

DOI: 10.31617/1.2024(157)09  
УДК 338.483.13:332.1=111

**КИФЯК Василь,**  
д. е. н., професор,  
заступник директора  
з науково-методичної роботи,  
міжнародних зв'язків та інноваційного розвитку  
Чернівецького торговельно-економічного  
інституту ДТЕУ  
пл. Центральна, 7, м. Чернівці, 58002, Україна

ORCID: 0000-0001-7632-5248  
tourbuc@ukr.net

**КИФЯК Олександр,**  
д. е. н., професор, доцент кафедри маркетингу,  
інновацій та регіонального розвитку  
Чернівецького національного університету  
ім. Ю. Федьковича  
вул. Кафедральна, 2, м. Чернівці, 58012, Україна

ORCID: 0000-0003-3689-8548  
o.kyfyak@chnu.edu.ua

### **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ: РЕГІОНАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ**

*Наявність стратегії розвитку сфери гостинності для будь-якого регіону не тільки сприятиме налагодженню структурованого діалогу між владою та бізнесом у сфері послуг, але й забезпечить ефективне використання ресурсного потенціалу, створення нових робочих місць, збільшення надходжень до бюджетів усіх рівнів, стабільний розвиток і реалізацію експортного потенціалу регіону. Євроінтеграційні процеси та економічні проблеми, спричинені агресією росії, актуалізують цю проблематику, зокрема у контексті визначення її впливу на соціально-економічний розвиток регіону та країни загалом. У межах дослідження висунуто гіпотезу, що розвиток готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в регіоні залежить від пріоритетів стратегічного розвитку і формування регіональної стратегії розвитку сфери гостинності (PCPCF). Дослідження здійснено на основі вивчення закордонного досвіду, діагностики діяльності підприємств гостинності Чернівецької області, опитування підприємців сфери гостинності, використання методів порівняння та моделювання. За результатами опитування*

**KYFYAK Vasyi,**  
Doctor of Sciences (Economics),  
Professor, Deputy Director for Research and  
Methodical Affairs, International Relations and  
Innovative Development  
Chernivtsi Institute of Trade  
and Economics of SUTE  
7, Tsentralna sq., Chernivtsi, 58002, Ukraine

ORCID: 0000-0001-7632-5248  
tourbuc@ukr.net

**KYFYAK Olexandr,**  
Doctor of Sciences (Economics),  
Professor, Associate Professor  
of the Department of Marketing, Innovation and  
Regional Development  
Yu. Fedkovich Chernivtsi National University  
2, Cathedral St., Chernivtsi, 58012, Ukraine

ORCID: 0000-0003-3689-8548  
o.kyfyak@chnu.edu.ua

### **HOSPITALITY DEVELOPMENT STRATEGY: REGIONAL CONTEXT**

*Having a strategy for the development of the hospitality sector for any region will not only contribute to the establishment of a structured dialogue between the authorities and business in the service sector, but will also ensure the effective use of resource potential, the creation of new jobs, an increase in revenues for budgets of all levels, stable development and realization of export potential region European integration processes and economic problems caused by Russia's aggression actualize this issue, particularly in the context of determining its impact on the social and economic development of the region and the country in general. Within the framework of the research, the hypothesis was put forward that the development of the hotel-restaurant and tourism business in the region depends on the priorities of strategic development and the formation of the regional strategy for the development of the hospitality sector. The research was carried out on the basis of the study of foreign experience, diagnostics of the activities of hospitality enterprises of the Chernivtsi region, surveys of entrepreneurs in the field of hospitality, the use of comparison and modeling methods. According to the results of*



розкрито додаткові критерії до основоположних орієнтирів, визначених Законом України "Про засади державної регіональної політики", що мають бути враховані за формування РСРСГ для конкретного регіону. Розроблено структурну модель формування РСРСГ у Чернівецькій області. На основі вивчення відповідного європейського досвіду встановлено, що формування РСРСГ має бути спрямоване на створення умов для повноцінної реалізації туристичного потенціалу регіону, розбудову інфраструктури щодо міжнародних стандартів та створення нових конкурентних переваг. Результати дослідження підтверджують актуальність формування РСРСГ, особливо в тих регіонах, де є відповідне ресурсне забезпечення та перспективи розвитку. На практиці результати дослідження можуть бути використані місцевими органами влади, громадськими організаціями та бізнесом. Через те, що РСРСГ має триєдиний характер, поєднуючи державну, регіональну і міжрегіональну (трансграничну) політику, питання визначення її впливу на соціально-економічний розвиток регіону та країни загалом потребують подальших досліджень.

*Ключові слова:* формування, регіональна стратегія, регіон, розвиток, сфера гостинності, європейський досвід, критерії, структурна модель.

*the survey, additional criteria to the basic guidelines defined by the Law of Ukraine "On the Basics of State Regional Policy" were revealed, which must be taken into account when forming the regional strategy for the development of the hospitality sector for a specific region. A structural model of the formation of the regional strategy for the development in Chernivtsi region has been developed. Based on the research of relevant European experience, it was established that the formation of regional strategy for the development should be aimed at creating conditions for the full realization of the region's tourism potential, building infrastructure in accordance with international standards and creating new competitive advantages. The results of the research confirm the relevance of the formation of the hospitality development strategy, especially in those regions where there is adequate resource provision and development prospects. In practice, the results of the research can be used by local authorities, public organizations and businesses. Due to the fact that the regional strategy for the development of the hospitality sector has a three-part character, combining state, regional and interregional (cross-border) policies, the issue of determining its impact on the social and economic development of the region and the country in general requires further research.*

*Keywords:* organization, regional strategy, region, development, hospitality industry, European experience, criteria, structural model.

