



DOI: 10.58423/2786-6742/2025-9-40-49

УДК 338.48-6:640.4

### Тетяна ЗУБЕХІНА

к. пед. н., доцент,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи  
Луцький національний технічний університет,  
м. Луцьк, Україна  
ORCID: [0000-0001-9929-4405](https://orcid.org/0000-0001-9929-4405)  
Scopus Author ID: [57194464912](https://orcid.org/57194464912)  
e-mail: [t.zubekhina@lntu.edu.ua](mailto:t.zubekhina@lntu.edu.ua)

## АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ

**Анотація.** Конкурентний потенціал розвитку туризму – це комплекс ресурсів, можливостей та переваг, які забезпечують туристичним дестинаціям, підприємствам і організаціям здатність ефективно функціонувати на ринку туристичних послуг. Він визначає можливість залучення та утримання туристів, одночасно забезпечуючи економічну, соціальну та екологічну стійкість. Культурний туризм є одним із ключових сегментів галузі, що сприяє розвитку регіональної економіки, збереженню культурної спадщини та формуванню позитивного іміджу країни. Для сталого розвитку суб'єктів культурного туризму важливо оцінити їхній конкурентний потенціал та визначити основні чинники конкурентоспроможності. Аналіз останніх досліджень показує, що науковці акцентують увагу на різних методичних підходах до оцінки конкурентного потенціалу суб'єктів культурного туризму. Вони пропонують комплексні стратегії, що включають оцінку ринкових факторів, аналіз економічних показників, рівень цифровізації та соціально-економічних чинників. Особлива увага приділяється впровадженню новітніх технологій, маркетингових стратегій та вдосконаленню управлінських процесів у сфері туризму. Сучасний стан розвитку суб'єктів культурного туризму в Україні характеризується як значними можливостями, так і певними викликами. Незважаючи на багату культурну спадщину, недостатня інфраструктурна забезпеченість, обмежені фінансові ресурси та низький рівень цифровізації залишаються ключовими проблемами. Проте за останні п'ять років спостерігається динаміка змін у розвитку культурного туризму, що була суттєво впливана пандемією COVID-19 та військовими діями, але водночас демонструє поступове відновлення внутрішнього туризму. Оцінка конкурентного потенціалу суб'єктів культурного туризму дозволяє розробити ефективні стратегії розвитку, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності галузі. Основні напрями підвищення конкурентного потенціалу включають розвиток унікальних туристичних продуктів, впровадження інноваційних технологій, покращення рівня сервісу та підготовки кадрів, підтримку малого та середнього бізнесу у сфері туризму, а також розширення міжнародного співробітництва. Впровадження цих заходів сприятиме стабільному розвитку культурного туризму, підвищенню його ролі у національній економіці та зміцненню позицій на міжнародному ринку.

