

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-158>

УДК 338.48:640.4:005.342(477)

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ HORECA В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ІНТЕГРАЦІЯ РЕСУРСНОГО ПІДХОДУ, БРЕНДИНГУ ТЕРИТОРІЙ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ІНКЛЮЗІЇ

COMPETITIVENESS OF HORECA ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE POST-WAR RECONSTRUCTION: INTEGRATION OF RESOURCE-BASED APPROACH, TERRITORY BRANDING AND SOCIAL INCLUSION

Коваль Олександр Дмитрович

здобувач 4 курсу ОНП «Економіка» третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
старший викладач кафедри туристичної інфраструктури
та готельно-ресторанного господарства,
Ужгородський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8263-6210>

Koval Oleksandr
Uzhhorod National University

Метою статті є розроблення теоретико-методологічної моделі підвищення конкурентоспроможності підприємств HoReCa шляхом інтеграції ресурсного підходу, територіального брендингу та соціальної інклюзії як взаємопов'язаних драйверів сталого зростання в умовах післявоєнної економіки. Результати дослідження свідчать, що конкурентоспроможність у сфері гостинності формується не лише на основі економічної ефективності, а є комплексним результатом взаємодії ресурсних, соціальних і просторових чинників. У висновках підкреслено, що стійка конкурентоспроможність підприємств HoReCa в післявоєнній Україні визначається переходом від фрагментарних бізнес-практик до системних моделей, заснованих на принципах партнерства, інклюзивності, інноваційності та екологічної відповідальності.

Ключові слова: післявоєнна економіка, сталий розвиток, брендинг дестинацій, регіональна ідентичність, індустрія гостинності, інноваційні стратегії.

The competitiveness of HoReCa enterprises in the context of sustainable post-war reconstruction is becoming a key factor in revitalizing local economies and social systems. The relevance of this study is determined by the growing need to restore the hospitality sector in Ukraine as a catalyst for employment, tourism, and community revival. Under conditions of damaged infrastructure, population displacement, and transformed consumer behavior, the ability of enterprises to adapt, innovate, and integrate social responsibility into their business models determines their long-term resilience. The purpose of the article is to develop a theoretical and methodological model for enhancing the competitiveness of HoReCa enterprises through the integration of the resource-based approach, territorial branding, and social inclusion as interrelated drivers of sustainable growth in a post-war economy. The research results justify that competitiveness in the hospitality industry is no longer limited to economic efficiency but is the outcome of the interaction among resource, social, and territorial factors. The resource-based approach, adapted to the post-war context, focuses on the rational use of material, human, and intangible assets – particularly knowledge, reputation, and innovation potential – as key sources of adaptability and differentiation. Territorial branding enhances competitiveness by connecting enterprises to the identity and cultural heritage of specific regions, strengthening consumer trust, and increasing the attractiveness of local destinations. Social inclusion, in turn, is defined as a strategic component of resilience: the employment of internally displaced persons, veterans, and local communities generates not only social value but also organizational stability, loyalty, and creativity within enterprises. The integrated conceptual model proposed in the article demonstrates how these dimensions can form



a synergistic hospitality ecosystem in which economic resilience, social cohesion, and regional identity mutually reinforce one another. The conclusions emphasize that sustainable competitiveness of HoReCa enterprises in post-war Ukraine depends on the transition from fragmented business practices to systemic models based on partnership principles aligned with inclusiveness, innovation, and environmental responsibility.

Keywords: post-war economy, sustainable development, destination branding, regional identity, hospitality industry, innovation strategies.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування інтегрованого підходу до підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери HoReCa, який поєднує ресурсний потенціал, бренд території та соціальну інклюзію місцевих громад. У післявоєнних умовах особливого значення набуває розроблення моделей, орієнтованих на одночасне економічне відновлення, залучення туристичних потоків і місцевих споживачів, а також зміцнення соціальної стабільності регіонів. Такий підхід забезпечує не лише відновлення бізнес-процесів у сфері гостинності, а й створення стійких передумов для розвитку регіональної економіки, формуючи конкурентні переваги українських підприємств HoReCa в глобальному середовищі.

