

ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

КИФЯК Олександр

доктор економічних наук, доцент
Чернівецький національний університет ім. Ю.Федьковича
<https://orcid.org/0000-0003-3689-8548>
e-mail: o.kyfyak@chnu.edu.ua

КИФЯК Василь

доктор економічних наук, професор,
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ
<https://orcid.org/0000-0001-7632-5248>
e-mail: tourbuc@ukr.net

Формування регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності обґрунтовано наявністю низки факторів, зокрема, таких як воєнні дії, а звідси і високий ступінь невизначеності ринкової ситуації, сезонна нестабільність попиту на готельні послуги, посилення конкуренції в туристичному бізнесі, нестача фінансових ресурсів, неможливість вирішення проблем за межами підприємства тощо. Для будь-якого регіону, формування ефективної системи управління підприємствами сфери гостинності має базуватися на регіональній стратегії соціально-економічного розвитку, аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, територіальних особливостях, регіональному маркетингу та закономірностях функціонування готелів, закладів харчування, туристичних та анімаційних підприємств і інших підприємств сфери гостинності. Формування регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємств сфери гостинності, покращенню якості надання послуг та усуненню некерованих елементів на які немає впливу внутрішня система управління підприємством.

Мета дослідження полягає у теоретичному та методологічному обґрунтуванні процесів формування регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності, зокрема, встановленні підходів та принципів, а також визначенні завдань, вирішення яких має передувати формуванню регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності.

Методологічною основою дослідження стало вивчення зарубіжного досвіду, використання методів аналізу та синтезу, для визначення теоретичних підходів та моделей регіонального управління підприємствами гостинності, опитування, для визначення завдань, вирішення яких має передувати формуванню регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності та встановлення особливостей прикордонного регіону, моделювання, для розробки регіональної моделі управління підприємствами сфери гостинності.

На основі аналізу інформаційних джерел визначено окремі теоретичні підходи до формування регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності та акцентовано увагу на теорії інкременталізму, яка може стати оптимальним методологічним підходом до прийняття рішень в сучасних нестабільних умовах та передбачає помірний, поступовий рух, розбиваючи великі проблеми на дрібніші, використовуючи при цьому метод «проб і помилок». Встановлено проблеми, які потребують вирішення при формуванні регіональної системи управління підприємствами гостинності, до яких відносяться екологічні, соціальні, проблеми нормативно-правового регулювання, ефективного управління людськими ресурсами, мінливості ринкового середовища, інформаційної захищеності та ін., на засадах яких виокремлено базові підходи до формуванні регіональної системи управління підприємствами гостинності - екологічний, соціальний і економічний. На прикладі Чернівецької області проведено опитування менеджерів готельного та ресторанного бізнесу, туристичних підприємств та закладів анімації, що сприяло визначенню завдань, вирішення яких має передувати формуванню регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності та виокремленню особливостей прикордонного регіону. Аналіз діяльності підприємств гостинності Чернівецької області та зазначені вище підходи, дозволили визначити основні принципи формування регіональної системи управління, що в сукупності сприяло розробці регіональної моделі управління підприємствами сфери гостинності регіону.

Теоретичне та методологічне обґрунтування процесу формування регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності сприятиме удосконаленню управління підприємствами готельного, ресторанного та туристичного бізнесу, підвищенню ефективності їх функціонування та усуненню проблем, що виникають у зовнішньому середовищі підприємств сфери гостинності.

Перспективи подальших досліджень полягають у визначенні та обґрунтуванні ключових показників ефективності функціонування регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності та дослідженні процесів формування цінової політики підприємств гостинності на основі прогнозування попиту (ревеню-менеджменту) спрямованої на забезпечення високої дохідності.

Ключові слова: Формування, система, управління, сфера гостинності, підприємства, завдання, напрями діяльності, особливості, підходи, принципи.

Вирішення складних та взаємопов'язаних проблем, що стоять перед підприємствами сфери гостинності, потребує системної та поетапної розробки теоретичних і методологічних основ формування регіональної системи управління та оцінки ефективності існуючих організаційних структур і систем управління з використанням сучасних підходів та методів.