**Ключові слова:** індустрія гостинності, дестинації, туристичні підприємства, туристичні потоки, інновації.

JEL Classification: L83



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



**Absztrakt.** A turizmus fejlődésének versenyképességi potenciálja olyan erőforrások, lehetőségek és előnyök összessége, amelyek lehetővé teszik a turisztikai desztinációk, vállalkozások és szervezetek számára, hogy hatékonyan működjenek a turisztikai szolgáltatások piacán. Ez határozza meg a turisták vonzásának és megtartásának képességét, miközben biztosítja a gazdasági, társadalmi és környezeti fenntarthatóságot. A kulturális turizmus az ágazat egyik kulcsfontosságú szegmense, amely hozzájárul a regionális gazdaság fejlődéséhez, a kulturális örökség megőrzéséhez, valamint az ország pozitív imázsának kialakításához. A kulturális turizmus szereplőinek fenntartható fejlődése érdekében fontos azok versenyképességi potenciáljának értékelése és a versenyképességet meghatározó fő tényezők azonosítása. A legújabb kutatások elemzése azt mutatja, hogy a tudósok különböző módszertani megközelítésekre helyezik a hangsúlyt a kulturális turizmus szereplőinek versenyképességi potenciáljának értékelése során. Olyan komplex stratégiákat javasolnak, amelyek tartalmazzák a piaci tényezők értékelését, a gazdasági mutatók elemzését, a digitalizáció szintjét, valamint a társadalmi-gazdasági tényezőket. Kiemelt figyelmet kap az új technológiák bevezetése, a marketingstratégiák kialakítása és a turizmusirányítási folyamatok fejlesztése. A kulturális turizmus szereplőinek jelenlegi helyzete Ukrajnában egyszerre jellemző jelentős lehetőségekkel és bizonyos kihívásokkal. A gazdag kulturális örökség ellenére a nem megfelelő infrastrukturális ellátottság, a korlátozott pénzügyi erőforrások és az alacsony digitalizáció továbbra is kulcsfontosságú problémákat jelentenek. Azonban az elmúlt öt évben változási dinamika figyelhető meg a kulturális turizmus fejlődésében, amelyet jelentős mértékben befolyásolt a COVID-19 járvány és a háborús cselekmények, ugyanakkor a belföldi turizmus fokozatos helyreállása is megfigyelhető. A kulturális turizmus szereplőinek versenyképességi potenciáljának értékelése lehetővé teszi olyan hatékony fejlesztési stratégiák kidolgozását, amelyek célja az ágazat versenyképességének növelése. A versenyképességi potenciál növelésének fő irányai közé tartozik az egyedi turisztikai termékek fejlesztése, az innovatív technológiák bevezetése, a szolgáltatások színvonalának javítása és a szakemberek képzése, a kis- és középvállalkozások támogatása a turizmus területén, valamint a nemzetközi együttműködés bővítése. Ezen intézkedések végrehajtása hozzájárul a kulturális turizmus stabil fejlődéséhez, annak nemzetgazdaságban betöltött szerepének erősítéséhez és a nemzetközi piacon elfoglalt pozícióinak megszilárdításához.

**Kulcsszavak:** vendéglátás, desztinációk, turisztikai vállalkozások, turisztikai áramlások, innovációk.

**Abstract.** The competitive potential for tourism development is a complex of resources, opportunities, and advantages that enable tourist destinations, enterprises, and organizations to function effectively in the tourism services market. It determines the ability to attract and retain tourists while ensuring economic, social, and environmental sustainability. Cultural tourism is one of the key segments of the industry, contributing to regional economic development, the preservation of cultural heritage, and the formation of a positive national image. For the sustainable development of cultural tourism entities, it is essential to assess their competitive potential and identify the key factors influencing their competitiveness. An analysis of recent studies shows that researchers focus on various methodological approaches to assessing the competitive potential of cultural tourism entities. They propose comprehensive strategies that include market factor evaluation, economic performance analysis, digitalization levels, and socio-economic factors. Special attention is given to the implementation of advanced technologies, marketing strategies, and the improvement of management processes in the tourism sector. The current state of cultural tourism development in Ukraine is characterized by significant opportunities as well as certain challenges. Despite a rich cultural heritage, inadequate infrastructure, limited financial resources, and a low level of digitalization remain key problems. However, over the past five years, the dynamics of change in cultural tourism development have been significantly influenced by the COVID-19 pandemic and military actions, while also demonstrating a gradual recovery of domestic tourism. Assessing the competitive potential of cultural tourism entities allows for the development of effective strategies aimed at enhancing industry competitiveness. The main directions for increasing competitive potential include the development of unique tourism products, the implementation of innovative technologies, the

improvement of service quality and staff training, support for small and medium-sized businesses in the tourism sector, and the expansion of international cooperation. Implementing these measures will contribute to the stable development of cultural tourism, enhance its role in the national economy, and strengthen its position in the international market.

**Keywords:** hospitality industry, destinations, tourism enterprises, tourist flows, innovations.

**Постановка проблеми.** Конкурентний потенціал розвитку туризму – це сукупність ресурсів, можливостей та переваг, які дозволяють туристичним DESTINACIÁM, підприємствам та організаціям успішно конкурувати на ринку туристичних послуг. Він визначає здатність залучати та утримувати туристів, забезпечуючи при цьому економічну, соціальну та екологічну стійкість. Культурний туризм є одним із ключових сегментів туристичної галузі, який сприяє економічному розвитку регіонів, збереженню культурної спадщини та формуванню позитивного іміджу країни на міжнародному рівні. Для забезпечення сталого розвитку суб'єктів культурного туризму необхідно оцінити їхній конкурентний потенціал та визначити чинники, що впливають на їхню конкурентоспроможність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останні дослідження в галузі аналізу та оцінки конкурентного потенціалу суб'єктів культурного туризму акцентують увагу на різноманітних методичних підходах та інструментах, що дозволяють комплексно оцінити конкурентоспроможність туристичних підприємств. Зокрема, дослідження, проведені такими науковцями, як Брич В. і Галич Н. підкреслюють необхідність комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності. Вони пропонують поетапність проведення аналітичних досліджень, що включає визначення мети, завдань, критеріїв оцінки та розрахунків інтегральних показників [1].

