесу називають PEST-аналізом, де Р – політичні чинники, Е – економічні, S – суспільні, Т – технологічні. Іншими словами, розвиток готельного бізнесу Карпатського рекреаційного регіону залежить безпосередньо від чинників, які здатні визначити розвій як усього українського туристичного комплексу загалом, так і його галузей зокрема.

Так, ефективність менеджменту курорту Мигове напряму залежить від зовнішньої та внутрішньої політики нашої країни, а також тих чинників, які визначатимуть місцеве самоврядування в умовах децентралізації бюджету країни. Політичні чинники зовнішнього середовища дуже істотно визначають «жвавість» туристичного бізнесу, який напряму залежить від наявності в країні конфліктів, у т. ч. воєнних. Дуже яскравим прикладом в Україні є нині воєнний стан, який по факту триває з 2014 року. При цьому загальноукраїнська тенденція має тісну кореляцію із зниженням кількості іноземних туристів у туристичному бізнесі. З більш давніх економічних чинників варто виділити невідповідність цін і рівня обслуговування в Україні, які визначали всі роки можливість прийому туристів із більш економічно розвинутих країн Європи та світу. Також у цій ситуації до повномасштабного вторгнення в 2022 році особливої ваги мав чинник розвитку якісної транспортної інфраструктури, яка за всі роки незалежності України ніколи не виходила на належний рівень.

Сьогодні все частіше на ефективність роботи туристичної галузі загалом, і готельного сервісу зокрема, відіграють і, очевидно, відіграватимуть на найближчу перспективу суспільні та соціокультурні чинники. Вже нині Україна втратила 49% іноземних туристів, що, безумовно, відбивається на економічній ефективності функціонування кожного українського готелю зокрема. Все частіше також дається взнаки загальноукраїнська тенденція економити гроші на будь-які туристичні послуги внаслідок здешевлення національної валюти та повної невизначеності в умовах війни всієї країни. Це, у певній мірі, негативно відображається й на готельному секторі, в тому числі курорту Мигове.

Тут також необхідно згадати природні чинники, які також активно формують поведінку споживача в туризмі та послугах гостинності. До них, найперше, належать природні ресурси, які створюють необхідне підґрунтя для функціонування готельної інфраструктури. Сюди відносяться кліматичні зони, сезонність, географічне положення. Сукупність таких чинників визначає особливості надання послуг шляхом диференціації їх на високий, середній і низький сезон, що має достатньо виражену сезонну диференціацію своєї діяльності, яка проявляється через цінову політику в наданні послуг упродовж різних пір року, певних дат, культурних традицій карпатського регіону. Прямий вплив на роботу готельної інфраструктури має підвищення цін на природні ресурси, перш за все енергоносії, коли вся національна енергосистема залежить від її захищеності від обстрілів у

опалювальний сезон. Даний фактор, в свою чергу, обумовлює зростання цін на готельні послуги.

Дуже важливим чинником формування прибутку та контингенту гостей готелю є його конкуренти, які формують своєрідне мікросередовище. Знаючи їхні переваги й недоліки, адміністрація готелю може з успіхом конкурувати в цьому сегменті ринку, знаходячи найкращі шляхи реалізації власного сервісу. Найближчими, в прямому та переносному значенні, конкурентами можна вважати готелі малої та середньої місткості. Ними безпосередньо на курорті Мигове є «Карпатська Вежа», «Саторі», «Гірський Світанок», «Едельвейс», «Карпати», «Норіс» та ін. У загальній частці місткості готелів курорту Мигове на перші чотири готелі – «Карпатська Вежа» «Карпати», «Едельвейс» і «Гірський Світанок» – сукупно припадає 90% усіх готельних місць (рис. 6.2).