Сталий розвиток готельно-ресторанних закладів, підприємств туризму, транспорту та анімації, пов'язаний з ефективністю управління як всередині цих підприємницьких структур, так і на рівні регіону. Рациональне використання власних ресурсів підприємств гостинності та ресурсів регіону здатна забезпечити система регіонального управління підприємствами гостинності, основною функцією якої є якісне управління, що, у свою чергу, призведе до зростання показників виробництва та якості послуг, збільшення обсягів прибутку, створення нових інноваційних продуктів та формування конкурентоспроможної платформи для виходу на національний та міжнародний ринки.

І якщо, наприклад, в готелях та інших закладах розміщення активно використовуються системи управління (HMS - Hotel Management Systems), які відносяться до класу спеціального програмного забезпечення - це зокрема, американські продукти «OPERA», «Fidelio», «Eritome», українські розробки «ProHotel», «SuperHotel», «B52» та інші, то для комплексного використання регіональних ресурсів і ефективного управління ними та скоординованої діяльності інших об'єктів сфери гостинності (спортивні та розважальні комплекси, магазини, склади та ін.), що знаходяться в регіоні, актуальним є формування регіональної системи управління.

Створення діючої регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності сприятиме підвищенню якості надання послуг та усуненню некерованих елементів на які немає впливу внутрішня система управління підприємством.

Актуальність дослідження визначається недостатньою теоретичною опрацьованістю та відсутністю науково обґрунтованих рекомендацій побудови регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності.

Аналіз досліджень та публікацій

Питання управління розвитком регіону та формування регіональних систем управління, зокрема і підприємствами сфери гостинності, їх стратегічного розвитку, досліджувались багатьма іноземними та вітчизняними науковцями. Так, зокрема, В. Семенов, В. Герасименко, Г. Горбань та Л. Богдєорова акцентують увагу на регіональному маркетингу як інструменту регіональної політики, яка забезпечує взаємодію органів влади і приватного бізнесу, з урахуванням інтересів населення регіону і цілей соціально-економічного розвитку територіальної суспільної системи [1]. Використання поширених моделей управління регіональними системами відповідно їх ефективності обґрунтовує М. Соколов [2]. Визначення особливостей стратегічного управління на місцевому рівні та його значення для розвитку територіальних громад розглядає В. Тертичка [3, с. 515-518]. Питання конкурентоспроможності регіонів та впливу управління досліджував Imre Lengyel, який проаналізував конкурентоспроможність 93 регіонів рівня NUTS 3 (рівень територіальної одиниці від 150 до 800 тис. мешканців) 4 країн Східної та Центральної Європи (Чехія, Угорщина, Польща, Словаччина) за допомогою емпіричної бази даних, використовуючи метод аналізу головних компонент [4]. Одночасно Vincent Charles та Jose Guillermo Diaz пропонують метаграницний підхід для порівняння показників конкурентоспроможності регіонів та систем управління в різні періоди оцінювання [5]. Щодо сфери гостинності та управління підприємствами, В. Кифяк виокремлює рекреацію і туризм як складову регіональної економічної системи [6]. П. Жук акцентує увагу на організаційно-економічних аспектах туристично-рекреаційної сфери, яка «представлена взаємодіючими у процесі здійснення туристично-рекреаційної діяльності суб'єктами та об'єктами щодо видів діяльності, для яких у регіоні наявні ресурсні фактори [7]. Впровадження інноваційних та екологічно чистих рішень на кожному етапі виробничого та технологічного циклу функціонування підприємств гостинності розглядає М. Господінова Дімітрова [8].

Окрім цього, проблеми управління підприємствами сфери гостинності розглядалися А. Вдовіченим, В. Чичун [9], Н. Ведмідь, М. Бойко [10] та іншими.

Водночас, враховуючи міжгалузеву розпорошеність підприємств сфери гостинності та їх конкурентоспроможність, необхідність управління зовнішніми впливами на підприємства сфери гостинності, питання формування регіональної системи управління потребують подальших досліджень.

Формулювання цілей статті

Метою рукопису є теоретичне та методологічне обґрунтування процесів формування регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності, зокрема, встановлення підходів та принципів, а також визначення завдань, вирішення яких має передувати формуванню регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності.

Методи. Методологічною основою дослідження стало вивчення зарубіжного досвіду, використання методів аналізу та синтезу, для визначення теоретичних підходів та моделей регіонального управління підприємствами гостинності, опитування, для визначення завдань, вирішення яких має передувати формуванню регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності та встановлення

особливостей прикордонного регіону, моделювання, для розробки регіональної моделі управління підприємствами сфери гостинності.