Попри стратегічну роль сфери гостинності у відновленні національної економіки, наразі відсутня системна модель, що інтегрує економічні, соціальні та територіальні чинники конкурентоспроможності HoReCa в післявоєнний період. Наявні наукові підходи здебільшого фрагментарні, оскільки зосереджуються на оптимізації ресурсів підприємств, розвитку територіальних брендів або забезпеченні соціальної інклюзії, проте не враховують комплексної взаємодії зазначених чинників у контексті регіонального відновлення. Це призводить до концептуальних розривів у стратегічному плануванні розвитку галузі, ускладнює формування довгострокових конкурентних переваг та знижує ефективність державної й місцевої політики підтримки підприємств гостинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематиці дослідження присвячено низку робіт вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, трансформації туристичного сектору України в умовах війни з позицій теорії живих систем розглядають К. Томей (K. Tomej) та І. Білинець (I. Bilynets). Це дало змогу авторам осмислити туризм як адаптивну соціокультурну екосистему, здатну до регенерації через використання локальних ресурсів, соціального капіталу та міжінституційної взаємодії. Дослідники наголошують на необхідності системного відновлення туристичних дестинацій через інтеграцію екологічних, еконо-

мічних і соціальних підходів, що безпосередньо корелює з концепцією сталого розвитку HoReCa у післявоєнний період [1].

Просторово-часовий аналіз розвитку готельного господарства України, який дозволив ідентифікувати регіональні диспропорції у функціонуванні колективних засобів розміщення, здійснюють С. Мельниченко та Л. Богадьорова. Науковиці підкреслюють важливість збалансованого розвитку територій, що передбачає врахування локальних особливостей та ресурсного потенціалу регіонів при формуванні туристично-гостинної політики, що є суттєвим чинником конкурентоспроможності галузі [2].

Можливості інтеграції концепції безпечного туризму в регіональні стратегії сталого розвитку готельно-ресторанного бізнесу досліджують Т. Зубехіна та Ю. Шейко. Авторки акцентують на потребі у створенні нових управлінських моделей, орієнтованих на безпеку, довіру споживачів і соціальну відповідальність бізнесу, що набуває особливого значення в післявоєнному відновленні та підвищенні репутаційного капіталу підприємств HoReCa [3].

Стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу до умов воєнного стану та післявоєнної реінтеграції аналізують О. Коваль та Д. Катюха. Вчені окреслюють основні напрями трансформації галузі, зокрема цифровізацію сервісів, гнучке управління персоналом, локалізацію постачань та диверсифікацію послуг, що розглядаються як стратегічні чинники підвищення конкурентоспроможності в умовах невизначеності [4].

Перспективи відновлення готельно-ресторанної галузі після війни досліджують І. Банєва та О. Величко, наголошуючи на значенні державної підтримки, залучення інвестицій і розвитку партнерств між бізнесом та громадами. Науковиці підкреслюють, що стійкість підприємств HoReCa має ґрунтуватися на ефективному використанні внутрішніх ресурсів, інноваційних підходах до управління та формуванні позитивного бренду територій [5].

Сучасний стан і тенденції розвитку готельно-ресторанної індустрії України,

зокрема з урахуванням глобальних викликів і соціально-економічних трансформацій, висвітлюють В. Кушнірук та Л. Денищенко. Авторки визначають конкурентоспроможність підприємств через поєднання якісного сервісу, інноваційних технологій і ресурсної стійкості, що створює основу для подальшої інтеграції принципів сталого розвитку у функціонування HoReCa [6].

На ролі інформаційних технологій у готельно-ресторанному бізнесі зосереджуються В. Сусіденко, Ю. Підлипний, Т. Гуштан та Л. Каганець-Гаврилко. Автори аргументують, що цифровізація процесів, автоматизація управлінських систем та використання аналітичних платформ є важливими детермінантами конкурентних переваг і підвищення ефективності підприємств у сучасних умовах [7].

З огляду на проаналізовані дослідження, можна констатувати, що сучасна наукова дискусія щодо відновлення й підвищення конкурентоспроможності HoReCa в післявоєнний період є багатовимірною та міждисциплінарною.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових досліджень, недостатньо опрацьованими залишаються питання комплексної інтеграції ресурсного підходу, брендингу територій та соціальної інклюзії у стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств HoReCa в умовах післявоєнного відновлення. У наукових розвідках переважає фрагментарний аналіз економічних і організаційних аспектів без належного врахування соціокультурних, екологічних та технологічних детермінант розвитку сфери гостинності. Також обмежено вивченим залишається потенціал цифрової трансформації як чинника стійкої конкурентної переваги й відновлення довіри до брендів українських дестинацій. Наша стаття спрямована на розроблення комплексного підходу до підвищення конкурентоспроможності підприємств HoReCa, який інтегрує ресурсний потенціал, брендинг територій, соціальну інклюзію та цифрову трансформацію в контексті післявоєнного відновлення

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження – сформулювати теоретико-методологічну модель підвищення конкурентоспроможності підприємств HoReCa в контексті сталого післявоєнного відновлення шляхом інтеграції ресурсного підходу, брендингу територій та соціальної

інклюзії як взаємопов'язаних чинників розвитку стійких екосистем гостинності.