Вахович І., Матвійчук Л. і Смаль Б. своє дослідження зосередили на аналізі тенденцій розвитку індустрії гостинності в регіонах України, зокрема її внеску у ВВП, туристичний збір та капітальні інвестиції. Науковці визначають ключові умови підвищення конкурентоспроможності галузі, включаючи цифровізацію, екологічну орієнтацію, підвищення кваліфікації персоналу та стратегічне управління розвитком індустрії [2]

Єрко І. аналізує зайнятість населення в туристичній сфері України, динаміку кількості дитячих закладів оздоровлення та відпочинку, а також колективних засобів розміщення. Розрахунок інтегрального індексу соціальної складової сталого розвитку суб'єктів туристичної індустрії враховує широкий спектр показників, що відображають вплив трансформацій на різні групи населення та аспекти суспільного життя [3].

Гузар У., Голод А., Паска М., Феленчак Ю. і Федоришина Л. у своїй публікації аналізують індустрію гостинності як ключовий сектор національної економіки, досліджуючи її конкурентоспроможність через історичні, соціально-економічні та релігійні аспекти. Автори пропонують нову концепцію



гостинності, що базується на моделі «людина-взаємини-місце», підкреслюючи її роль у підвищенні конкурентоспроможності туристичної галузі [4].

Якименко-Терещенко Н. і Куниця К. аналізують роль ефективної системи управління персоналом у підвищенні конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності, підкреслюючи її вплив на якість обслуговування, мотивацію працівників та зниження рівня плинності кадрів. Автори зазначають, що інвестування в людський капітал, адаптація до ринкових змін і впровадження нових технологій сприяють збереженню конкурентних переваг у динамічному середовищі галузі [5]. Однак питання аналізу та оцінки конкурентного потенціалу розвитку суб'єктів культурного туризму залишаються дискусійними та потребують подальшого вивчення.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є аналіз та оцінка конкурентного потенціалу суб'єктів культурного туризму для визначення ключових факторів, що впливають на їх конкурентоспроможність, та розробка рекомендацій щодо підвищення їх ефективності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Конкуренція у сфері туризму виступає рушійною силою розвитку індустрії, сприяючи підвищенню якості обслуговування, впровадженню новаторських рішень і розширенню асортименту туристичних продуктів. Цей ринок вирізняється високим рівнем динамічності, сезонними коливаннями попиту та суттєвою залежністю від соціально-економічної та політичної ситуації. Аналіз конкурентного середовища є багатогранною задачею, що потребує комплексного, об'єктивного й послідовного підходу.

Доцільно здійснювати оцінку конкурентоспроможності через вивчення ринку туристичних послуг України, визначення загального рівня конкурентності, аналіз привабливості ринку, виявлення сильних сторін існуючих учасників галузі та розробку стратегій розвитку на їх основі. Також необхідно враховувати ключові чинники формування й утримання конкурентних переваг. Для досягнення гармонії між інтересами виробників та споживачів туристичних продуктів важливо впровадити оновлений підхід до посилення конкурентного потенціалу учасників туристичної сфери. Це має на меті створення безпечного бізнес-середовища, відновлення галузі у післявоєнний період і надання якісних послуг в умовах сталого розвитку.

Конкурентний потенціал суб'єктів туристичної індустрії тривалий час перебував у стані стабільності, однак наявність воєнних дій в Україні спричинила руйнацію стійкості розвитку туристичної індустрії, в результаті чого конкурентний потенціал суб'єктів такої сфери потребує трансформації та видозміни (формування нового) природи його розвитку у повоєнний період. Це вимагає дослідження конкурентного потенціалу суб'єктів туристичної індустрії, критеріїв його розвитку як необхідних передумов для забезпечення сталого та безпечного розвитку туристичної індустрії.