Виклад основного матеріалу

У період воєнних дій та трансформації суспільних процесів, у ситуації економічної нестабільності та фінансової невизначеності готельно-ресторанних закладів, особливу роль відіграє раціональний вибір теоретичних орієнтацій у плануванні діяльності підприємств гостинності та моделей регіонального управління ними.

Аналіз інформаційних джерел свідчить, що в управлінні можна назвати кілька таких теоретичних підходів:

- «регіональний напрямок», який розглядають В. Кристаллер, А. Лёш, Э. Гувер, Т. Хегерstrand, Э. Робисон, Л. Мозес, Я. Тинберген та пропонують визначення оптимальних розмірів та структури господарства (економіки) регіону;

- «комплексний напрямок», пов'язаний єдиною теорією та методом вирішення локальних та регіональних проблем, запропонований К. Понсаром, У. Айзардом, Г. Камероном;

- «концепція інфраструктури» спрямована на визначення необхідного рівня розвитку інфраструктури, яку розглядають П. Розенштейн-Родан, Р. Нурксе, А. Хіршман, П. Самуельсон, Е. Хансен, Дж. Кларк, У. Ростоу, А. Янгсон;

- та інші

Однією з таких теорій, яка може стати оптимальним методологічним підходом до прийняття рішень в сучасних нестабільних умовах може бути теорія інкременталізму, яка передбачає помірний, поступовий рух, розбиваючи великі проблеми на дрібніші, використовуючи при цьому метод «проб і помилок». Ч. Ліндблом, як засновник інкременталізму, визначив свій інкременталістичний підхід як «менеджерський підхід, коли рішення приймаються не з огляду на чітко визначені цілі, а на реалії сьогодення та можливості їх вирішення лише в загальному вигляді за допомогою поступових кроків, які, в свою чергу, базуються на постійній корекції стратегічних планів під дією внутрішніх та зовнішніх факторів» [11, с.79-88]. Деякі науковці вважають, що інкременталістична модель управління підприємствами гостинності не підходить в умовах воєнного стану, проте, перші дні війни засвідчили, що в закладах гостинності, особливо на Заході України, управлінці зазнавали сильного тиску груп інтересів і потрібно було домовлятися не про глобальні цілі, а про те, як діяти узгоджено та не допускати помилок при організації поселення та харчування біженців зі Східних та Південних регіонів України.

В основі формування та функціонування регіональної системи управління підприємствами гостинності, безумовно, лежить прагнення досягти певного позитивного економічного ефекту від діяльності готелів, підприємств ресторанного господарства, закладів анімації, туристичних операторів і агентів та інших структур сфери обслуговування.

Важливу роль у формуванні системи управління підприємствами гостинності регіону відіграє регіональний маркетинг, на чому наголошує О. Дудкіна, зазначаючи, що «завданнями регіонального маркетингу в системі спеціальних механізмів регіонального управління є такі: вибір пріоритетів економічного і соціального розвитку території; виявлення цільових сегментів ринку для розвитку регіональної економіки; створення механізму економічної зацікавленості у розвитку галузей найбільш привабливих і перспективних для території шляхом запровадження спеціальних режимів фінансово-бюджетного, грошово-кредитного та цінового регулювання; укладання договорів (угод) з іншими територіями; поширення інформації про конкурентні переваги регіону; залучення у регіон нових інвестицій та суб'єктів господарювання; підвищення конкурентоспроможності інституційних одиниць територіального утворення; гармонізація інтересів всіх суб'єктів ринку; надання ділової інформації суб'єктам господарювання про бізнес на цій території, про розвиток ділової активності; формування привабливого іміджу органів влади у регіоні, поширення позитивної інформації про них; сприяння додатковим надходженням до бюджету, підвищення конкурентоспроможності території і збільшення можливості більш ефективного вирішення регіональних соціально-економічних та екологічних проблем; створення комфортного життєвого середовища для населення регіону» [12, с.54].

Зарубіжний досвід свідчить, що регіональна система управління підприємствами сфери гостинності розглядається як сукупність принципів та механізмів прийняття рішень на рівні регіону, планування діяльності та доведення інформації до суб'єктів підприємницької діяльності, а також реального втілення управлінських взаємозв'язків на всіх рівнях [13].