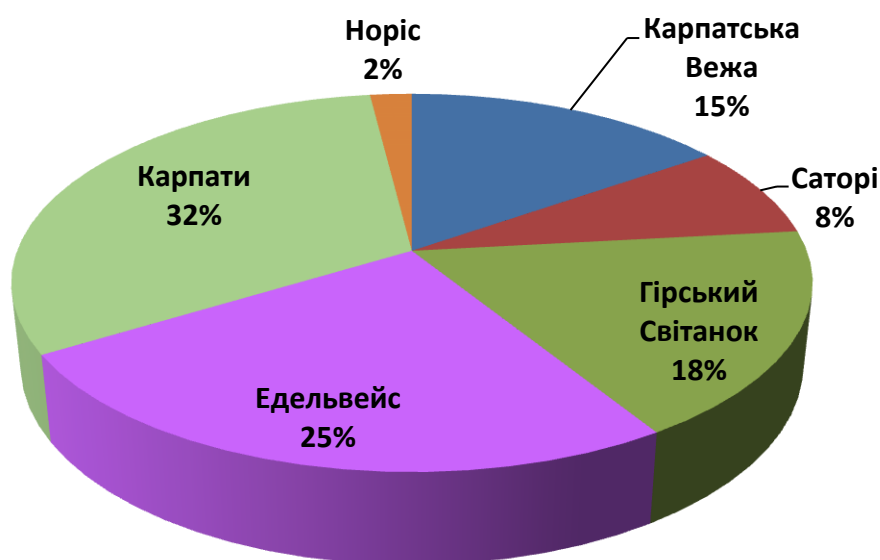


Рис. 6.2. Частка досліджуваних закладів розміщення у загальній місткості ринку готельних послуг курорту Мигове

Задля порівняльної характеристики та оцінки конкурентних переваг ми детально дослідили весь комплекс послуг, які надають у курорті Мигове найближчих готелів-конкурентів споріднених за організаційною структурою, масштабуванням конкурентних переваг та просторовою наближеністю: «Карпатська Вежа», «Саторі», «Гірський Світанок», «Едельвейс», «Карпати» і «Норіс». Умовно дані двадцяти чотирьох кваліфікаційних показників розвитку їхньої інфраструктури та сервісу були поділені на дві групи кількісних і якісних характеристик, які занесли до таблиці за таким же переліком (табл. 6.4).

До якісних характеристик мережі готелів курорту Мигове були віднесені ціни на основні послуги з проживання та місце розташування стосовно віддаленості до гірськолижних витягів. За умовно якісні ми також прийняли кількість номерів у готелі та лішко-місць у них, так як

вони все ж впливають на якісну складову в порівняльному аналізі. Всі інші характеристики відображені як кількісні показники, які також впливають на якісний потенціал кожного з готелів курорту Мигове, зокрема. Тут за простої їхньої наявності-відсутності в готелі в одиничному чи множинному випадках ми проставляли відповідне число.

Таблиця 6.4

Бально-рейтингова оцінка кваліфікаційних показників розвитку інфраструктури та сервісу в готелях курорту Мигове

Кількісно-якісні характеристики	Готель						
	<i>Карпатська Вежа</i>	<i>Саторі</i>	<i>Гірський Світанок</i>	<i>Едельвейс</i>	<i>Карпати</i>	<i>Норіс</i>	<i>Разом</i>
Кількість номерів	2	1	2	3	3	0	10
Кількість ліжок-місць	3	2	4	5	6	0	20
Віддаль до витягів, м	3	4	5	4	1	6	23
Ціни, грн. від...	4	4	6	4	2	5	25
Ресторан	1	1	1	1	1	1	6
Кафе швидкого харчування	0	1	1	1	1	1	5
Бар (колиба)	1	1	0	0	2	0	4
Дитячий майданчик	0	1	1	0	1	0	3
Атракції для дітей	1	1	1	0	1	1	5
Конференц-зал	1	5	5	0	0	5	16
Сауна	2	3	3	1	1	3	13
Масажний кабінет	1	1	1	0	2	1	6
Басейн	1	2	2	0	2	1	8
Спортзал	0	1	1	0	0	0	2
Більярд, настільні ігри	1	0	0	1	3	2	7
Льодовий майданчик	0	0	0	0	1	0	1
Комп'ютерний зал	1	1	1	0	0	0	3
Додаткові послуги з прання та прасування одягу	1	0	0	1	1	1	4
Магазин сувенірів	0	1	1	0	0	0	2
Паркінг під охороною	1	1	1	0	1	1	5
Прокат гірськолижного спорядження	1	1	1	1	1	1	6

Кількісно-якісні характеристики	Готель						
	<i>Карпатська Вежа</i>	<i>Саторі</i>	<i>Гірський Світанок</i>	<i>Едельвейс</i>	<i>Карпати</i>	<i>Норіс</i>	<i>Разом</i>
Екскурсійне обслуговування	2	2	1	1	3	5	14
Організація екстремальних турів (кінні, велосипедні, піші)	1	1	1	1	1	1	6
Продуктовий власний магазин	0	0	0	1	0	0	1
Усього	28	34	38	25	35	36	195
Рейтинг	4	3	1	5	3	2	-

Разом із тим, проста фізична більшість усіх без винятку показників прямо не може вважатися «ліпшими» даними готелю, а швидше навпаки – відповідатиме за обернено пропорційний зв'язок. Саме тому методично не правильно було би визначати кращий готель за рахунок сумарного зведеного показника простою арифметично більшістю абсолютно всіх показників, наведених у таблиці.

