

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-62>

УДК [640.4+338.486.3]:005.332.4-026.23

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

MANAGING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRIES IN MODERN CONDITIONS

Вецепура Наталія Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет культури і мистецтв
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0194-9472>

Земліна Юлія Володимирівна

кандидат педагогічних наук, доцент,
Київський національний університет культури і мистецтв
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0194-9472>

Vecapura Natalia, Zemlina Yuliia
Kiev National University of Culture and Arts

Вивчення проблем відновлення та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств індустрії гостинності та туризму на зовнішньому ринку є актуальним завданням та має теоретичний та практичний інтерес. Автори статті досліджують еволюцію наукових поглядів на зміст теорії конкурентних переваг з урахуванням найважливіших змін, які відбуваються у світовому співтоваристві та характеристики сучасної парадигми теорії конкурентних переваг. Зазначено, що розвиток теорій конкурентної переваги сьогодні відбувається у напрямку вектору трансформації, який характеризує напрямок та швидкість змін у світовому співтоваристві, враховуючи: демографічні зміни, цифровізацію економіки тощо. Запропоновано методичні рекомендації з управління конкурентними перевагами підприємств індустрії гостинності та туризму для участі у глобальній конкуренції.

Ключові слова: світова економіка, індустрія гостинності, туризм, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, управління.

Изучение проблем восстановления и повышения конкурентоспособности отечественных предприятий индустрии гостеприимства и туризма на внешнем рынке является актуальной задачей и представляет теоретический и практический интерес. Авторы статьи исследуют эволюцию научных взглядов на содержание теории конкурентных преимуществ с учетом важнейших изменений в мировом сообществе и характеристики современной парадигмы теории конкурентных преимуществ. Отмечено, что развитие теорий конкурентного преимущества сегодня происходит в направлении вектора трансформации, характеризующего направление и скорость изменений в мировом сообществе, учитывая демографические изменения, цифровизацию экономики и т.д. Предложены методические рекомендации по управлению конкурентными преимуществами предприятий индустрии гостеприимства и туризма для участия в глобальной конкуренции.

Ключевые слова: мировая экономика, индустрия гостеприимства, туризм, конкурентные преимущества, конкурентоспособность, управление.

Studying the problems of restoring and increasing the competitiveness of domestic enterprises in the hospitality and tourism industry in the foreign market is an urgent task and is of theoretical and practical interest. The scale and intensity of competition in the context of a pandemic and a quarantine crisis is changing due to what is happening in the socio-economic, political, scientific and technical, cultural spheres of human activity. Investigating the genesis of the theory of competitive advantages, the authors argue that an evolutionary approach is applied to the study of competitive advantages, the interpretation of which is given in the article. The authors of the article investigate the evolution of scientific views on the content of the theory of competitive advantages, taking into account the most important changes in the world community and the characteristics of the modern paradigm of the theory of competitive advantages. It is noted that the development of theories of competitive advantage today takes place in the

direction of the transformation vector characterizing the direction and speed of changes in the world community, taking into account demographic changes, digitalization of the economy, etc. The position of the authors regarding the formation of competitive immunity of enterprises in the hospitality and tourism industry for further participation in globalization processes associated with the development of international competition is stated. The position is due to the fact that when integrating into the global level of the economy, which has its own "barriers to entry" determined by international competition, the requirements for the competitive advantages of enterprises change and their competitive positions change accordingly. One of the most important directions for achieving and maintaining a stable position in the competitive struggle is the search for specific practical steps. Methodological recommendations for managing the competitive advantages of enterprises in the hospitality and tourism industry for participation in global competition are proposed.

Keywords: world economy, hospitality industry, tourism, competitive advantages, competitiveness, management.