Сучасний стан розвитку суб'єктів культурного туризму в Україні характеризується як значними можливостями, так і певними викликами. Україна володіє багатою культурною спадщиною, яка включає історичні пам'ятки, музеї,



театри та архітектурні об'єкти, що створює сприятливі умови для розвитку культурного туризму. Однак, існують проблеми, які стримують повноцінний розвиток цієї галузі. Серед основних перешкод виділяються управлінські, економічні, екологічні, соціальні та культурні чинники. Зокрема, недостатня інфраструктурна забезпеченість, низький рівень інноваційних підходів та цифровізації, а також обмежені фінансові ресурси та інвестиційна привабливість є ключовими викликами для суб'єктів культурного туризму.

Для покращення ситуації необхідно впроваджувати інноваційні технології, розробляти ефективні маркетингові стратегії та підвищувати рівень обслуговування через професійну підготовку кадрів. Крім того, важливою є підтримка малого та середнього бізнесу у сфері туризму, а також розширення міжнародного співробітництва для залучення більшої кількості туристів. За останні п'ять років індустрія культурного туризму в Україні зазнала значних змін, зумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми факторами.

До 2019 року спостерігалось зростання туристичних потоків: за даними Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ), у 2019 році Україну відвідали 13,6 млн іноземних туристів, що принесло \$1,4 млрд доходу, або 8,8% ВВП країни. Однак пандемія COVID-19 у 2020 році суттєво вплинула на туристичну галузь, призвівши до значного скорочення міжнародних подорожей. За даними Державної прикордонної служби України, кількість іноземців, які в'їхали в Україну, суттєво зменшилася у 2020 році. У 2021 році спостерігалось часткове відновлення туристичних потоків, але показники залишалися нижчими за докризовий рівень. За даними Державної прикордонної служби України, кількість іноземців, які в'їхали в Україну в 2021 році, залишалася нижчою порівняно з 2019 роком [6].

2022 році повномасштабне вторгнення Росії в Україну призвело до майже повної зупинки міжнародного туризму. Військові дії, руйнування інфраструктури та загроза безпеці зробили більшість туристичних напрямків недоступними для відвідувачів. Попри ці виклики, у 2023 році спостерігаються ознаки поступового відновлення внутрішнього туризму. За даними Державного агентства розвитку туризму, в 10 регіонах України зафіксовано зростання податкових надходжень від засобів розміщення у першому кварталі 2023 року (рис.1.).

У підсумку, за останні п'ять років культурний туризм в Україні пройшов через періоди зростання, кризи та поступового відновлення, демонструючи стійкість та адаптивність до складних умов [6].



Рис. 1. Динаміка туристичних потоків (за даними ДАРТ) [6]

Аналіз статистичних даних за останні п'ять років свідчить про суттєві коливання у розвитку культурного туризму, зумовлені як глобальними кризами, так і внутрішніми викликами. Незважаючи на труднощі, галузь демонструє потенціал до відновлення та подальшого зростання, що залежить від здатності суб'єктів туристичного ринку адаптуватися до змін і підвищувати свою конкурентоспроможність.

У цьому контексті конкурентний потенціал суб'єктів культурного туризму визначається сукупністю чинників, що впливають на їхню привабливість та стійкість на ринку. Від рівня інфраструктури, маркетингових стратегій та впровадження інноваційних технологій залежить здатність туристичних підприємств не лише пережити кризові періоди, а й закріпити свої позиції на міжнародному та внутрішньому ринку. Основні фактори представлено у таблиці 1.

Оцінка конкурентного потенціалу суб'єктів культурного туризму є важливим етапом для розробки ефективних стратегій розвитку. Врахування ключових факторів, застосування сучасних методів аналізу та впровадження інноваційних рішень сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності галузі, що в свою чергу призведе до збільшення туристичних потоків і економічного зростання регіонів (табл. 2).

Таблиця 1.