Інакше кажучи, такі кваліфікаційні показники, як мінімальна ціна на проживання в готелі, віддаль до витягу мають обернено пропорційний зв'язок стосовно його конкурентних переваг. Так, якщо в готелі мінімальна ціна на проживання є вищою за аналогічні послуги в конкурентів, то кваліфікаційний потенціал такого показника буде нижчим, тобто за цих умов дається взнаки цінова доступність пересічного споживача до всіх без винятку готелів.

Отже, для зведення наведених даних до спільного знаменника з метою можливості їхнього порівняння та визначення рейтингової оцінки кожного з шести готелів ми якісні показники, з урахуванням вище переліченого, перевели в бали від 1 до 6 (за кількістю готелів, що порівнюються). Так, ті готелі, які мали найбільшу мінімальну ціну, отримали лише 1 бал, а ті, в яких вартість проживання була «загальнодоступною», – 6 балів (див. табл. 6.4). За такою ж методикою було в балах оцінено віддаль готелю до лижних витягів. В інших умовно якісних показниках бали від 1 до 6 розподілилися за його відносною перевагою від сумарної кількості по ньому всіх готелів.

Таким чином, трійка найважливіших характеристик, які визначають потенціал (за більшою бальною оцінкою) готелів курорту Мигове, є їхня цінова політика (25 балів із 36 максимальних – 70%), віддаленість від інфраструктури гірськолижних трас і витягів (23 бали – 63,8%) і кількість ліжко-місць (20 балів – більше половини максимального потенціалу курорту). Замикають трійку наявності кваліфікаційних показників (ситуативна складова) у готелях розміщення власного продуктового магазину чи льодового майданчику (по одному балу – 2,7%), сувенірної магазину (2 бали – 5,2%), бару, дитячого майданчику й комп'ютерного

залу (3 бали – 7,9%). Усі інші кількісно-якісні характеристики займають проміжні позиції на курорті: послуги сауни, конференц-залу (-ів), екскурсійне обслуговування, ресторанна інфраструктура, прокат гірськолижного спорядження та послуги з екстремальних турів.

Аналіз рейтингової оцінки готелів курорту Мигове показав, що лідером за укомплектованою системою готельних послуг та його інфраструктури є «Гірський Світанок». За ним розташувалися готелі «Норіс», «Карпати», «Саторі». Готель «Карпатська Вежа» займає 5 позицію, а замикає наш рейтинг готель «Едельвейс» (рис. 6.3).

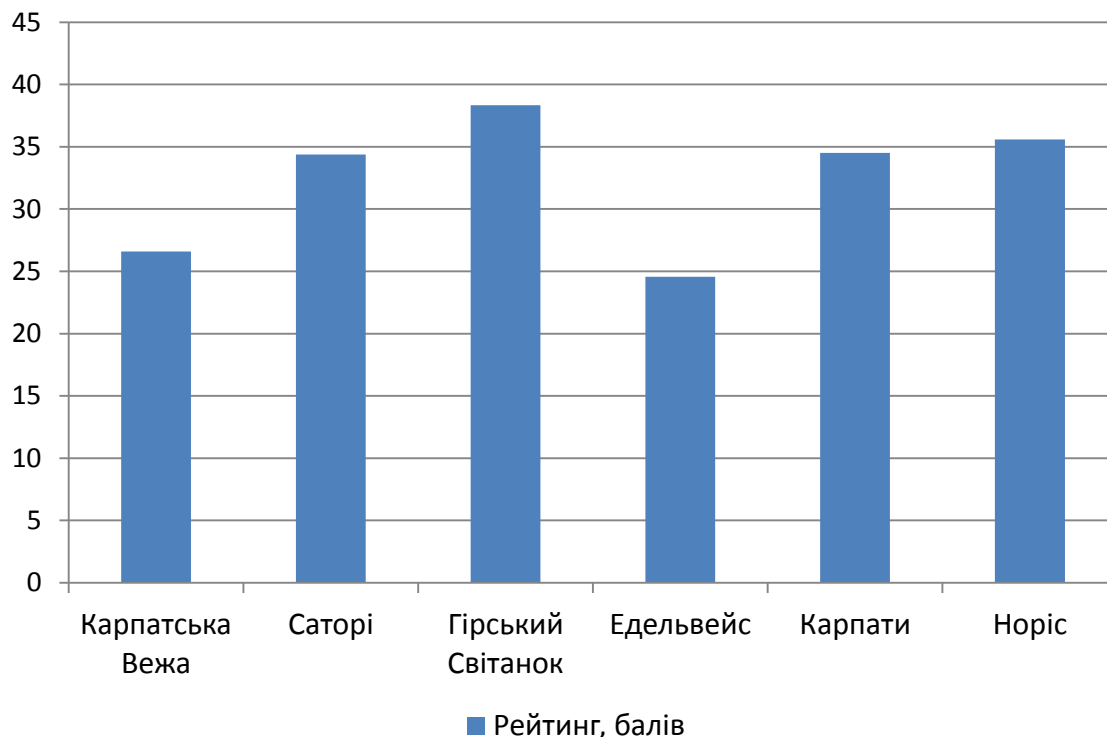


Рис. 6.3. Рейтингова оцінка розвитку інфраструктури та сервісу готелів курорту Мигове