Відповідно до мети було сформульовано такі завдання:

1) проаналізувати сучасні наукові підходи до конкурентоспроможності підприємств HoReCa в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій та обґрунтувати роль ресурсного підходу в забезпеченні їхньої стійкості й адаптивності;

2) визначити вплив брендингу територій та соціальної інклюзії (зайнятість переселенців, участь локальних спільнот, ветеранів) на формування конкурентних переваг і соціально-економічну стійкість підприємств HoReCa;

3) розробити інтегровану модель сталого розвитку HoReCa, що поєднує економічну, соціальну та територіальну компоненти для ефективного післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретико-методологічні засади формування конкурентоспроможності підприємств HoReCa в умовах післявоєнної відбудови ґрунтуються на комплексному міждисциплінарному синтезі економічних теорій, управлінських наук, регіональних досліджень та концепцій сталого розвитку. У науковій літературі еволюція трактування поняття конкурентоспроможності підприємства простежується від класичних економічних концепцій, зосереджених на цінній конкуренції та ефективності виробництва, до багатовимірних підходів, що охоплюють інноваційний потенціал, адаптивність, соціальну відповідальність і екологічну стійкість. Якщо ранні теорії акцентували на здатності підприємства мінімізувати витрати та підвищувати продуктивність як основному чиннику успіху на ринку, то подальший розвиток стратегічного менеджменту, зокрема концепції «п'яти сил» М. Портера та ресурсно-орієнтованого підходу (далі – РОП), розширив це розуміння, підкресливши роль унікальних внутрішніх ресурсів і компетентностей у формуванні конкурентних переваг. У сучасних дослідженнях зростає увага до нематеріальних активів – репутації, якості обслуговування, брендової ідентичності та управління клієнтським досвідом – як важливих детермінант конкурентоспроможності, особливо у сфері послуг, зокрема в індустрії HoReCa (готелі, ресторани, кав'ярні). Така еволюція наукових підходів засвідчує перехід від статичних моделей конкуренції до динамічних адаптивних парадигм, здатних відобразити

складність і мінливість післявоєнних економічних умов.

Функціонування підприємств сфери HoReCa під час війни та післявоєнних реформ пов'язане з низкою специфічних викликів, ризиків та адаптаційних імперативів [8, с. 57]. Зруйнована інфраструктура, переміщення населення, розірвані логістичні ланцюги та падіння купівельної спроможності порушили традиційні бізнес-моделі у сфері гостинності. Водночас з'являються нові форми споживчої поведінки, що характеризуються підвищеним попитом на безпеку, автентичність, взаємодію з місцевим населенням та соціальну відповідальність. У таких умовах конкурентоспроможність визначається не лише операційною ефективністю, а й здатністю підприємства адаптуватися до нестабільних умов, диверсифікувати послуги, інтегрувати цифрові технології й будувати довіру в місцевих громадах. Адаптивні стратегії передбачають співпрацю з регіональною владою та громадськими організаціями, переорієнтацію на внутрішній туризм, упровадження енергоефективних технологій та розвиток соціально інклюзивних практик зайнятості. Стійкість підприємств сфери HoReCa залежить від їхньої здатності перетворювати кризові явища на можливості, використовуючи інновації та партнерство як рушійні сили оновлення й конкурентної диференціації.

Відповідно, методологічні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємств гостинності мають не обмежуватися економічними показниками діяльності, а повинні охоплювати соціальні, екологічні та інституційні аспекти [9]. Економічні критерії стосуються прибутковості, продуктивності, інноваційної активності та частки ринку, але їх недостатньо без урахування соціальних показників, таких як добробут персоналу, залучення громадськості та інклюзивність у практиці прийняття на роботу. Екологічні критерії, що відображають перехід до сталого туризму й зеленого менеджменту, передбачають використання відновлюваних ресурсів, мінімізацію відходів та зменшення вуглецевого сліду. Інституційні фактори, зокрема такі, як регуляторна стабільність, якість управління та доступ до програм підтримки, визначають зовнішні рамки, у яких працює й конкурує бізнес. Цілісний методологічний підхід дозволяє вимірювати не лише фінансові результати, а й довгострокове створення цінності, що відповідає принципам сталого розвитку.