**Фактори конкурентного потенціалу суб'єктів культурного туризму**

| Категорія                                       | Опис                                                                                                                |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рівень культурної спадщини та її привабливість  | Наявність історичних пам'яток, музеїв, театрів, архітектурних об'єктів та інших елементів культурного середовища    |
| Інфраструктурна забезпеченість                  | Якість доріг, готелів, ресторанів, туристичних центрів та транспортного сполучення                                  |
| Інноваційні підходи та цифровізація             | Використання сучасних технологій, мобільних додатків, інтерактивних екскурсій, доповненої та віртуальної реальності |
| Маркетингова стратегія та бренд території       | Ефективне просування туристичних об'єктів на внутрішньому та міжнародному ринках.                                   |
| Рівень обслуговування та людський капітал       | Підготовка кадрів, знання іноземних мов, клієнтоорієнтованість                                                      |
| Фінансові ресурси та інвестиційна привабливість | Можливість залучення інвестицій для розвитку культурного туризму                                                    |

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.

**Методи оцінки конкурентного потенціалу**

| Метод                                                | Характеристика                                                                                 |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SWOT-аналіз                                          | Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз суб'єктів культурного туризму           |
| Метод бенчмаркінгу                                   | Порівняння з провідними туристичними DESTINATION                                               |
| PEST-аналіз                                          | Оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на розвиток |
| Конкурентний аналіз за моделлю Портера               | Визначення рівня конкуренції на ринку культурного туризму                                      |
| Оцінка туристичного потоку та економічних показників | Аналіз відвідуваності, доходів від туризму та зайнятості у сфері                               |

Джерело: розроблено автором

У сучасних економічних умовах конкуренція є ключовим чинником ефективного розвитку будь-якого ринку. Підприємства, змагаючись між собою, постійно шукають нові способи задоволення потреб споживачів, водночас оптимізуючи використання ресурсів.

Ринок туристичних послуг характеризується особливо високою конкуренцією, яка відбувається як між окремими підприємствами, так і на міжнародному рівні в межах усієї туристичної галузі. Визначаючи конкурентоспроможність туристичних компаній, необхідно враховувати специфічні особливості цієї сфери.

Основний предмет обміну на туристичному ринку – це послуги, що мають низку характерних рис:

- нематеріальна природа, неможливість зберігання та залежність від туристичних підприємств;
- якість послуг безпосередньо залежить від виконавця;



- наявність часової затримки між моментом придбання та споживання продукту;
- територіальна віддаленість споживача від виробника послуг, що потребує тісної співпраці між туристичними операторами різних країн;
- сезонність та нерівномірність туристичного потоку;
- залучення численних посередників у процес створення та реалізації туристичного продукту.

Конкуренція на ринку індустрії туризму постійно зростає, змушуючи підприємства докладати значних зусиль для зміцнення та утримання своїх позицій. Сьогодні боротьба за споживача ведеться не лише в площині якості та асортименту послуг, а й на емоційному рівні, де важливу роль відіграють унікальний досвід та персоналізований підхід до клієнта. Для успішної конкуренції суб'єкти культурного туризму мають орієнтуватися на покращення сервісу, впровадження цифрових технологій, розвиток брендингу та забезпечення високого рівня клієнтоорієнтованості.

Тому, в ході проведеного дослідження пропонуємо такі напрями підвищення конкурентного потенціалу:

- розвиток унікальних туристичних продуктів, зокрема, створення авторських турів, інтерактивних експозицій та тематичних маршрутів;
- залучення сучасних технологій. Для прикладу, цифрові карти, онлайн-екскурсії, використання штучного інтелекту для персоналізації туристичних послуг;
- підвищення рівня сервісу та професійної підготовки кадрів, що передбачає впровадження освітніх програм для гідів, менеджерів та інших працівників галузі;
- підтримка малого та середнього бізнесу у сфері туризму через залучення грантів, кредитних програм та інших стимулів для розвитку культурних ініціатив;
- розширення міжнародного співробітництва, беручи участь у міжнародних туристичних виставках, партнерство з іноземними організаціями.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Аналіз та оцінка конкурентного потенціалу суб'єктів культурного туризму є важливим завданням для забезпечення сталого розвитку галузі. Дослідження показало, що конкурентоспроможність туристичних підприємств залежить від низки чинників, включаючи рівень культурної спадщини, інфраструктурну забезпеченість, цифровізацію, маркетингові стратегії, рівень сервісу та фінансові можливості. Для успішної адаптації до сучасних викликів необхідне комплексне застосування стратегій розвитку, що включає інноваційні підходи та міжнародне співробітництво.