**JEL Classification:** L83, R58, R59.

## **Вступ**

В умовах воєнного стану та складної економічної ситуації, зумовленої агресивною війною росії проти України, ефективна регіональна стратегія розвитку сфери гостинності (РСРСГ) може стати стабілізуючим фактором виробництва й надання послуг та джерелом валютних і матеріально-технічних надходжень для структурної перебудови економіки регіону. З огляду на регіональну політику ЄС, де основною метою є вирішення проблеми територіального, соціального та економічного дисбалансу, що існує між різними регіонами та має бути спрямовано на створення робочих місць, конкурентоспроможність бізнесу, економічне зростання, сталий розвиток та покращення якості життя (*Van Lierop & Margaras, 2019*), формування РСРСГ для будь-якого регіону не лише сприятиме діалогу між владою та бізнесом у сфері гостинності, але й забезпечить ефективне використання ресурсного потенціалу, створення нових робочих місць, збільшення

надходжень до бюджетів усіх рівнів, стабільний розвиток та реалізацію експортного потенціалу регіону. Вирішення проблем формування РСРСГ, зокрема визначення регіональних особливостей, встановлення додаткових критеріїв та розробка структурної моделі РСРСГ у регіоні, забезпечать збільшення кількості підприємств сфери гостинності, підвищення якості обслуговування та створення умов і сприяння сталому розвитку галузі.

Питання формування регіональної стратегії розвитку сфери гостинності вивчало багато іноземних і вітчизняних науковців. Так, *Šabić* та *Vujadinović* погоджуються з домінуючою думкою, що регіональний розвиток тісно пов'язаний з використанням внутрішнього потенціалу, а регіональна стратегія має формуватися з урахуванням самобутності й унікальних особливостей регіону. Основними факторами розвитку регіону вони вважають природні та людські ресурси, рівень технологічного розвитку, капітал, знання, інституційну та законодавчу базу, цінності, етику та відданість (*Šabić & Vujadinović, 2017*). На перспективних завданнях щодо продовження реформи регіонального розвитку зосереджують увагу Акіліна та Панченко, зокрема "нова державна регіональна політика потребує законодавчих змін та синхронізації законодавства у багатьох сферах. Регіональний розвиток повинен поєднувати такі складові: державні інтереси, регіональні інтереси, місцеві інтереси, інтереси юридичних й фізичних осіб, що знаходяться на певній території" (Акіліна & Панченко, 2021). Характеризуючи підходи до формування регіональної політики, інструментарій та напрями реагування в умовах сучасних викликів, Сторонянська та Бенюкська зазначають: "Хоча в нову регіональну політику в Україні впроваджені європейські засади, вона має низку особливостей розвитку, що пов'язані з її вбудованістю в систему галузевих політик, а тому характеризується залежністю від них, зміщенням акценту з регіонального на місцевий рівень і зниженням ресурсної та інституційної спроможності регіонів" (Сторонянська & Бенюкська, 2023).

Питання розвитку сфери гостинності, особливо в період пандемії та воєнних дій в Україні, досліджувалися групою науковців, очолюваною Мазаракі, які визначили рівень безпеки інвестицій у готельну нерухомість і розробили загальні рекомендації щодо його забезпечення (Мазаракі та ін., 2022, с. 182). Багато наукових праць присвячено розвитку туризму. Так, Ткаченко та Козоріз доводять, що туризм є вискоелестичним до реагування на будь-які впливи зовнішнього та внутрішнього середовища, вразливо реагує на масштабні соціально-політичні та економічні події й вочевидь не став виключенням щодо негативних трансформацій у країні, пов'язаних з повномасштабною війною. Зокрема, значно скоротились в'їзні туристичні потоки, зменшилась кількість діючих підприємств та кількість зайнятих; негативна динаміка простежується в показниках чистого доходу та рентабельності діяльності підприємств; здебільшого

області продемонстрували суттєве зменшення надходжень від туристичного збору тощо (Ткаченко & Козоріз, 2024, с. 457). Водночас, аналізуючи рівень розвитку ринку готельних послуг регіонів України, Герасимчук та Сидорук стверджують, що "оцінка рівня розвитку ринку готельних послуг у регіонах України передбачає аналіз часткових показників, які відображають значні диспропорції в стані розвитку регіональних ринків готельних послуг, що в багатьох випадках зумовлено нераціональним використанням ресурсів, відмінностями у забезпеченні готельною інфраструктурою, недостатнім фінансовим забезпеченням готельних комплексів, змінами в соціально-економічній ситуації в країні, а також врахуванні стану використання готельних послуг в регіоні" (Герасимчук & Сидорук, 2014, с. 79–80).

До того ж аналіз останніх публікацій свідчить про фрагментарні дослідження діяльності підприємств готельного, ресторанного й туристичного бізнесу та відсутність свідомої діяльності органів регіональної влади, спрямованої на розвиток сфери гостинності, що потребує комплексного підходу та формування відповідної регіональної стратегії розвитку сфери гостинності, яка охопить всі найважливіші види послуг: їх виробництво та реалізацію; зайнятість населення; розміщення об'єктів сфери обслуговування; стимулювання розвитку туризму тощо.

У ході дослідження висунуто гіпотезу, що розвиток готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в регіоні залежить від пріоритетів стратегічного розвитку та формування регіональної стратегії розвитку сфери гостинності.