Сталий розвиток є одним з основних понять у формуванні сучасних моделей кон-

курентоспроможності HoReCa, що інтегрує економічну ефективність, соціальну справедливість та екологічну збалансованість. У контексті післявоєнного відновлення сталий розвиток стає як моральним, так і стратегічним імперативом. Він перевизначає конкурентоспроможність як здатність підприємства сприяти регіональній стійкості, захисту доквілля та добробуту громади, зберігаючи при цьому економічну ефективність. Сталі бізнес-моделі у сфері гостинності акцентують на відповідальному споживанні, місцевому постачанні, енергоощадних технологіях, збереженні культури та інклюзивному працевлаштуванні. Ці принципи зміцнюють довіру між учасниками процесу та підвищують репутацію підприємств як соціально свідомих суб'єктів відновлювальних процесів [10].

Інтеграція ресурсного підходу, територіального брендингу та соціальної інклюзії як взаємопов'язаних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємств HoReCa в післявоєнний період є комплексною моделлю, що поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність та просторовий розвиток. У контексті післявоєнного відновлення ресурсний підхід стає основою для визначення того, як підприємства гостинності можуть відновити й зміцнити свої ринкові позиції шляхом оптимізації використання людських, матеріальних та нематеріальних активів. Людські ресурси є основним рушієм відновлення, адже здатність сектору надавати високоякісні послуги й зберігати адаптивність значно залежить від професійної компетентності, психологічної стійкості та вмотивованості працівників. Ефективне управління передбачає програми перекваліфікації, психологічну підтримку персоналу, який постраждав від війни, та створення інклюзивного робочого простору, що заохочує творчість і співпрацю. Управління матеріальними ресурсами, зокрема приміщеннями, обладнанням та енергетичними системами, має здійснюватися з урахуванням принципів сталого розвитку й циркулярної економіки для зменшення витрат і впливу на навколишнє середовище. Нематеріальні ресурси, такі як репутація бренду, лояльність клієнтів, цифрова присутність та інноваційна культура, є основними чинниками довгострокової конкурентоспроможності, дозволяючи підприємствам диференціювати себе в мінливому ринковому просторі [11, с. 41–42].

Водночас брендинг територій є потужним каталізатором для створення синергії

між туристичною привабливістю, місцевою ідентичністю та конкурентними перевагами закладів готельно-ресторанної й ресторанної індустрії. Брендінг територій виходить за межі простої промоційної діяльності, охоплюючи стратегічні партнерства між місцевими органами влади, бізнесом і громадами, спрямовані на створення цілісних історій про автентичність та стійкість території. Для післявоєнних регіонів цей процес не лише відновлює імідж безпеки та гостинності, але й будує емоційні зв'язки з туристами та інвесторами, зміцнюючи довіру й впізнаваність. Узгоджуючи брендінг підприємств гостинності з ширшою територіальною ідентичністю – з акцентом на культурну спадщину, гастрономію, ремесла та солідарність громади – підприємства отримують доступ до спільного репутаційного капіталу, що підвищує їхню впізнаваність та довіру. Інтеграція брендінгу територій у стратегію підприємства перетворює заклади HoReCa на представників місцевої культури та рушіїв економічного відновлення, сприяючи збалансованому регіональному зростанню та зміцненню міжнародного іміджу країни.

Важливим виміром формування конкурентоспроможності в цьому контексті є соціальна інклюзія, яка є етичним імперативом та стратегічним активом [12]. Післявоєнний ринок праці у сфері гостинності характеризується активною реінтеграцією внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та місцевих жителів, які постраждали від конфлікту. Інклюзивна зайнятість не лише знижує рівень соціального напруження, а й посилює ресурсний потенціал підприємств завдяки залученню вмотивованих і різнопрофільних фахівців. Соціальна інклюзія сприяє інноваціям, оскільки мікс-команди об'єднують різні досвіди та перспективи, покращуючи розв'язання проблем та клієнтоорієнтованість. До того ж підприємства, які впроваджують соціально відповідальні практики працевлаштування, як правило, отримують переваги від кращого сприйняття громадськістю, міцніших зв'язків із громадою та більшої лояльності працівників. Упроваджуючи інклюзивність у корпоративну культуру та операційні стратегії, підприємства HoReCa сприяють соціальній згуртованості та регіональній стабільності – передумовам стійкої конкурентоспроможності.