Постановка проблеми. Питання відновлення економіки, що рухається невивченим курсом після безпрецедентної рецесії та перспектив розвитку світової економіки у період поширення та боротьби з коронавірусною інфекцією стають складнішими для прогнозів. Дані прогнозу світових економічних перспектив станом на квітень 2021 року, який був опублікований прес службою Міжнародного валютного фонду (МВФ), свідчать про прогнозоване зростання світової економіки на 6,0% у 2021 році та 4,9% у 2022 році [1, с. 7]. Цифри вказують на перегляд прогнозу зростання світового ВВП у бік зниження і відображають проблеми розвинених країн пов'язаних з порушеннями ланцюжка поставок і країн, що розвиваються, через погіршення динаміки пандемії. Економіка України, як невід'ємна частина світової економіки, також відчула вплив глобальної рецесії внаслідок пандемії COVID-19. Несприятлива ситуація на ринку енергоносіїв разом із наслідками логістичних проблем у світі стримуватимуть темпи відновлення економіки України. Так, Національний банк України переглянув прогноз зростання ВВП з 3,8% до 3,1% у 2021 році, у 2022 році з 4% до 3,8% [2]. Крім того, у відповідь на пандемію COVID-19 відбулися значні зміни як у характері економічного зростання, так і його структурі. Коронавірусна криза прискорила процеси цифровізації, автоматизації та перебудови бізнес-процесів починаючи від сфери послуг та закінчуючи реальним сектором економіки. За підсумком 2020 року рівень цифровізації економіки України за оцінками Мінекономіки становив 5,3%, що відповідає прогнозованому рівню середини 2023 року за до пандемічних умов [3, с. 3]. За результатами проведеного аналізу, з використанням ймовірнісної моделі Probability of Default Market Signals (PDMS), аналітична компанія S&P Global Market Intelligence склала список галузей, які через коронавірус виявилися найбільш схильними до ризику дефолту. Ґрунтуючись на динаміці котирувань акцій та вола-

тильності активів компаній, що працюють у різних секторах, до списку найбільш постраждалих секторів увійшли авіація, ресторанне господарство, розваги та туризм. Станом на 2019 рік на туризм припадало 7% обсягу світової торгівлі, галузь забезпечувала кошти до існування мільйонам людей у розвинених країнах через складний ланцюжок створення вартості взаємопов'язаних галузей. У зв'язку із закриттям кордонів, закриттям готелів та різким скороченням повітряного руху кількість іноземних туристів скоротилася на 56%, а туристичний сектор втратив 320 мільярдів доларів США за перші п'ять місяців 2020 року, що більш ніж утричі перевищує збитки під час світової фінансової кризи 2009 року [4, с. 2].

В умовах руйнівного впливу пандемії коронавірусу на міжнародний туризм особливої важливості та значення набуває розробка ефективних підходів щодо формування та нарощування конкурентних переваг вітчизняними підприємствами індустрії гостинності з урахуванням тенденцій розвитку світової економіки, що дозволить в майбутньому успішно протистояти конкуренції на міжнародному ринку.

Аналіз публікацій і досліджень. Поняття «конкурентна перевага» розглянуто та сформувано в контексті наукових досліджень вчених як на національному, так і на міжнародному рівні, а саме: А. Сміта, Д. Рікардо, О.С. Петриківой, Д.В. Гунько [5], М. Портера [6], О.М. Николюк [7], Р.Л. Лупак, Т.Г. Васильціва, [8], Ю.Б. Іванова [9] (дослідження саме сутності конкурентних переваг); Б.А. Смаль [10] (дослідження можливих шляхів підвищення конкурентоспроможності готельного господарства: регіональний аспект); С.В. Білоус, А.Б. Красько, Л.С. Безручко [11] (підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту) та ін.

Проте процеси забезпечення та розвитку конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності в умовах впливу несприятливих епідеміологічних обставин, які пов'язані з роз-

повсюдженням COVID-19 по всьому світу, не знайшли достатнього висвітлення в працях, а тому потребують подальших досліджень. Актуальність питання підтверджується як даними про значний вплив коронавірусу на нестабільність індустрії гостинності, так й внеском туристичної галузі в економіку держави.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є розробка рекомендацій з питань управління конкурентними перевагами підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах господарювання. Досягнення цієї мети забезпечується розглядом еволюції наукових поглядів на зміст теорії конкурентних переваг з урахуванням найважливіших змін, які відбуваються у світовому співтоваристві, і навіть характеристики сучасної парадигми теорії конкурентних переваг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Створення адекватної системи управління забезпеченням та розвитком конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності та туризму в умовах впливу несприятливих епідеміологічних обставин – одне з ключових завдань, яке стоїть сьогодні перед вітчизняними підприємствами цієї сфери.

Вивчаючи теорію конкурентних переваг як об'єкт аналізу необхідно звернути увагу на вчення класиків англійської політекономії, а саме теорію абсолютних переваг А. Сміта та теорію порівняльних переваг Д. Рікардо. Перший із них до засобів формування конкурентних переваг відносить зниження ціни шляхом збільшення продуктивності праці, яке досягається, насамперед, за рахунок поглиблення розподілу праці, а також завдяки використанню прогресивних технологій. Другий стверджував, що забезпечення успіху в конкурентній боротьбі вимагає спеціалізації на тій продукції, виробництво якої є дешевшим [7, с. 232].