Метою дослідження є розробка структурної моделі регіональної стратегії розвитку сфери гостинності на засадах узагальнення та імплементації передових закордонних практик, діагностики діяльності підприємств сфери гостинності; визначення додаткових критеріїв для конкретного регіону до основоположних орієнтирів, визначених Законом України "Про засади державної регіональної політики"; та встановлення окремих вимог, які мають бути враховані при формуванні РСРСГ.

Дослідження здійснено на основі вивчення закордонного досвіду, діагностики діяльності підприємств гостинності Чернівецької області, опитування підприємців сфери гостинності, використання методів порівняння та моделювання. У першому розділі основної частини статті розглянуто європейський досвід формування регіональної політики розвитку сфери гостинності та встановлено регіональні можливості. У другому – запропоновано підходи до формування регіональної стратегії розвитку сфери гостинності та здійснено діагностику діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу Чернівецької області. У третьому розділі встановлено регіональні особливості й додаткові критерії та представлено розроблену авторами структурну модель регіональної стратегії розвитку сфери гостинності в Чернівецькій області.

## 1. Європейський досвід формування регіональної політики розвитку сфери гостинності та транскордонні можливості

В умовах воєнного стану та гостроти дефіциту фінансових ресурсів в Україні проведення органічних змін на регіональному рівні може стати одним із самодостатніх джерел активізації економічного та соціального розвитку. Учені Мельник та Адамик зазначають, що "заслуговує на увагу досвід розв'язання проблеми регіонального розвитку країн Європи, модернізації їх регіональної політики з огляду на вплив глобальних чинників, оцінка можливостей подальшої імплементації міжнародних практик і стандартів відповідно до пріоритетів політики європейської інтеграції України" (Мельник & Адамик, 2013, с. 58).

За результатами дослідження різних моделей регіональної політики можна визначити, що найбільш ефективною в Європі є німецька та ірландська інституційні моделі регіональної політики. Найкраще це демонструє приклад вдалої реструктуризації східних земель Німеччини. Експерти зазначають, що німецька регіональна політика своїм успіхом завдячує кільком чинникам, найголовнішим серед яких є досконала організація інститутів, відповідальних за регіональний розвиток, а також значна фінансова та організаційна допомога східним землям з боку федеральної влади та західних земель. Відповідає за регіональну політику в Німеччині здебільшого регіональне самоврядування (землі), яке має у своєму розпорядженні не тільки повноваження, а й відповідні кошти. Тому землі розробляють власні стратегії розвитку і самостійно вживають заходів щодо реалізації інвестиційних проєктів (Береза, 2005, с. 276). Щодо ірландської інституційної моделі регіональної політики, то ірландський уряд створив квазірегіональні дорадчі структури, до складу яких входять представники місцевих влад та інші соціальні партнери, метою діяльності яких є розвиток мережі співробітництва місцевих влад, підприємців, громадських організацій та агенцій розвитку (Береза, 2005, с. 272), що безпосередньо належить і до формування регіональної стратегії розвитку сфери гостинності.

Досвід Сучавського повіту (Румунія) щодо формування РСРСГ сприяв виокремленню основних складових моделі регіональної політики. Так, політика розвитку сфери гостинності спрямована на виконання Стратегії розвитку туризму в Сучавському повіті, якою передбачено формування зовнішнього іміджу регіону, ефективне використання природного потенціалу, розвиток інфраструктури, збереження культурно-історичної спадщини, розробка гастрономічних турів, професійна підготовка фахівців, гостинність та ін. (*Municipiul Suceava*, 2022). Досвід Сучавського повіту свідчить, що РСРСГ має формуватися на пріоритетних послугах сфери гостинності, характерних для регіону.

Загалом європейський досвід формування РСРСГ підтверджує, що це не лише політика центру щодо визначення податкових платежів

і пільг, створення інвестиційної привабливості територій, правового забезпечення соціальних, екологічних, інституціональних та інших механізмів підтримки периферійних регіонів, але й внутрішня регіональна політика, яка здійснюється органами управління самостійно з урахуванням загальнодержавних інтересів з метою підвищення добробуту населення, ефективного господарювання, соціальної справедливості та політичної стабільності місцевого співтовариства.

В Україні Указом Президента "Про Концепцію державної регіональної політики" (2001) визначено, що "головною метою державної регіональної політики є створення умов для динамічного, збалансованого соціально-економічного розвитку України та її регіонів, підвищення рівня життя населення, забезпечення додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного її громадянина незалежно від місця проживання, а також поглиблення процесів ринкової трансформації на основі підвищення ефективності використання потенціалу регіонів, підвищення дійовості управлінських рішень, удосконалення роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування".

Для прикордонних областей, що межують з країнами Європейського Союзу та Молдовою, важливе значення мають транскордонні фактори, особливо у процесах європейської інтеграції.

Одним із завдань державної регіональної політики передбачається "налагодження міжнародного співробітництва у сфері регіональної політики, наближення національного законодавства з цього питання до норм і стандартів Європейського Союзу, а також розвитку транскордонного співробітництва як дійового засобу зміцнення міждержавних відносин та вирішення регіональних проблем" (Указ Президента України "Про Концепцію державної регіональної політики", 2001). Як наголошує Шабич: "Регіональний розвиток і регіональна політика, спрямовані на розширення можливостей встановлення відносин з міжнародними компаніями, є перевагами, які підвищують конкурентоспроможність компаній регіону та і самого регіону" (*Šabić & Vujadinović, 2017*). Для поліпшення державного регулювання у сфері реалізації державної регіональної політики передбачається "стимулювання розвитку транскордонних та міжрегіональних економічних зв'язків на основі виробничої кооперації та інтеграції, створення відповідних промислово-фінансових груп, інших сучасних форм господарювання; передбачається розроблення пропозицій щодо законодавчого розширення можливостей місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування для розвитку транскордонного та міжрегіонального економічного співробітництва та щодо впорядкування такого співробітництва" (Указ Президента України "Про Концепцію державної регіональної політики", 2001).