Взаємозв'язок між економічними, соціальними й територіальними складниками конкурентоспроможності формує системний підхід до побудови стійких екосистем гостинності.

Економічна сила забезпечує стабільність підприємств, соціальна згуртованість створює людський потенціал для сталого функціонування, а територіальний розвиток формує сприятливе середовище, яке приваблює як відвідувачів, так і інвестиції. Взаємодіючи синергетично, ці три компоненти створюють самодостатній цикл зростання й стабільності: місцева громада підтримує бізнес, який, відповідно, інвестує в місцеву інфраструктуру та робочу силу, ще більше підвищуючи привабливість території. Така цілісна модель конкурентоспроможності відповідає принципам сталого та інклюзивного відновлення, коли успіх підприємництва стає невіддільним від соціального добробуту й охорони довкілля.

Взаємозв'язок між цими компонентами представлено в таблиці 1, яка демонструє, як інтеграція ресурсів, брендінгу та інклюзивності в комплексі підвищує конкурентоспроможність підприємств HoReCa під час післявоєнної відбудови.

Такий комплексний підхід позиціонує підприємства HoReCa не лише як суб'єктів ринку, а і як суб'єктів трансформації, здатних стимулювати економічне відродження, сприяти соціальній солідарності та зміцненню ідентичності регіонів, що відбудовуються.

Концептуальна модель підвищення конкурентоспроможності підприємств HoReCa в контексті сталого післявоєнного відновлення є системною основою, яка інтегрує ресурсний, соціальний та територіальний виміри в єдиний механізм стійкості й зростання. Її логіка базується на тому, що післявоєнне відновлення потребує не лише відновлення фізичної інфраструктури, а й регенерації людського капіталу, зміцнення довіри громади та підвищення регіональної привабливості. Модель передбачає, що конкурентоспроможність підприємств гостинності виникає з активної взаємодії трьох взаємодоповнювальних блоків: ресурсного, соціального й територіального. Ресурсний блок фокусується на ефективній мобілізації та оновленні матеріальних і нематеріальних активів – фінансовій стійкості, інноваційній спроможності, розвитку людського капіталу. Соціальний блок уособлює інклюзивність, справедливість та участь, забезпечуючи залучення підприємствами різних груп населення, зокрема переселенців, ветеранів та місцевих мешканців, до спільного створення цінності. Територіальний блок пов'язує підприємства з їхнім просторовим і культурним середовищем, зміцнюючи місцеву ідентичність і використовуючи регіональний

Таблиця 1

Складники конкурентоспроможності підприємств HoReCa

Компонент	Стратегічний фокус	Основні механізми	Очікувані результати для конкурентоспроможності HoReCa
Ресурсний підхід	Оптимізація людських, матеріальних і нематеріальних активів	Програми навчання та перекваліфікації; стає управління ресурсами; інноваційна культура	Підвищення продуктивності, якості послуг та стійкості до зовнішніх негативних впливів
Брендинг територій	Створення єдиної регіональної ідентичності та репутаційного капіталу	Співпраця з місцевою владою; культурна й гастрономічна промоція	Підвищення впізнаваності, довіри та лояльності відвідувачів
Соціальна інклюзія	Інтеграція вразливих та соціально різномірних категорій у робочу силу	Працевлаштування ВПО, ветеранів та представників місцевих громад; інклюзивна кадрова політика	Посилення соціальної згуртованості, залучення працівників та покращення іміджу в очах громадськості
Системна синергія	Узгодження економічного, соціального й територіального вимірів	Міжсекторальне партнерство; створення спільних цінностей; регіональна мережа	Стала конкурентоспроможність та довгострокове відновлення екосистем гостинності

Джерело: сформовано автором на основі [10–14]

потенціал для підвищення впізнаваності на ринку та рівня довіри споживачів. Синергія між цими блоками формує основу сталої екосистеми, де економічна життєздатність, соціальний добробут і територіальний потенціал розвиваються паралельно і підсилюють один одного [15, с. 479–480].