Отже, за результатами нашого дослідження можна зробити висновок, що однієї тільки низької ціни за послуги проживання недостатньо для визначальних позицій і конкурентних переваг на курорті Мигове. Значну роль тут також відіграє як сформований комплекс додаткового сервісу, так і якісна інфраструктура готелю (рис. 6.4).

Для вирівнювання конкурентних позицій проаналізованих нами готелів, без сумніву, необхідно виявити ті конкурентні переваги, які характерні для лідера рейтингу в Мигове готелю «Гірський Світанок». Перш за все, це найдоступніша ціна на проживання при достатній кількості ліжок-місць і розташуванні в безпосередній близькості від витягів для лижників. Готель має 5 конференц-залів різної площі та місткості, три сауни й два басейна. Поступається «Гірський Світанок» сильнішими позиціями більшою місткістю номерів, відсутністю більярдних столів і інших настільних ігор, різноманітністю екскурсійного обслуговування, які характерні для готелю «Карпати».

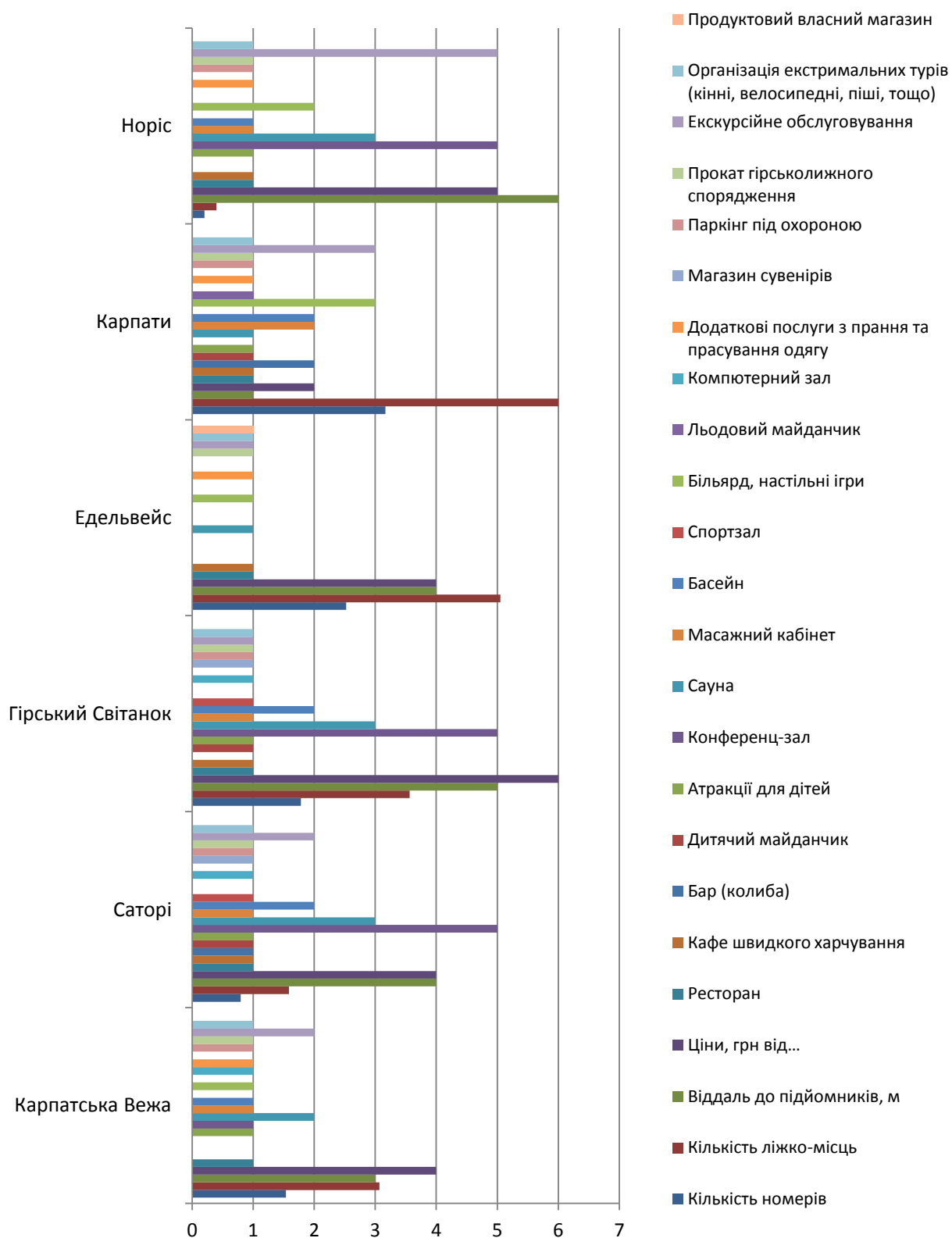


Рис. 6.4. Бальна оцінка розвитку інфраструктури та сервісу в готелях курорту Мигове

Готель «Норіс» розташований найближче до витягів для лижників та рекреантів, має достатньо прийнятні ціни для проживання, п'ять

різноманітностей для екскурсійного обслуговування. У готелі «Саторі» найкращою є позиція по ціні та віддалі до витягів.

Отже, особливості зовнішнього середовища готелю зумовлені зовнішніми чинниками, які впливають на поведінку споживача, здатність підтримувати і розвивати якісний сервіс та утримувати позиції серед своєї цільової аудиторії. Ефективність менеджменту готелів гірського курорту Мигове на пряму залежить від зовнішньої та внутрішньої політики нашої країни, а також тих чинників, які визначають і визначатимуть у перспективі місцеве самоврядування в умовах децентралізації бюджету країни. Дуже важливим чинником формування прибутку готелю є його конкуренти, які формують своєрідне зовнішнє мікросередовище. У загальній частці місткості усіх номерів на перші три готелі – «Карпати», «Едельвейс» і «Гірський Світанок» сукупно припадає 75% усіх готельних місць, а разом із готельно-ресторанним комплексом «Карпатська Вежа» їхня частка складає 90%.