Узагальнення та імплементація європейського досвіду формування РСРСГ забезпечить ефективне використання готельно-

ресторанної інфраструктури та інших ресурсів регіону для тривалого економічного зростання та зміцнення конкурентоспроможності послуг сфери гостинності.

## **2. Підходи до формування регіональної стратегії розвитку сфери гостинності та діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу Чернівецької області**

На прикладі Чернівецької області, яка межує з Румунією та Республікою Молдова, встановлено, що вагомими перевагами у формуванні РСРСГ є транскордонна співпраця, діяльність єврорегіонів "Верхній Прут" та "Карпатський", участь у Стратегії ЄС для Дунайського регіону, які сприяють розширенню зв'язків з іноземними бізнес-партнерами та є важливими складовими соціально-економічного розвитку регіону.

Особливе місце в зовнішньоекономічних інтересах Чернівецької області посідають відносини з прикордонними регіонами Румунії як країною ЄС. Так, Андрейко, цитуючи колишнього надзвичайного та повноважного Посла України в Румунії Ю. Малька, зазначає: "Така ситуація обумовлена багатьма чинниками: геополітичне розташування, історична спадщина, значні резерви і нереалізовані потенційні можливості у сфері торговельно-економічного розвитку, участь України та Румунії в регіональних і міжнародних організаціях, а також членство Румунії в НАТО та Європейському Союзі, що сьогодні має найбільше значення для розвитку регіональної взаємодії" (Андрейко, 2010).

Щодо формування РСРСГ, то вона має враховувати різні тенденції, під впливом яких перебувають практично всі регіони України. Це насамперед екзогенні чинники, до яких відносяться воєнні дії на території України, процеси глобалізації, диджиталізація та інноваційний розвиток, зростання конкуренції.

За пропозицією науковців Буковини РСРСГ має базуватися на "регіональних особливостях і сучасних тенденціях розвитку готельно-ресторанного бізнесу, впливах внутрішніх й зовнішніх факторів на розвиток сфери гостинності та визначати шляхи оптимізації діяльності готельних і ресторанных підприємств краю у кризових умовах" (Кифяк та ін., 2021).

Необхідно враховувати також стратегічні цілі, визначені Державною стратегією регіонального розвитку на 2021–2027 рр. (Постанова Кабінету Міністрів України № 695, 2020), та окреслення першочергових завдань регіональної політики, які передбачають "прискорення економічного зростання регіонів, підвищення їх конкурентоспроможності на основі ефективного використання внутрішнього потенціалу, створення нових робочих місць, покращення зайнятості населення, створення умов для повернення на батьківщину трудових мігрантів. Саме це може дати швидке та стійке зростання рівня якості життя людини незалежно від того, де вона народилася, де проживає зараз і де буде проживати у майбутньому", а також Стратегію розвитку Чернівецької області на період до 2027 р. (Рішення

№ 1-36/20 XXXVI сесії VII скликання, 2020), де стратегічною ціллю № 1 визначено "SMART Підвищення конкурентоспроможності регіону шляхом сталого розвитку сільського господарства, переробної промисловості та туризму. А оперативною ціллю 1.3. Розвиток туризму та рекреації". Отже, формування РСРСГ Чернівецької області має бути спрямоване на створення умов для повноцінної реалізації туристичного потенціалу регіону, розбудову інфраструктури відповідно до міжнародних стандартів та створення нових конкурентних переваг у сфері гостинності.

Водночас ситуація на ринку готельних, ресторанних і туристичних послуг у Чернівецькій області незадовільна. Динаміка діяльності підприємств сфери гостинності, що надавали послуги щодо тимчасового розміщення та харчування в Чернівецькій області за 2020–2022 рр., свідчить про скорочення кількості підприємств та чисельності зайнятих працівників, а також про збитковість їх діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка показників діяльності підприємств сфери гостинності Чернівецької області за 2020–2022 рр.

Показник	Рік			Абс. зміни, +/-	Відносні зміни, %
	2020	2021	2022		
Кількість підприємств (од.)	90	92	71	-19	-21.1
Чисельність зайнятих працівників (осіб)	608	508	244	-364	-59.9
Обсяг реалізованої продукції та послуг (млн грн)	47.0	76.6	79.7	32.7	69.6
Фінансовий результат діяльності (млн грн)	-23.7	-21.9	-19.9	3.8	16.0

Джерело: складено авторами за (Статистичний щорічник Чернівецької області за 2022 рік, 2023, с. 342–360).

За даними табл. 1, кількість підприємств сфери гостинності у Чернівецькій області за 2020–2022 рр., а також чисельність працівників, зайнятих у сфері гостинності області, помітно зменшились. Реструктуризація ринку туризму внаслідок пандемії та фокусування попиту на внутрішньому ринку у 2021 р., міграція населення України у 2022 р. через війну на захід і відповідно 100-відсоткове заповнення готелів Чернівецької області в перші місяці війни біженцями з регіонів активних бойових дій, девальвація національної валюти та зростання індексу споживчих цін – все це зумовило суттєве збільшення обсягу реалізації послуг у сфері гостинності. Проте фінансові результати діяльності підприємств сфери гостинності області за досліджуваний період характеризувалися від’ємними значеннями, що свідчить про збиткову діяльність. Водночас зростання обсягу виторгу зумовило зменшення абсолютного значення збитків.