Система регіонального управління підприємствами гостинності пов'язана з потребою адаптації цього виду економічної діяльності до комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на ефективність їх функціонування та ключові фінансово-економічні показники. Важливе значення відводиться управлінню якістю надання послуг, що підтверджують О. Flavia та М. Gabog визначаючи особливості сфери гостинності в Румунії та здійснючи комплексний статистичний аналіз. Вони на прикладі готелів в окрузі Муреш акцентують увагу на управлінні якістю готельних послуг та зазначають, що «розробка системи управління якістю, допомогла б їм досягти економічних результатів і конкурентної переваги» [14, с. 96].

Аналіз проблем, що потребують вирішення на регіональному рівні для ефективного функціонування підприємств сфери гостинності підтверджує доцільність формування регіональної системи управління, як суб'єкта управління, який має бути наділений певними компетенціями і повноваженнями, що дозволять йому втілювати свою волю у форму керівних команд чи рішень, обов'язкових для виконання, тобто це система, що управляє. В умовах скорочення управлінського апарату місцевих органів влади, функції суб'єкта управління на регіональному рівні можуть виконувати асоціації, кластери, бізнес-центри, центри регіонального розвитку та інші громадські утворення.

Основними об'єктами управління слід вважати членів асоціацій, кластерів, бізнес-центрів та інші організації і підприємства дотичні до сфери гостинності.

Суб'єкт і об'єкт управління перебувають у постійній динамічній взаємодії, в процесі якої виникають управлінські відносини. Взаємодіючи, суб'єкт і об'єкт утворюють процес управління.

При формуванні регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності особлива роль відводиться управлінню ресурсами регіону до яких відносяться людські, фінансові, інвестиційні, виробничі, інфраструктурні, природно-рекреаційні, інформаційні та інноваційні ресурси [15, с. 15-16]. Як далі зазначає А. Мельник «на сучасному етапі окремі елементи ресурсного аналізу об'єднаних територіальних громад використовуються при виявленні її профілю в процесі формування стратегії розвитку» [15, с. 15].

На прикладі Чернівецької області проведено опитування менеджерів готельного та ресторанного бізнесу, туристичних підприємств та закладів анімації, що сприяло визначенню завдань, вирішення яких має передувати формуванню регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності. Це зокрема:

- дослідження регіональних особливостей та основних закономірностей функціонування підприємств гостинності;
- дослідження діючих систем управління, виявлення основних принципів та методів управління, аналіз та класифікація систем управління, апробованих як за кордоном, так і на вітчизняних підприємствах;
- аналіз сучасних методів організації готельного бізнесу та оцінка можливості їх застосування на підприємствах Буковини;
- порівняльний аналіз господарської діяльності підприємств сфери гостинності Чернівецької області у період 2017 -2021 рр.
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища Чернівецької області як туристично-рекреаційного регіону та визначення основних напрямів його розвитку;
- обґрунтування методів стратегічного управління, застосування яких є доцільним на підприємствах готельного бізнесу з урахуванням особливостей споживчого попиту, специфіки і технології надання послуг та властивостей зовнішнього середовища;
- розробка стратегічних завдань, що стоять перед регіональними підприємствами сфери гостинності;
- формування регіональної структури системи управління підприємствами сфери гостинності, адекватної умовам зовнішнього та внутрішнього середовища.

Окрім цього, респонденти зазначили, що для Чернівецької області, як прикордонного регіону, при формуванні регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності потрібно враховувати певні особливості до яких відносяться:

- віддаленість від центру та розташування на периферії держави.
- транскордонне співробітництво та функціонування Єврорегіонів «Верхній Прут» і «Карпатський»;
- участь регіону у виконанні Дунайської стратегії ЄС;
- транзитність території;
- розвиток регіональних брендів, зміцнення зв'язків з зарубіжними суб'єктами господарювання, розширення обміну товарами та послугами, створення зарубіжних представництв торгово-промислової палати, центрів розвитку підприємництва тощо;
- розробка та реалізація регіональними та місцевими органами влади стратегій, програм розвитку прикордонних районів у рамках транскордонних утворень;
- формування транскордонних туристичних потоків та обмінів.
- інші зовнішні та внутрішні фактори.

Формування регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності передбачає необхідність враховувати також особливості сервісної сфери діяльності, а саме специфічні особливості, які полягають у нематеріальному характері послуг, нерозривності споживання та виробництва послуги, мінливості її якостей, нездатності до зберігання та залежності від виконавця послуги.