Згідно із бально-рейтинговою оцінкою трійка найважливіших характеристик, які визначають потенціал (за більшою бальною оцінкою) готелів курорту Мигове, є їхня цінова політика (25 балів із 36 максимальних – 70%), віддаленість від інфраструктури гірськолижних трас і витягів для лижників (23 бали – 63,8%) і кількість ліжко-місць (20 балів – більше половини максимального потенціалу курорту). Пересічний рейтинговий показник розвитку готельної інфраструктури в курорті Мигове складає 32 бали. Отже, за результатами нашого дослідження можна зробити висновок, що однієї тільки низької ціни за послуги проживання на курорті Мигове недостатньо для визначальних позицій і конкурентних переваг стосовно туристів та інших потенційних споживачів послуг гостинності. Значну роль тут особливо відіграє як сформований комплекс додаткового сервісу, так і якісна інфраструктура готелю, що на найближчу перспективу впливатиме на загальний туристичний потенціал курорту Карпат в умовах воєнного та післявоєнного станів.

6.4. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГАСТРОТУРИЗМУ УКРАЇНИ ЗА РЕГІОНАМИ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Гастрономічний туризм сьогодні є одним із найпопулярніших видів туризму серед інших видів туризму, який активно розвивається у всьому світі. Даний вид туризму відповідає всім вимогам при переході від економіки послуг до економіки досвіду. Основою гастрономічного туризму є автентичний продукт визначений територіальними особливостями, за допомогою якого можна залучати туристів до регіону. Гастрономічний туризм заснований на концепції пізнання та дослідження їжі, дегустацій та насолоди гастрономічної культури регіону чи країни.

У своєму звіті про гастрономічний туризм Всесвітня туристична організація (UNWTO) розмістила результати опитування серед членів своєї організації (а це 156 країн). За його результатами майже 90 % респондентів

напрямі необхідно розроблення та активне просування гастрономічних турів з використанням місцевої сировини, продуктів харчування та напоїв, концептуальних закладів ресторанного господарства, які підкреслюватимуть автентичність національних традицій у кулінарії. Розроблення таких регіональних гастрономічних турів, зокрема на Буковині, стане перспективами наших наступних наукових досліджень.