Однією з причин такого стану є відсутність комплексу рішень місцевих органів влади та проведення адміністративних і економічних заходів, які сприяли б найбільш ефективному функціонуванню підприємств сфери гостинності, що викликало гостру потребу у формуванні



відповідної РСРСГ.

### 3. Визначення регіональних особливостей, встановлення додаткових критеріїв і розробка структурної моделі регіональної стратегії розвитку сфери гостинності у Чернівецькій області

Світові тенденції розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу свідчать, що сфера гостинності може сприяти подоланню нерівномірності розвитку окремих територій регіону, поживати регіональну економіку завдяки залученню інвестицій та додаткових надходжень до місцевого бюджету, підтримати підприємництво, забезпечити зайнятість населення шляхом формування ефективної РСРСГ з урахуванням регіональних особливостей. З цією метою проведено опитування 187 керівників і власників готелів, ресторанів та туристичних підприємств м. Чернівці, серед яких 35 – представники готелів, 133 – ресторанів, 19 – туристичних підприємств. Респондентам запропоновано питання та надана можливість самостійно вносити пропозиції щодо визначення особливостей і додаткових критеріїв до визначених Законом України "Про засади державної регіональної політики", які бажано врахувати за формування регіональної політики розвитку сфери гостинності Чернівецької області (табл. 2).

Таблиця 2

Результати опитування керівників і власників готелів, ресторанів та туристичних підприємств м. Чернівці щодо визначення додаткових критеріїв за формування регіональної стратегії розвитку сфери гостинності

Варіант відповідей і пропозиції	Частка респондентів, що обрали відповідь, %
Цифрова трансформація послуг сфери гостинності та використання ШІ	63
Розвиток інфраструктури та формування інвестиційної привабливості	57
Підтримка органами місцевого самоврядування розширення виробництва та надання послуг з реабілітації, лікування та відновлення для військових і цивільного населення	51
Зменшення енергомісткості та капіталомісткості виробництва та надання послуг гостинності	46
Ефективне використання транскордонного співробітництва та транспортна доступність	42
Формування регіонального бренду	39

Джерело: складено авторами за підсумками опитування.

За результатами опитування (табл. 2) відібрано варіанти відповідей і пропозиції, які набрали 30 і більше відсотків, що дало змогу встановити додаткові критерії до визначених Законом України "Про засади державної регіональної політики" за формування РСРСГ, що мають відповідати сучасним вимогам ринку послуг, зокрема:

*цифрова трансформація послуг сфери гостинності та використання штучного інтелекту.* Прямими результатами цифровізації послуг є операційна ефективність надання послуг, активне залучення та задоволеність споживачів, підвищення продуктивності, швидкий вихід на ринок і закріплення на ньому, впізнаваність бренду та ін.

Розширення цифрових послуг відкриває можливості для ранньої інтернаціоналізації, тобто чим більш цифровою є послуга, тим менше зусиль потрібно для збільшення масштабу або впровадження послуги в новому бізнес-середовищі. Це передбачає величезний потенціал для швидкого зростання та активізації міжнародної діяльності;

*розвиток інфраструктури та формування інвестиційної привабливості сфери гостинності*, що забезпечить стабільний споживчий попит і дасть змогу збільшувати виробництво та надання послуг, диверсифікувати та розширити перелік експорту послуг;

*підтримка органами місцевого самоврядування розширення виробництва і надання послуг з реабілітації, лікування та відновлення для військових і цивільного населення*, що постраждали внаслідок воєнних дій та послуг, що викликають мультиплікативний ефект розвитку інших галузей економіки. Підтримка і стимулювання розвитку малого й середнього бізнесу у сфері послуг;

*зменшення енергоємності та капіталомісткості виробництва й надання послуг гостинності*, що суттєво позначиться на вартості послуг та підвищить їх конкурентоспроможність;