При формуванні регіональної системи управління підприємствами гостинності необхідно також враховувати, що вона має бути спрямована на різні компоненти діяльності сфери гостинності: витрати, якість, прибуток, інвестиційна привабливість, розвиток території та інші. Перевагами регіональної системи управління підприємствами гостинності є і те, що на відміну від системи управління конкретним підприємством, яка не може контролювати всі елементи системи, зокрема, подача води, тепла, електроенергії та інших складових зовнішнього постачання через зношеність або аварійні ситуації, що призводять до

призупинення або неякісного надання послуг, то регіональна система управління ці та інші питання успішно вирішує.

Водночас, є низка факторів, які не підлягають управлінню навіть регіональною системою управління – це воєнні дії, соціальні конфлікти, надзвичайні ситуації, екологічні проблеми та ін.

Серед проблем, які потребують вирішення при формуванні регіональної системи управління підприємствами гостинності, можна також виділити: екологічні, соціальні проблеми, проблеми нормативно-правового регулювання, ефективного управління людськими ресурсами, мінливість ринкового середовища, інформаційної захищеності тощо.

Визначення цих та інших проблем регіонального рівня дозволило виокремити три основні підходи до формуванні регіональної системи управління підприємствами гостинності, які необхідно брати за основу – екологічний, соціальний і економічний.

Екологічний підхід до вирішення завдань регіонального управління підприємствами сфери гостинності передбачає врахування інтересів природної підсистеми, де головним критерієм якості управління стає збереження або покращення природного навколишнього середовища.

Соціальний підхід ґрунтується на пріоритеті соціальних цілей управління. Виходячи з цього, інтереси підприємств сфери гостинності визначаються з позицій забезпечення оптимальних соціальних умов населення територіальної громади.

Економічний підхід проявляється у висуванні на чільне місце завдань управління підприємствами сфери гостинності регіону спрямованих на зростання економічних показників. У рамках цього підходу природні і соціальні процеси розглядаються як фактори функціонування регіонального комплексу гостинності, який має бути підпорядкований стратегії соціально-економічного розвитку регіону.

Аналіз діяльності підприємств гостинності Чернівецької області та зазначені вище підходи, дозволили визначити основні принципи формування регіональної системи управління до яких можна віднести:

- принцип комплексної (еколого – соціо - економічної) ефективності управління;
- принцип досягнення компромісу функціональних елементів системи – природного, соціального, та економічного;
- принцип домінантності регіональних інтересів та інтересів підприємств гостинності;
- принцип унікальності регіону (спеціалізовані готелі, ресторани Буковинської кухні, івент-туризм та ін.);
- принцип самоорганізації та самоврядування системи управління, лобювання та захист інтересів підприємств гостинності;
- принцип оптимальної узгодженості цілей управління з об'єктами різних рівнів регіональної ієрархії (громада, місто, район, область);
- принцип транскордонного співробітництва (субсидіарність, спільні програми, спільне використання рекреаційних ресурсів та інфраструктури, локальні структури, власні форми фінансування та ін.);
- та інші.

Визначені особливості Чернівецької області, встановлені підходи та основні принципи сприяли розробці регіональної моделі управління підприємствами сфери гостинності регіону (рис. 1), яка включає такі структурні елементи: цілі управління; об'єкти управління; ресурси управління; методи управління, напрями та інструментарій.

Важливою складовою сфери гостинності є готельний бізнес, адже під гостинністю дуже часто розуміється зустріч та розміщення гостей.

Враховуючи те, що Чернівецька область позиціонує себе як туристично-рекреаційний регіон, готельний бізнес відіграє важливу роль в регіональній економіці. Традиційно, будь-яке готельне підприємство впливає на економічні процеси регіону виходячи з обсягів діяльності, чисельності персоналу, доступності кредитування у міжсезонний період тощо.

Як правило, більшість суб'єктів готельного бізнесу закривалися на зимовий або на міжсезонний період, що тягнуло за собою низку інших соціально-економічних наслідків: циклічне безробіття, зниження податкових надходжень до бюджету та ін. Проте, якщо для окремих підприємств сфери гостинності воєнні дії та невизначеність з сезонним попитом є проблемою, яка негативно впливає як на фінансову стійкість самого підприємства, так і на економічні показники регіону загалом, то моніторинг заселеності готелів Чернівецької області засвідчив, що в період з 24 лютого по 1 травня 2022 року всі готелі регіону 100% були завантажені переселенцями з регіонів, де відбуваються воєнні дії. Проживання в готелях області дозволили собі більш заможні мешканці міст Києва, Харкова, Херсона, Сум, Донецької та Луганської областей та ін., одночасно відмовившись від пропозицій проживання запропонованих штабами по прийому біженців.