Список використаних джерел до розділу 6:

1. Debasis Sahoo Analysing the Tour Guides' Perceptions About Gastronomy Tourism in Himachal Pradesh (2020). Cases on Tour Guide Practices for Alternative Tourism. P.22. DOI: 10.4018/978-1-7998-3725-1.ch008
2. Elizabeth Jane Vella, PhD, Briana Milligan, BA, Jessie Lynn Bennett. Participation in Outdoor Recreation Program Predicts Improved Psychosocial Well-Being Among Veterans With Post-Traumatic Stress Disorder. Military Medicine. Volume 178. Issue 3. March 2013. Pages 254-260
3. Erickson, Dana. Exploring the possibility of using outdoor recreation to promote mental health in veterans with PTSD. (2011). URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Exploring-the-possibility-of-using-outdoor-to-in-Erickson/9d5895f6c9c0328deb62c29b5046272ee1a0321d> (дата звернення 04.01.2024)
4. John D. Mulcahy Historical evolution of gastronomic tourism (2019). Routledge Handbook of Gastronomic. Tourism Chapter. № 2. P. 24-31
5. Knafo R. The invention of the tourist destination : Questions conceptuelles dans le champ du tourisme. 2018. URL: <https://doi.org/10.4000/viatourism.2548> (дата звернення: 01.12.2022)
6. Krool, V., Vdovichen, A., & Hyshchuk, R. (2018). Historical and Cultural Heritage of the Region and its Opportunities in Tourism and Excursion Activities (Case of Chernivtsi Region, Ukraine). GeoJournal of Tourism and Geosites, 23(3), 808–823. URL: https://www.researchgate.net/publication/329120152_HISTORICAL_AND_CULTURAL_HERITAGE_OF_THE_REGION_AND_ITS_OPPORTUNITIES_IN_TOURISM_AND_EXCURSION_ACTIVITIES_CASE_OF_CHERNIVTSI_REGION_UKRAINE (дата звернення 04.11.2023). <https://doi.org/10.30892/gtg.23316-330>
7. Krool, V., Vdovichen, A., Hyshchuk, R., & Dobynda, I. (2021). Sacral Heritage of the Carpathian Region and Management of its Resource Component in Tourism Activity. Journal of Geology, Geography and Geoecology. 30(1). 65-77. URL: https://www.dnu.dp.ua/docs/visnik/fgg/program_60b88924bb29c.pdf (дата звернення 04.11.2023) <https://doi.org/https://doi.org/10.15421/112107>
8. Kushniruk H., Rutynskyi M. Development of the Infrastructure of Turkish Restaurants in the Tourist Center of Eastern Europe (2021). The Case of Kyiv. DOI:10.52821/2224-5561-2021-1-73-83
9. Matviichuk L., Lepkyi M., Dashchuk Y., Sydoruk S., Mezentseva I. Approach to formation of enogastronomic tourism based on the geographical

indication system (2023). Journal of Geology, Geography and Geoecology. № 31 (4). С. 689-701. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.15421/112265>

10. Miao L, Im J, So KKF, Cao Y. Post-pandemic and post-traumatic tourism behavior. Ann Tour Res. 2022 Jul;95:103410. doi: 10.1016/j.annals.2022.103410. Epub 2022 May 7. PMID: 35574179; PMCID: PMC9077025

11. Nesterchuk I. Tools and Development Drivers for the Gastronomic Tourism (2022). Economic Affair. Vol. 67. № 04. P. 579-587. DOI:10.46852/0424-2513.4.2022.24

12. Rutynskyi M. Restaurant Industry in the Tourist City of Eastern Europe: Post-COVID-19. Perspectives – The Case of Lviv, Ukraine (2022). Gastronomy, Hospitality, and the Future of the Restaurant Industry: Post-COVID-19 Perspectives. P. 24. DOI: 10.4018/978-1-7998-9148-2.ch012

13. TasteAtlas Awards 23/24. 100 Best Cuisines in the World. URL: <https://www.tasteatlas.com/best/cuisines> (дата звернення: 01.10.2024).

14. Ukraine and the World: the tourism system : monograph / edited by A. A. Mazarak. Prague : Eastern European Center of the Fundamental Researchers (EECFR), 2019. 260 p.

15. World Tourism organization. Global Report on Food tourism, UNWTO, Madrid. 2012. URL: https://www.academia.edu/22622217/Global_Report_on_Food_Tourism_WTO (дата звернення: 01.10.2024).

16. Zastavetska L., Zastavetskyi T., Semehen O., Idiiatov B. Prospects for the Development of Gastronomic Tourism in Ukraine During the Martial Law and Post-War Periods (2024). Acta Academiae Beresgasiensis: Geographica et Recreatio. № 1, P. 13-21. DOI <https://doi.org/10.32782/2786-5843/2023-1-2>

17. Žemla M. Tourism destination : The networking approach. Moravian Geographical Reports. 2016. № 24 (4). P. 2-14

18. Аналіз ринку закладів громадського харчування в Україні (HoReCa). 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-zavedenij-obshestvennogo-pitaniya-v-ukraine-2024-god> (дата звернення: 01.10.2024).