Запропонована концептуальна модель базується на кількох основних принципах, які відображають пріоритети сталої та людиноцентричної післявоєнної економіки. Інклюзивність забезпечує рівні можливості у сфері зайнятості й підприємництва, дозволяючи вразливим групам населення брати участь у секторі гостинності та сприяти його оновленню. Партнерство наголошує на співпраці між бізнесом, місцевою владою, освітніми установами та громадськими організаціями для об'єднання ресурсів, обміну знаннями та координації дій для досягнення спільних цілей. Інновації є каталізатором модернізації, стимулюючи цифрову трансформацію, енергоефективність та нові формати послуг, що відповідають змінам в очікуваннях споживачів. Екологічність інтегрує екологічні міркування в бізнес-стратегії, просуваючи «зелені» технології, скорочення відходів та практики

сталого постачання. Разом ці принципи створюють моральну та операційну основу для нового покоління підприємств HoReCa, які поєднують прибутковість із відповідальністю, а конкурентоспроможність зі сталістю.

Упровадження концептуальної моделі, на наш погляд, створює комплексні позитивні ефекти на мікро- та макроекономічному рівнях. На рівні підприємств вона сприяє підвищенню операційної ефективності, покращенню адаптивності й зміцненню ринкових позицій через упровадження інновацій і розвиток довірливих відносин зі споживачами. На рівні громад модель підтримує соціальну стабільність, забезпечуючи створення робочих місць, сприяючи інклюзивності та зміцненню місцевої ідентичності. На національному рівні вона стимулює економічне відновлення, активізуючи внутрішній туризм, залучення інвестицій та розвиток малих і середніх підприємств у сфері гостинності. Кумулятивним результатом є формування стійкої економіки послуг, здатної забезпечувати довгострокове зростання та зміцнювати соціальну структуру повоєнної України.

Структура моделі та взаємозв'язок її компонентів представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

Концептуальна модель HoReCa

Модельний блок	Основні принципи	Механізми реалізації	Очікувані результати
Ресурсний блок	Інновації, ефективність	Інвестиції в людський капітал, диджиталізація, стає управління активами	Підвищення продуктивності, рентабельності та впровадження технологічних інновацій
Соціальний блок	Інклюзивність, партнерство	Працевлаштування переміщених осіб та ветеранів, залучення громад, програми соціальної відповідальності	Посилення соціальної згуртованості, стійкості робочої сили та репутації бренду
Територіальний блок	Ідентичність, екологічність	Співпраця з місцевою владою, екологічна діяльність, інтеграція в стратегії брендингу територій	Покращення регіонального іміджу, туристичної привабливості та довгострокової довіри
Інтегрована модель	Сталість, синергія	Міжсекторальна співпраця, багаторівневе управління, створення спільної цінності	Економічне зростання, соціальна стабільність та системна стійкість сектору гостинності

Джерело: сформовано автором на основі [15–16]

Перспективи застосування цієї моделі в державній політиці є особливо важливими для стратегії післявоєнного відновлення України, де індустрія гостинності є як економічним, так і символічним чинником відновлення країни. Вона може слугувати орієнтиром для державних програм, спрямованих на пріоритетну підтримку малих і середніх підприємств HoReCa через гранти, освітні ініціативи та інвестиції в інфраструктуру, що відповідають цілям сталого розвитку. Інтеграція принципів моделі в державну політику сприятиме інституціоналізації інклюзивних практик зайнятості, стимулюванню «зелених» інновацій і розвитку регіонального брендингу як механізму залучення туризму та інвестицій.

Висновки. У процесі дослідження узагальнено теоретичні й методологічні основи формування конкурентоспроможності підприємств HoReCa в контексті сталого післявоєнного відновлення. Обґрунтовано, що сучасна парадигма конкурентоспроможності у сфері гостинності виходить за межі традиційних економічних критеріїв і базується на інтеграції ресурсного, соціального та територіального підходів. Ресурсний складник забезпечує ефективне використання людського, матеріального та нематеріального капіталу, що визначає адаптивність підприємств до мінливих умов післявоєнної економіки. Водночас брендинг територій формує унікальну

ідентичність і довіру до місцевих дестинацій, перетворюючи регіональні особливості на стратегічний актив у конкурентній боротьбі. Соціальна інклюзія є не лише інструментом соціальної відповідальності, а й чинником довгострокової стійкості через залучення внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та представників місцевих спільнот до відновлення галузі гостинності.