Отже, формування системи управління підприємствами гостинності у сучасних умовах має відбуватися під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що постійно змінюються, зокрема, таких, як війна, мінливі потреби клієнтів, діяльність на світовому та національному ринках, запровадження інноваційних технологій та методів менеджменту і інші.

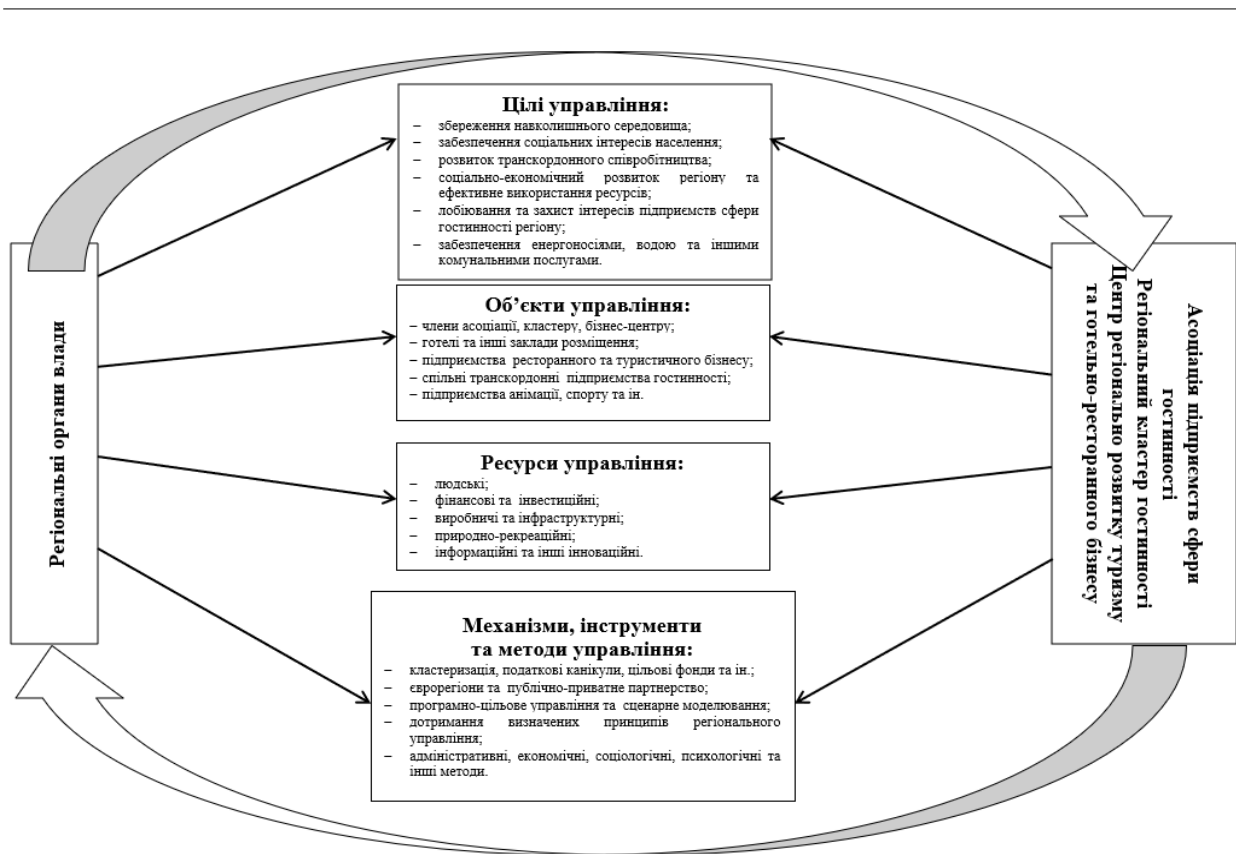


Рис.1 Регіональна модель управління підприємствами сфери гостинності Чернівецької області
(Розроблено авторами)

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Таким чином, в статті обґрунтовано необхідність формування регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності, встановлено підходи, принципи та основні завдання, вирішення яких має передувати формуванню регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності. На прикладі Чернівецької області, як прикордонного регіону, визначено регіональні особливості, які необхідно врахувати при формуванні регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності.