19. Андренко І., Шестірко А. Особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-6>

20. Бочелюк В. Й., Панов М. С., Турубарова А. В. Постравматичний стресовий розлад : стан проблеми, психодіагностика та психологічна допомога. *Теоретичні і прикладні проблеми психології та соціальної роботи*. 2022. № 2. С. 51-63. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipp_2022_2_7

21. Брич В., Кифяк О. Теоретико-методологічні основи формування туристичних дестинацій у західноукраїнських прикордонних регіонах. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2021. Вип. 4. С. 114-126

22. Буковинська А. Виробництво мінеральної лікувально-столової води. URL: <https://top20.ua/cv/dim-i-pobut/dostavka-vodi/bukovinskaya-proizvodstvo-mineralnoy-vodyi.html> (дата звернення: 12. 01.2023)

23. Виноградова О. В., Куценко О. В. Чинники формування конкурентних переваг підприємств готельного бізнесу. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(2). С. 227-233. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2012_1%282%29__34 (дата звернення 04.11.2023)

24. Вишневецька Г. Еволюція сфери гостинності міста Києва другої половини XIX – початку XX століття в контексті розвитку українського туризму: автореф. дис. ... к. культурол. Київ, 2018. 22 с.

25. Галасюк С. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного господарства Одеської області. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_17 (дата звернення 04.11.2023)

26. Гапоненко Г. І., Євтушенко О. В., Шамара І. М., Болото К. І. Перспективи розвитку гастротуризму України в повоєнний період. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2023. № 17. С. 128-140. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2023-17-11>

27. Гастропадщина України : проєкт Українського центру культурних досліджень. URL: <https://gastroheritage.com.ua/ua> (дата звернення: 03.10.2024).

28. Гищук Р. Вплив туризму на розвиток готельної інфраструктури регіону в кризовий і посткризовий період. Розвиток готельної інфраструктури Буковини в період кризи. За заг. ред. В. Ф. Кифяка. Чернівці, ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. С. 97-123.

29. Гищук Р. Детермінованість впливу туризму на розвиток і управління готельною інфраструктурою регіону в кризовий період. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. Вип. I (81). Економічні науки. С. 8-25. URL: <http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2021/v1/1.pdf> (дата звернення 04.11.2023). DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2021-1.81.01>

30. Гищук Р., Крецький О. Чинники формування поведінки споживачів послуг рекреації та гостинності в Україні, спричинені посттравматичним стресовим розладом. The XVIII International Scientific and Practical Conference «Actual scientific ideas of the development of the latest technologies», May 06-08, 2024. Lisbon, Portugal. PP. 65-67 (260 p.) ISBN – 9-789-40372-400-3

31. Гищук Р. До питання розвитку рекреаційно-оздоровчого кластеру для лікування посттравматичного стресового розладу. *Науковий вісник ЧНУ ім. Ю. Федьковича. Географія*, 2017. Вип. 785: Географія. С. 54-59

32. Голод А. П., Мороз С. Р., Феленчак Ю. Б. Підходи до аналізу санаторно-курортного господарства у структурі регіональних туристичних

систем. Міжнародний науково-виробничий журнал : сталий розвиток економіки. 2019. С.118-124.

33. ДАРТ (Державне агентство розвитку туризму України). Динаміка податкових надходжень по областях за 2023 рік. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/dinamika-podatkovih-nadhodzhen-po-oblastyah-za-2023-rik> (дата звернення 04.01.2024)

34. Жодних компромісів! Мінеральна вода «Буковинська» - якість перевірена роками! URL: <https://molbuk.ua/news/239846-zhodnykh-kompromisiv-mineralna-voda-bukovynska-ia-kist-perevirena-rokamy>. (дата звернення: 03.02.2023).

35. Звіт за результатами опитування «Результати онлайн-опитування щодо подорожей Україною під час війни». Державне агентство розвитку туризму : веб-сайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua/statistic> (дата звернення: 03.10.2024).

36. Кифяк В. Ф. Сфера рекреації та туризму як складова регіональної економічної системи. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр. 2006. № 1. С. 116-119.

37. Кифяк В. Ф., Кифяк О. В. Рекреаційна спеціалізація як умова посилення конкурентоспроможності регіону. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2009. Вип.12. С. 157-161

38. Колодійчук А. В. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*, 2016. № 5. С. 63-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2016_5_19 (дата звернення 04.11.2023)

39. Комарніцький І. О. Гостинність як культурне явище: історіографічний огляд. Українська культура: минуле, сучасне, шляхи розвитку. *Наукові записки Рівненського державного гуманітарного університету*. 2012. Вип. 18. Т. II. С. 17-21

40. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними DESTИНАЦІЯМИ : підручник. Вінниця : «ПП «ТД Едельвейс і К», 2017. 321 с.