Розроблена інтегрована модель підвищення конкурентоспроможності HoReCa поєднує економічну ефективність, соціальну згуртованість і територіальну привабливість у єдину систему, спрямовану на формування стійких екосистем гостинності. Її впровадження сприятиме підвищенню інноваційності підприємств, зміцненню довіри до національних брендів, активізації внутрішнього туризму та розвитку малого й середнього бізнесу як рушія післявоєнної відбудови. Реалізація моделі також може стати основою для вдосконалення державної політики підтримки сфери гостинності через механізми партнерства, зелених інвестицій і програм професійної реінтеграції.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у практичній апробації моделі на регіональному рівні та розробленні інструментів оцінювання її ефективності в умовах сталого розвитку післявоєнної економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Tomej K., Bilynets I. Large-scale tourism transformations through regeneration: A living systems perspective on tourism developments in Ukraine during the war. *Annals of Tourism Research*. 2024. № 109. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103856>
2. Мельниченко С. Г., Богадьорова Л. М. Географія просторово-часових особливостей колективних засобів розміщення готельного господарства в Україні. Людина та довкілля. *Проблеми неоекології*. 2021. № 36. С. 34–42. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-4224-2021-36-03>
3. Зубехіна Т. В., Шейко Ю. О. Інтеграція концепції безпечного туризму у стратегії сталого розвитку регіонального готельно-ресторанного бізнесу. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 6. С. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.6.08>
4. Коваль О., Катюха Д. Стратегії адаптації готельно-ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення в Україні. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 1. С. 72–78. DOI: [10.70651/3083-6018/2025.1.09](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.09)
5. Банева І. О., Величко О. В. Перспективи післявоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67. С. 46–50. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure67-8>
6. Кушнірук В. С., Денищенко Л. В. Готельно-ресторанна індустрія: сучасний стан та перспективи розвитку. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 58–62. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-09)
7. Сусіденко В. Т., Підлипний Ю. В., Гуштан Т. В., Каганець-Гаврилко Л. П. Роль інформаційних технологій в готельно-ресторанному бізнесі. *Академічні візії*. 2025. № 42. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15306391>
8. Ставська Ю. В. Ринок HoReCa під час війни в Україні: поточний стан та ключові тенденції. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1 (63). С. 48–60. DOI: [10.37128/2411-4413-2023-1-4](https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-1-4)
9. Борисова О., Пшеничний Б., Алексєєнко В. Чинники диверсифікації в секторі HORECA: глобальні тренди. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-86>
10. Tomej K., Bilynets I., Koval O. Tourism business resilience in the time of war: The first three months following Russia's invasion of Ukraine. *Annals of Tourism Research*. 2023. № 99. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103547>
11. Белобородова М. Соціальна відповідальність закладів індустрії гостинності в Україні: ретроспективний аналіз. *Економічні горизонти*. 2023. № 3 (25). С. 36–46. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286654](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286654)
12. Resource-Based View of Competitive Advantage in Hospitality: Key Insights. Consensus: website. URL: <https://consensus.app/search/resource-based-view-of-competitive-advantage-in-ho/jZu14WmnRpiEA7rpgAz4nw/> (date of access: 18.10.2025).
13. Zaman M., Vo-Thanh T., Hasan R., Shams S. R., Vukovic D. B. How can hotels create sustainable competitive advantages? A resource-based view. *Journal of Strategic Marketing*. 2025. Vol. 33. № 6. P. 707–722. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2066558>
14. Мельниченко С. Г., Богадьорова Л. М., Охременко І. В. Статистичний аналіз динаміки показників туристичної діяльності в Херсонській області. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2024. № 1 (2). С. 50–56. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-7SD](https://doi.org/10.60022/2(2)-7SD)
15. Бориславський І. О. Проблеми функціонування концептуальних готелів України в умовах соціально-економічної нестабільності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія: Економічна. Серія: Юридична*. 2025. № 44. С. 474–484. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15622679>
16. Іванов А. М., Бориславський І. О. Трансформація моделей управління готельно-ресторанними підприємствами України. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17156110>

REFERENCES:

1. Tomej, K., & Bilynets, I. (2024). Large-scale tourism transformations through regeneration: A living systems perspective on tourism developments in Ukraine during the war. *Annals of Tourism Research*, vol. 109. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2024.103856>
2. Melnychenko, S. H., & Bohadiorova, L. M. (2021). Neohrafiia prostoro-vasovych osoblyvostei kolektyvnykh zasobiv rozmishchennia hotelnoho hospodarstva v Ukraini [Geography of spatio-temporal features of collective accommodation facilities of the hotel industry in Ukraine]. *Liudyna ta dovkillia. Problemy neeokolohii*, vol. 36, pp. 34–42. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-4224-2021-36-03> (in Ukrainian).