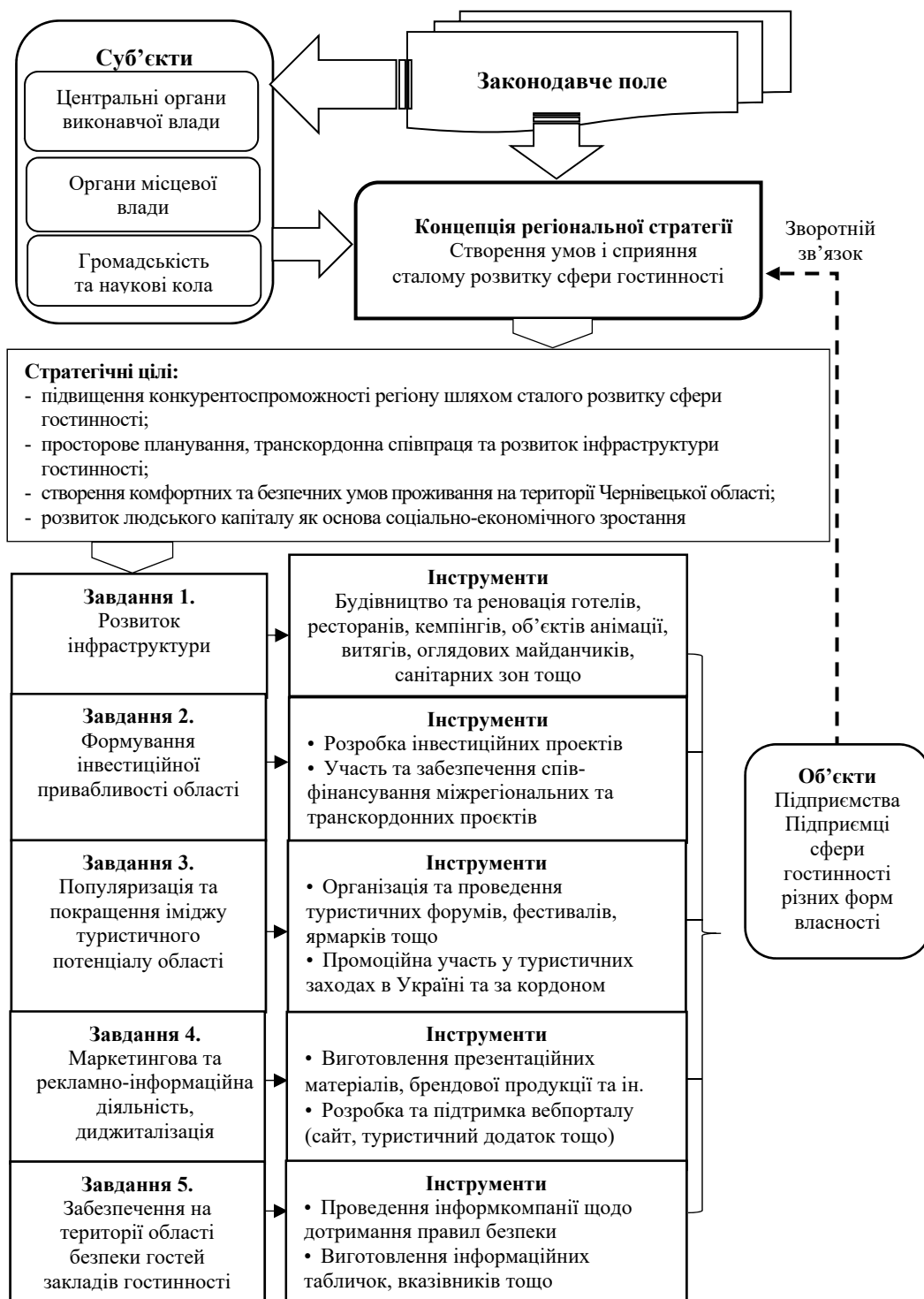
*транспортна доступність та ефективне використання транскордонного співробітництва*, зокрема єврорегіонів "Верхній Прут", "Карпатський", Стратегії ЄС для Дунайського регіону та інших транскордонних утворень;

*формування регіонального бренду та використання можливостей Чернівецької торгово-промислової палати з просування послуг гостинності на міжрегіональні та транскордонні ринки, промоції та позиціонування регіону через свої відділення та партнерські зв'язки.*

Важливим завданням формування РСРСГ є типологія її суб'єктів та об'єктів, що дає змогу вести теоретичний аналіз у напрямі, який має вплив на осмислення сутності процесу формування та виокремлення економічної складової діяльності підприємств сфери гостинності. Розуміння того, як суб'єкти та об'єкти здійснюють ті чи інші дії, які мотиви та економічні інтереси стоять за їхніми діями, які детермінанти можуть впливати на подальші кроки й заходи, що ними вживаються, сприяє виділенню особливостей регіону та його специфіки.

Типологія суб'єктів та об'єктів регіональної політики розвитку сфери гостинності передбачає не тільки їх класифікацію за масштабами, цінністю, просторовими ознаками, структурною побудовою та взаємодією з регіональною економічною системою, але й конкретизацію самого об'єкта залежно від обраного критерію, а також визначення його інституційного призначення у суспільно-господарській системі регіону.

Вивчення закордонного досвіду щодо формування РСРСГ, аналіз діяльності підприємств сфери гостинності Чернівецької області, визначення критеріїв і регіональних особливостей сприяли розробці структурної моделі РСРСГ у Чернівецькій області, складовими якої є концепція регіональної політики, визначені стратегічні цілі, завдання, суб'єкти та об'єкти, інструментарій досягнення та результативність (*рисунок*).



Структурна модель регіональної стратегії розвитку сфери гостинності у Чернівецькій області

Джерело: складено авторами.

Визначені Стратегією розвитку Чернівецької області на період до 2027 р. (Рішення № 1-36/20 XXXVI сесії VII скликання, 2020) 4 основні стратегічні цілі, що є підґрунтям ефективного розвитку області, корелюють з основними вимогами до формування регіональної стратегії розвитку

сфери гостинності, а завдання окреслені Комплексною програмою розвитку туризму в Чернівецькій області на 2024–2025 рр. (Розпорядження № 1319-р, 2023).

Важливе значення у формуванні регіональної стратегії розвитку сфери гостинності має відігравати інституційне забезпечення на рівні держави та регіону, що здійснюється державними органами влади, місцевим самоврядуванням, агенціями регіонального розвитку, координаційними радами та іншими державними, регіональними й громадськими об'єднаннями, які беруть участь у реалізації державної регіональної політики у межах їхніх повноважень, визначених законодавством.

### Висновки

Отже, за результатами дослідження встановлено, що формування РСРСГ є одним з основних факторів впливу на рівень і динаміку розвитку сфери гостинності, що дає змогу продовжувати діяльність її підприємств навіть у кризові та післякризові періоди за здійснення окремих корегувань.