Останні статистичні дані свідчать про значні коливання у розвитку культурного туризму в Україні через пандемію COVID-19 та військові дії. Проте, спостерігається поступове відновлення внутрішнього туризму, що відкриває перспективи для подальшого зміцнення позицій туристичних



підприємств на ринку. Впровадження новітніх технологій, створення унікальних туристичних продуктів, покращення сервісу та підтримка малого й середнього бізнесу сприятимуть стабільному зростанню галузі.

Таким чином, підвищення конкурентного потенціалу суб'єктів культурного туризму вимагає системного підходу, що поєднує інновації, якість обслуговування та ефективне використання ресурсів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку механізмів адаптації галузі до нових умов, вдосконалення політики державного регулювання та залучення інвестицій для забезпечення довгострокового розвитку культурного туризму.

Перспективами подальших досліджень вбачаємо в розробці стратегій адаптації до сучасних викликів, зокрема глобальних криз та економічних змін.

### Список використаних джерел

1. Брич В., Галиш Н. Сталий розвиток туристичної індустрії: екологічний та статистичний вимір. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 4. С. 23–30. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42558> (дата звернення: 03.03.2025).
2. Vakhovych I., Matviichuk L., Smal B. Development of the hospitality industry in modern conditions: trends and measures to strengthen competitive advantages. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(41). P. 494–502. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251512>
3. Єрко І. Аналіз і динаміка розвитку суб'єктів туристичної індустрії: соціальна складова. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-89> (дата звернення: 05.03.2025).
4. Гузар У., Голод А., Паска М., Феленчак Ю., Федоришина Л. Становлення індустрії гостинності як чинника підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 3 (44). С. 208–215. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3596>.
5. Якименко-Терещенко Н., Куниця К. Особливості системи управління персоналом та її вплив на конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2023. № 6. С.120–126. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/310228> (дата звернення: 05.03.2024).
6. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-podatkov-i-nadhodzhennya-vid-turgaluzi-po-regionah> (дата звернення: 05.03.2024).

### References

1. Brych, V., Halysh, N. (2020). Stalyi rozvytok turystychnoi industrii: ekolohichniy ta statystychniy vymir. *Ekonomichnyi analiz – Economic analysis*, vol. 30, № 4, 23–30. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42558> [in Ukrainian].
2. Vakhovych, I., Matviichuk, L., Smal, B. (2021). Rozvytok industrii hostynnosti v suchasnykh umovakh: tendentsii ta zakhody posylennia konkurentnykh perevah [Development of the hospitality industry in modern conditions: trends and measures to strengthen competitive advantages]. *Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teorii i praktyky – Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(41), 494–502. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251512> [in English].
3. Ierko, I. (2024). Analiz i dynamika rozvytku subiektiv turystychnoi industrii: sotsialna skladova [Analysis and dynamics of the development of tourism industry entities: social component]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (65). doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-89> [in Ukrainian].



4. Huzar, U., Holod, A., Paska, M., Felenchak, Yu., Fedoryshyna, L. (2022). Stanovlennia industrii hostynnosti yak chynnyka pidvyshchennia konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky [Formation of the hospitality industry as a factor in increasing the competitiveness of the national economy]. *Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teorii i praktyky – Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(44), 208–215. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3596> [in Ukrainian].
5. Iakymenko-Tereshchenko, N., Kunytsia, K. (2023). Osoblyvosti systemy upravlinnia personalom ta yii vplyv na konkurentospromozhnist pidpriemstv industrii hostynnosti [Features of the personnel management system and its impact on the competitiveness of hospitality industry enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky) – Bulletin of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (economic Sciences)*, (6), 120–126. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/310228> [in Ukrainian].
6. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-podatkovy-nadhodzhennya-vid-turgaluzi-po-regionah> [in Ukrainian].

|                    |            |             |            |            |            |
|--------------------|------------|-------------|------------|------------|------------|
| Отримано:          | 29.03.2025 | Beérkezett: | 2025.03.29 | Received:  | 29.03.2025 |
| Прийнято до друку: | 21.04.2025 | Elfogadva:  | 2025.04.21 | Accepted:  | 21.04.2025 |
| Опубліковано:      | 25.06.2025 | Megjelent:  | 2025.06.25 | Published: | 25.06.2025 |