3. Zubehina, T. V., & Sheiko, Yu. O. (2025). Intehratsiia kontseptsii bezpechnoho turyzmu u stratehii staloho rozvytku rehionalnogo hotelno-restorannoho biznesu [Integration of the safe tourism concept into sustainable development strategies of the regional hotel and restaurant business]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy*, vol. 6, pp. 1–9. DOI: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel> (in Ukrainian).
4. Koval, O., & Katiukha, D. (2025). Stratehii adaptatsii hotelno-restorannoho biznesu v umovakh voiennoho stanu ta pisliavoiennoho vidnovlennia v Ukraini [Adaptation strategies of the hotel and restaurant business under martial law and during post-war recovery in Ukraine]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy*, vol. 1, pp. 72–78. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.09> (in Ukrainian).
5. Banieva, I. O., & Velychko, O. V. (2022). Perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia hotelno-restoranoi haluzi v Ukraini [Prospects for post-war recovery of the hotel and restaurant industry in Ukraine]. *Infrastruktura rynku*, vol. 67, pp. 46–50. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct67-8> (in Ukrainian).
6. Kushniruk, V. S., & Denyshchenko, L. V. (2023). Hotelno-restoranna industriia: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Hotel and restaurant industry: Current state and development prospects]. *Modern Economics*, vol. 38, pp. 58–62. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-09) (in Ukrainian).
7. Susidenko, V. T., Pidlypnyi, Yu. V., Hushtan, T. V., & Kahanets-Havrylko, L. P. (2025). Rol informatsiinykh tekhnolohii v hotelno-restorannomu biznesi [The role of information technologies in the hotel and restaurant business]. *Akademichni vizii*, vol. 42. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15306391> (in Ukrainian).
8. Stavska, Yu. V. (2023). Rynok HoReCa pid chas viiny v Ukraini: potochnyi stan ta kluchovi tendentsii [The HoReCa market during the war in Ukraine: Current state and key trends]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 1, no. 63, pp. 48–60. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-1-4> (in Ukrainian).
9. Borysova, O., Pshenichnyi, B., & Aliksieienko, V. (2023). Chynnyky dyversyfikatsii v sektori HORECA: hlobalni trendy [Factors of diversification in the HORECA sector: Global trends]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-86> (in Ukrainian).
10. Tomej, K., Bilynets, I., & Koval, O. (2023). Tourism business resilience in the time of war: The first three months following Russia's invasion of Ukraine. *Annals of Tourism Research*, vol. 99. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103547>
11. Bieloborodova, M. (2023). Sotsialna vidpovidalnist zakladiv industrii hostynnosti v Ukraini: retrospektyvnyi analiz [Social responsibility of hospitality industry institutions in Ukraine: A retrospective analysis]. *Ekonomichni horyzonty*, vol. 3, no. 25, pp. 36–46. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286654](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286654) (in Ukrainian).
12. Resource-based view of competitive advantage in hospitality: Key insights. (n.d.). Consensus: website. Available at: <https://consensus.app/search/resource-based-view-of-competitive-advantage-in-ho/jZu14WmnRpiEA7rpgAz4nw/> (accessed October 18, 2025).
13. Zaman, M., Vo-Thanh, T., Hasan, R., Shams, S. R., & Vukovic, D. B. (2025). How can hotels create sustainable competitive advantages? A resource-based view. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 33, no. 6, pp. 707–722. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2066558>
14. Melnychenko, S. H., Bohadorova, L. M., & Okhremenko, I. V. (2024). Statystychnyi analiz dynamiky pokaznykiv turystychnoi diialnosti v Khersonskii oblasti [Statistical analysis of tourism indicators dynamics in Kherson region]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, vol. 1, no. 2, pp. 50–56. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(2\)-7SD](https://doi.org/10.60022/2(2)-7SD) (in Ukrainian).
15. Boryslavskiy, I. O. (2025). Problemy funktsionuvannia kontseptualnykh hoteliv Ukrainy v umovakh sotsialno-ekonomichnoi nestabilnosti [Problems of functioning of conceptual hotels of Ukraine under socio-economic instability]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii: Ekonomichna. Serii: Yurydychna*, vol. 44, pp. 474–484. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15622679> (in Ukrainian).
16. Ivanov, A. M., & Boryslavskiy, I. O. (2025). Transformatsiia modelei upravlinnia hotelno-restorannymy pidpriemstvamy Ukrainy [Transformation of management models of hotel and restaurant enterprises in Ukraine]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17156110> (in Ukrainian).