Вивчення закордонного досвіду, опитування підприємців і діагностика діяльності підприємств сфери гостинності сприяло розробці структурної моделі та встановленню окремих вимог до формування регіональної стратегії розвитку сфери гостинності, зокрема:

- регіональна політика щодо розвитку сфери гостинності має здійснюватись у межах єдиного правового простору та передбачати наявність суб'єктно-об'єктних відносин між державою, регіонами й підприємствами сфери гостинності;

- у процесі формування РСРСГ необхідно передбачити реалізацію економічного, освітнього, наукового потенціалу територіальних громад;

- стратегія розвитку сфери гостинності Чернівецького регіону обов'язково має враховувати особливості регіону та визначені додаткові критерії для конкретного регіону, серед яких: цифрова трансформація послуг сфери гостинності та використання штучного інтелекту; розвиток інфраструктури та формування інвестиційної привабливості сфери гостинності; підтримка органами місцевого самоврядування розширення виробництва й надання послуг з реабілітації, лікування та відновлення для військових та цивільного населення; транспортна доступність й ефективне використання транскордонного співробітництва, зокрема євро регіонів "Верхній Прут", "Карпатський", Стратегії ЄС для Дунайського регіону та інших транскордонних утворень; формування регіонального бренду та використання можливостей Чернівецької торгово-промислової палати та ін.;

- відповідальність за формування регіональної стратегії розвитку сфери гостинності покладається на органи регіонального самоврядування, які повинні мати у своєму розпорядженні не тільки повноваження, а й відповідні бюджетні кошти.

Регіональна політика у частині розвитку сфери гостинності має стати основою для визначення пріоритетів регіонального розвитку,

розробки власних стратегій та організації заходів щодо реалізації інвестиційних проєктів.

Створені інституції, відповідальні за регіональний розвиток і зацікавлені в підвищенні ефективності діяльності підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, мають надавати організаційну та фінансову підтримку органам місцевого самоврядування за формування й реалізації регіональної стратегії розвитку сфери гостинності.

Таким чином, формування ефективної регіональної політики з урахуванням стратегії розвитку сфери гостинності значно посилить конкурентоспроможність регіону і сприятиме економічному зростанню та підвищенню зайнятості.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ/REFERENCE**

Municipiul Suceava. (2024). <i>Strategia de turism a municipiului Suceava</i> . <a href="https://www.primariasv.ro/dmsuceava/site.nsf/BE5C166EE0BFCFCEC2257BEC00240D2A/\$FILE/Strategiadeturism.pdf">https://www.primariasv.ro/dmsuceava/site.nsf/BE5C166EE0BFCFCEC2257BEC00240D2A/\$FILE/Strategiadeturism.pdf</a>	
Šabić, Dejan, & Vujadinovic, Snezana. (2017). Regional development and regional policy. <i>Zbornik radova – Geografski fakultet Univerziteta u Beogradu</i> , 463–477. <a href="https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1450-7552/2017/1450-75521702463S.pdf">https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1450-7552/2017/1450-75521702463S.pdf</a>	
Акіліна, О. В., & Панченко, А. Г. (2021). Формування регіональної політики в Україні. <i>Державне управління: удосконалення та розвиток</i> , (7). <a href="http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=2120">http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=2120</a>	Akilina, O. V., & Panchenko, A. G. (2021). Formation of regional policy in Ukraine. <i>Public administration: improvement and development</i> , (7). <a href="http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=2120">http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=2120</a>
Андрейко, В. І. (2010). Актуальні аспекти українсько-румунського транскордонного співробітництва в рамках єврорегіонів. <i>Геополітика України: Історія і сучасність. Збірник наукових праць</i> , (3), 300–324.	Andreyko, V. I. (2010). Actual aspects of Ukrainian-Romanian cross-border cooperation within the framework of the Euroregions. <i>Geopolitics of Ukraine: History and modernity. Collection of scientific papers</i> , (3), 300–324.
Береза, А. (2005). Інституційні моделі регіональної політики в європейських країнах. <i>Наукові записки</i> , 30(2), 270–280. <a href="https://ipend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/bereza_instytutsiini.pdf">https://ipend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/bereza_instytutsiini.pdf</a>	Bereza, A. (2005). Institutional models of regional policy in European countries. <i>Scientific Notes</i> , 30(2), 270–280. <a href="https://ipend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/bereza_instytutsiini.pdf">https://ipend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/bereza_instytutsiini.pdf</a>
Герасимчук, З. В., & Сидорук, С. В. (2014). <i>Розвиток регіональних ринків готельних послуг</i> . Вежа-Друк.	Gerasimchuk, Z. V., & Sydoruk, S. V. (2014). <i>Development of regional markets of hotel services</i> . Vezha-Druk.
Кифяк, В. Ф., Паламарек, К. В., Ореховський, В. О., Незвешчук-Когут, Т. С., Брикова, Т. М., Гишук, Р. М., Хитрова, О. А., Данилюк, І. П., Марусяк, Т. М., Романовська, О. Л., & Струтинська, Л. Т. (2021). <i>Сфера гостинності Буковини в кризових умовах: стан та перспективи розвитку</i> . (В. Ф. Кифяк, Ред.). ЧТЕІ КНТЕУ.	Kyfyak, V. F., Palamarek, K. V., Orehovskiy, V. O., Nezveshchuk-Kogut, T. S., Brykova, T. M., Gishchuk, R. M., Khytrova, O. A., Danyliuk, I. P., Marusiak, T. M., Romanovska, O. L., & Strutynska, L. T. (2021). <i>The sphere of hospitality of Bukovyna in crisis conditions: state and development prospects</i> . (V. F. Kyfyak, Ed.). CHTEI KNTEU.
Мазаракі, А., Мельниченко, С., Бовш, Л., Ткачук, Т., Зікій, Н., & Романчук, Л. (2022). Фінансово-інвестиційні предикати безпеки розвитку готельної нерухомості. <i>Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики</i> , 6(47), 182–196.	Mazaraki, A., Melnychenko, S., Bovsh, L., Tkachuk, T., Zikiy, N., & Romanchuk, L. (2022). Financial and investment predicates of the security of hotel real estate development. <i>Financial and credit activity: problems of theory and practice</i> , 6(47), 182–196.
Мельник, А., & Адамик, В. (2013). Регіональна політика ЄС та України в умовах поглиблення суперечностей глобалізації. <i>Журнал європейської економіки</i> , 12(31), 57–78.	Melnyk, A., & Adamyk, V. (2013). Regional policy of the EU and Ukraine in the conditions of deepening contradictions of globalization. <i>Journal of European Economics</i> , 12(31), 57–78.