На основі визначених підходів, основних принципів, завдань та особливостей Чернівецької області, запропоновано регіональну модель управління підприємствами сфери гостинності.

Формування регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності та її функціонування спрямоване на адаптивність підприємств до зовнішніх умов, що змінюються, підвищення їх прибутку та рівня рентабельності діяльності, створення конкурентних переваг та зміцнення конкурентних позицій на ринку, а також реалізація інтересів власників, працівників і споживачів послуг підприємств.

Регіональна система управління підприємствами сфери гостинності – це взаємозалежна дотичність до інших систем управління, які в сукупності забезпечують реалізацію поставлених цілей і завдань та є складовою організаційної структури регіонального управління.

Подальших досліджень потребує визначення та обґрунтування ключових показників ефективності регіональної системи управління підприємствами сфери гостинності при прийнятті управлінських рішень та технологія формування цінової політики підприємств гостинності на основі прогнозування попиту (ревеню-менеджмент) спрямована на забезпечення високої доходності.

Література

1. Семенов В. Ф., Герасименко В. Г., Горбань Г. П., Богадьорова Л. М. Управління регіональним розвитком туризму/ Навчальний посібник. - Одеса: Одеський державний економічний університет, 2011. - 225 с./ https://tourlib.net/books_ukr/semenov71.htm
2. Соколов М. О. Вдосконалення управління регіональним соціально-економічним розвитком в умовах транзитивної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра. екон. наук: 08.02.03 "Організація управління, планування і регулювання економіки" / М. О. Соколов; Харк. нац. ун-т ім. В.Н.Каразіна. — Х., 2006. — 26 с.
3. Тертичка Валерій. Стратегічне управління/ К: Видавництво «К.І.С.» - 2017. – 931 с.
4. Lengyel I. Competitiveness of Metropolitan Regions in Visegrad Countries // Procedia — Social and Behavioral Science. — 2016. — Vol. 223. — P. 357-362.

-
5. Charles V., Diaz G. A Non-radial DEA Index for Peruvian Regional Competitiveness // *Social Indicators Research*. — 2017. — Vol. 134, iss. 2. — P. 747-770.
 6. 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.
 7. Жук П. В. Туристично-рекреаційна сфера регіону як об'єкт дослідження конкурентоспроможності/ *Регіональна економіка* 2022, №2 С. 17-24.
 8. Miroslava Gospodinova Dimitrova. Entrepreneurship Sustainability Driven Management of the Hospitality Enterprises/ 2018. // URL: https://www.researchgate.net/publication/354343069_Entrepreneurship_Sustainability_Driven_Management_of_the_Hospitality_Enterprises (Дата звернення: 22.12.2023р.)
 9. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Особливості ухвалення управлінських рішень в системі менеджменту закладів готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану/ Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці, 11 травня 2023 р. Чернівці: Технодрук, 2023. 266 с. – С. 36-40.
 10. Ведмідь Н. І., Бойко М. Г. Готельний бізнес: реалії та пріоритети відновлення / Трансформація готельно-ресторанного бізнесу регіону в умовах євроінтеграції : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці, 11 травня 2023 р. Чернівці: Технодрук, 2023. 266 с. – С. 8-13.
 11. Lindblom E. Ch. The science of «Muddling through» / Lindblom E. Charles. — Mode of access: URL: <http://www.polsci.chula.ac.th/pitch/planningtheory2009/lindblom> (Дата звернення 05.01. 2024р.)
 12. Дудкіна О. П. Регіональний маркетинг у системі управління збалансованим розвитком регіону/ *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*, 2013. Випуск 18,. С 51-60.
 13. Європа регіонів: бенчмаркінг регіонального розвитку Болгарії, Польщі, Словаччини та України (Аналітична записка за підсумками досліджень держбюджетної науково-дослідної теми і міжнародної наукової конференції “Європа регіонів та Україна: розвиток і співпраця”)/ *Вісник ТНЕУ*. – 2017. – № 4. – С. 191–214.
 14. Oltean Flavia, Manuela Rozalia Gabor/ Service quality management and hotel performance - particularities from Romanian hospitality industry: a complex statistical analysis / November 2020 *Quality - Access to Success* 21(179) p. 91-98.
 15. Мельник А. Ф. Управління ресурсами території в контексті європейської та національної політики регіонального розвитку/ *Вісник Тернопільського національного економічного університету* № 3, 2018 р. – С. 7-22.