41. Коркуна О. І., Никига О. В., Підвальна О. Г. Гастрономічний туризм як чинник соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Економічний простір*. 2020, № 155. С. 40-43.

42. Корнілова В. В., Корнілова Н. В. Сучасні тенденції розвитку гастрономічного туризму. *Ефективна економіка*. 2018, № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6112> (дата звернення: 03.10.2024).

43. Костира І. О., Білецька О. О. Гастрономічний туризм як інструмент культурного брендингу України. *Питання культурології*. 2021, № (38). С. 301-313. DOI: <https://doi.org/10.31866/2410-1311.38.2021.247174>

44. Красовський С. О. Гастрономічний туризм як актуальний тренд сучасної культури. *Питання культурології*. 2021, № (37). С. 169-180

45. Матвійчук Л., Чепурда Л., Чепурда Г. Перспективи впровадження системи управління безпечністю та якістю продукції ресторанного

господарства. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2022, № 2 (6). С. 9-14. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.2\(6\).2022.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.2(6).2022.2)

46. Михайлюк О, Хумаров О. Перспективи розвитку гастрономічного туризму в Україні. *Економічні інновації*. Том 22, Вип. 2 (75). 2020. С.71-81.

47. Музиченко К. Особливості зарубіжних систем управління якістю послуг готельного бізнесу і створення системи конкурентних позицій туристичного сектору України. *Економічний аналіз*, 2013. Т. 12(1). С. 226-230. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_12\(1\)__47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2013_12(1)__47) (дата звернення 04.11.2023)

48. Наказ МОЗ 06.02.2008 N 56 «Про затвердження клінічних протоколів санаторно-курортного лікування в санаторно-курортних закладах (крім туберкульозного профілю) для дорослого населення/
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0056282-08#Text> (дата звернення: 21.12.2022)

49. Пітюлич М. І., Мороз С. Р. Модернізація санаторно-курортного господарства як чинник розвитку соціального туризму. URL: [file:///D:/Downloads/341-Article%20Text-647-1-10-20210603%20\(3\).pdf](file:///D:/Downloads/341-Article%20Text-647-1-10-20210603%20(3).pdf) (дата звернення: 23.01.2023)

50. Полтавська О. В. Аналіз чинників конкурентоздатності у процесі стратегічного розвитку підприємств готельного бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*, 2016. № 21. С. 53-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_21_11 (дата звернення 04.11.2023)

51. Поплавська А. Феномен гостинності у соціокультурному просторі: від витоків до сучасності: дис. к. культур. Київ, 2017. 209 с.

52. Постанова Кабінету Міністрів України від 11.07.2001 № 805 «Про затвердження Загального положення про санаторно-курортний заклад». Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/805-2001-%D0%BF#Text>

53. Природні лікувальні ресурси: абетка користувача: інформаційно-аналітичний довідник / за заг. ред. Бабова К. Д., Безверхнюк Т. М., Кисилевської А. Ю. : Державна установа «Український науково-дослідний інститут медичної реабілітації та курортології МОЗ України». «Поліграф»: Одеса, 2021. 76 с.

54. Про внесення змін до Закону України «Про туризм»: Закон України від 18.11.2003 р. № 1282-ІУ. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 13. Ст. 180.

55. Про курорти : Закон України від 5 жовтня 2000 р. № 2026-III (із змінами). *Офіційний вісник України*. 2000. № 44. Ст. 1884.

56. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25 червня 1991 р. № 1264-XII (із змінами). *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 41. Ст. 546.

57. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР (із змінами). *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 31. Ст. 241.

58. Романюк О. О. Постравматичний стресовий розлад як наслідок впливу бойового стресу на військовослужбовців. *Вісник Національного*

університету оборони України, 2020. Вип. 5. С.161-165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnaou_2020_5_23

59. Скорина Т. М. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних готельних підприємств. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. *Економічні науки*, 2016. Вип. 1. С. 143-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnucvgr_ekon_2016_1_19 (дата звернення 04.11.2023)

60. Туристські дестинації (теорія, управління, брендинг) : монографія / А. А. Мазаракі, Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2013. 388 с

61. Фесенко Г. О. Гастротуризм як актуальний тренд сучасного розвитку сфери туризму в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8884> (дата звернення: 03.10.2024).

62. Хитрова Ольга. Готельно-ресторанний бізнес у воєнний час: виклики та напрями відновлення. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Чернівці: ЧТЕІ ДТЕУ, 2022. Вип. III (87). Економічні науки. С. 70-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2013_16_44 (дата звернення 04.11.2023). DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-3.87.05>

63. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2013. № 16. С. 224-228. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2013_16_44 (дата звернення 04.11.2023)