<p>Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки" № 695 (2020). <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text</a></p>	<p>Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On Approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027" No. 695 (2020). <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text</a></p>
<p>Рішення № 1-36/20 XXXVI сесії VII скликання Чернівецької обласної ради від 04 лютого 2020 р. "Про затвердження Стратегії розвитку Чернівецької області на період до 2027 року" (2020). <a href="https://oblrada.cv.ua/document/list/section/84">https://oblrada.cv.ua/document/list/section/84</a></p>	<p>Decision No. 1-36/20 of the XXXVI session of the VII convocation of the Chernivtsi Regional Council on February 4, 2020 "On approval of the Chernivtsi Oblast Development Strategy for the period until 2027" (2020). <a href="https://oblrada.cv.ua/document/list/section/84">https://oblrada.cv.ua/document/list/section/84</a></p>
<p>Розпорядження № 1319-р Чернівецької ОВА від 19 грудня 2023 р. "Про затвердження Комплексної програми розвитку туризму в Чернівецькій області на 2024–2025 роки" (2023). <a href="https://bukoda.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-kompleksnoi-prohramy-rozvytku-turyzmu-v-chernivetskii-oblasti-na-2024-2025-roky">https://bukoda.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-kompleksnoi-prohramy-rozvytku-turyzmu-v-chernivetskii-oblasti-na-2024-2025-roky</a></p>	<p>Prescript No 1319-r of the Chernivtsi Military Administration of December 19, 2023 "On the approval of the Comprehensive Program for the Development of Tourism in the Chernivtsi Region for 2024–2025" (2023). <a href="https://bukoda.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-kompleksnoi-prohramy-rozvytku-turyzmu-v-chernivetskii-oblasti-na-2024-2025-roky">https://bukoda.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-kompleksnoi-prohramy-rozvytku-turyzmu-v-chernivetskii-oblasti-na-2024-2025-roky</a></p>
<p>Статистичний щорічник Чернівецької області за 2022 рік. (2023). Чернівці.</p>	<p>Statistical yearbook of the Chernivtsi region for 2022. (2023). Chernivtsi.</p>
<p>Сторонянська, І. З., &amp; Беновська, Л. Я. (2023). Нова регіональна політика України: інструментарій та напрями реагування в умовах сучасних викликів. <i>Регіональна економіка</i>, 1(107), 5–13.</p>	<p>Storonyanska, I. Z. &amp; Benovska, L. Ya. (2023). New regional policy of Ukraine: tools and directions of response in the conditions of modern challenges. <i>Regional Economy</i>, 1(107), 5–13.</p>
<p>Ткаченко, Т. І., &amp; Козоріз, О. Є. (2024). Інклюзивний розвиток і зайнятість в туризмі: наслідки війни в Україні. <i>Географія та туризм</i>. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Харків, 456–462.</p>	<p>Tkachenko, T. I. &amp; Kozoriz, O. E. (2024). Inclusive development and employment in tourism: consequences of the war in Ukraine. <i>Geography and tourism</i>. Materials of the VII Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference. Kharkiv, 456–462.</p>
<p>Указ Президента України "Про Концепцію державної регіональної політики" № 341/2001 (2001). <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001#Text</a></p>	<p>Decree of the President of Ukraine "On the Concept of State Regional Policy" №341/2001 (2001). <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/341/2001#Text</a></p>
<p>Van Lierop, C., &amp; Margaras, V. (2019). <i>Regional policy</i>. European Parliament. <a href="https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/637953/EPRS_BRI(2019)637953_EN.pdf">https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/637953/EPRS_BRI(2019)637953_EN.pdf</a></p>	

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що один з авторів працює в установі, яка структурно пов'язана з видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

Автори не отримували прямого фінансування для цього дослідження.

Внесок авторів є рівнозначним.

Кифяк В., Кифяк О. Стратегія розвитку сфери гостинності: регіональний контекст. *Scientia Fructuosa*. 2024. № 5. С. 121–134. [https://doi.org/10.31617/1.2024\(157\)09](https://doi.org/10.31617/1.2024(157)09)

Надійшла до редакції 03.07.2024.  
Отримано після доопрацювання 17.08.2024.  
Прийнято до друку 24.09.2024.  
Публікація онлайн 21.10.2024.