References

1. Semenov V. F., Herasymenko V. H., Horban H. P., Bohadorova L. M. Upravlinnia rehionalnym rozvytkom turyzmu/ Navchalnyi posibnyk. - Odesa: Odeskyi derzhavnyi ekonomichnyi universytet, 2011. - 225 s./ https://tourlib.net/books_ukr/semenov71.htm
2. Sokolov M. O. Vdoskonalennia upravlinnia rehionalnym sotsialno-ekonomichnym rozvytkom v umovakh tranzytivnoi ekonomiky : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia d-ra. ekon. nauk: 08.02.03 "Orhanizatsiia upravlinnia, planuvannia i rehulivannia ekonomiky" / M. O. Sokolov; Khark. nats. un-t im. V.N.Karazina. — Kh., 2006. — 26 s.
3. Tertychka Valerii. Stratehichne upravlinnia/ K: Vydavnytstvo «K.I.S.» - 2017. – 931s.
4. Lengyel I. Competitiveness of Metropolitan Regions in Visegrad Countries // *Procedia — Social and Behavioral Science*. — 2016. — Vol. 223. — P. 357-362.
5. Charles V., Diaz G. A Non-radial DEA Index for Peruvian Regional Competitiveness // *Social Indicators Research*. — 2017. — Vol. 134, iss. 2. — P. 747-770.
6. Kyfiak V. F. Sfera rekreatsii ta turyzmu yak skladova rehionalnoi ekonomichnoi systemy. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini: zb. nauk. pr. 2006. № 1. S. 116-119.
7. Zhuk P. V. Turystychno-rekreatsiina sfera rehionu yak obiekty doslidzhennia konkurentospromozhnosti/ *Rehionalna ekonomika* 2022, №2 S. 17-24.
8. Miroslava Gospodinova Dimitrova. Entrepreneurship Sustainability Driven Management of the Hospitality Enterprises/ 2018. // URL: https://www.researchgate.net/publication/354343069_Entrepreneurship_Sustainability_Driven_Management_of_the_Hospitality_Enterprises (Data zvernennia: 22.12.2023r.)
9. Vdovichen A. A., Chychun V. A. Osoblyvosti ukhvalennia upravlinskykh rishen v systemi menedzhmentu zakladiv hotelno-restorannoho biznesu v umovakh voiennoho stanu/ Transformatsiia hotelno-restorannoho biznesu rehionu v umovakh yevrointehratsii : materialy Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii, m. Chernivtsi, 11 travnia 2023 r. Chernivtsi: Tekhnodruk, 2023. 266 s. – S. 36-40.
10. Vedmid N. I., Boiko M. H. Hotelnyi biznes: realii ta priorytety vidnovlennia / Transformatsiia hotelno-restorannoho biznesu rehionu v umovakh yevrointehratsii : materialy Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii, m. Chernivtsi, 11 travnia 2023 r. Chernivtsi: Tekhnodruk, 2023. 266 s. – S. 8-13.
11. Lindblom E. Ch. The science of «Muddling through» / Lindblom E. Charles. — Mode of access: URL: <http://www.polsci.chula.ac.th/pitch/planningtheory2009/lindblom> (Data zvernennia 05.01. 2024r.)
12. Dudkina O. P. Rehionalnyi marketynh u systemi upravlinnia zbalansovanyim rozvytkom rehionu/ *Ukrainska nauka: mynule, suchasne, maibutnie*, 2013. Vypusk 18,. S 51-60.
13. Ievropa rehioniv: benchmarkinh rehionalnogo rozvytku Bolharii, Polshchi, Slovachchyny ta Ukrainy (Analitichna zapyska za pidsumkami doslidzen derzhbiudzhethnoi naukovopraktychnoi temy i mizhnarodnoi naukovoi konferentsii “Ievropa rehioniv ta Ukraina: rozvytok i spivpratsiia”)/ *Visnyk TNEU*. – 2017. – № 4. – S. 191–214.
14. Oltean Flavia, Manuela Rozalia Gabor/ Service quality management and hotel performance - particularities from Romanian hospitality industry: a complex statistical analysis / November 2020 *Quality - Access to Success* 21(179) p. 91-98.
15. Melnyk A. F. Upravlinnia resursamy terytorii v konteksti yevropeiskoi ta natsionalnoi polityky rehionalnogo rozvytku/ *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu* № 3, 2018 r. – S. 7-22.