Один із досить відомих дослідників у галузі конкуренції М. Портер, висновки якого засновані на результатах загальновідомого дослідження процесів отримання та збереження конкурентної переваги, вважає, що компанії перевершують своїх конкурентів, якщо вони мають сильні конкурентні переваги. Конкурентна перевага на думку М. Портера поділяється на два основні типи: нижча вартість та диференціація продукції. Низька вартість відображає здатність компанії розробляти, виробляти та продавати порівняний продукт за нижчою ціною, ніж у конкурентів [6, с. 55]. Це означає, що умови для забезпечення низьких витрат повинні створюватися на всіх

етапах виробничого циклу, включаючи етапи як науково-дослідних розробок так і дослідно-конструкторських розробок.

Здатність надати покупцеві новий якісний продукт, що має унікальну та велику цінність завдяки особливим споживчим властивостям або післяпродажного обслуговування являє собою диференціацію продукту.

М. Портер виділив три підстави нової теорії конкурентоспроможності: по-перше, інновації. У найширшому значенні слова це нові технології, нові навички та методи ведення бізнесу. Так, удосконалення та оновлення технологій має бути на першому місці. Друга за важливістю причина – це здатність конкурента до певних факторів, що створюють переваги при виробництві та збуті продукції. Особливу увагу слід приділити розвиненим чинникам (сучасна інфраструктура обміну інформацією на цифровій основі, висококваліфікований технічний персонал, комп'ютерні фахівці, програмісти та ін.). Третій фундамент – це інтернаціоналізація економічних зв'язків, реалізація глобальної стратегії, при якій компанія продає свою продукцію в багатьох країнах, застосовуючи єдиний підхід. Глобальна стратегія вимагає використання перспективних «джерел сили» та потужності, випереджаючи потенційних конкурентів, завдяки чому досягається суттєвий відрив від поширених технологій [6, с. 37–39, 92–95].

У пошуках відповіді на питання можливості збереження конкурентних переваг М. Портер виділив типи переваг – високий і низький. Конкуренти відносно легко можуть отримати переваги низького порядку, такі як дешева робоча сила та сировина. До переваг вищого класу можна віднести розвиток, репутацію компаній, рівень підготовки та перепідготовки кадрів, довгострокові капітальні вкладення, стратегічний маркетинг [6, с. 69]. Сьогодні існує значна кількість як прихильників так і критиків теорії М. Портера. Однак ця обставина переконує нас у тому, що увага вчених до питань, пов'язаних із вивченням конкурентних переваг не тільки зростає, а й набуває все більшої актуальності. Досліджуючи генезис теорії конкурентних переваг, можна стверджувати, що до дослідження конкурентних переваг застосовується еволюційний підхід, інтерпретація якого полягає у нижче наведеному.

Трансформація теорій конкурентних переваг зазнає зміни внаслідок подій пов'язаних з пандемією, що паралізувала весь світ, за останні два роки та рішуче змінила ставлення до ідеї подорожей, змушуючи туристичну індустрію

адаптуватися до нових реалій. Криза змусила підприємства індустрії гостинності та туризму перейти до більш тісної горизонтальної співпраці, почати створювати нові мережі взаємодії та об'єднувати ресурси та інноваційні напрацювання, щоб ефективно підготуватися до подібних викликів у майбутньому. Розвиток теорій конкурентної переваги відбувається у напрямку вектору трансформації, який характеризує напрямок та швидкість змін у світовому співтоваристві. Демографічні зміни, цифровізація економіки та поінформованість громадськості щодо проблем зміни клімату стали очевидними ще до початку пандемії.

Очевидно, що пандемія та карантинна криза спровокували прискорення переходу до цифрових технологій як споживачами, так і підприємствами. При виборі відповідного технологічного рішення слід враховувати два основні фактори. По-перше, ці рішення повинні допомогти підприємствам індустрії гостинності сформулювати справжню персоналізовану пропозицію та доставити її споживачеві по тому каналу, який вони вважають за краще використовувати. Досі омніканальність зводилася до появи додаткових каналів маркетингу та продажу, таких як онлайн, мобільні пристрої, соціальні мережі та месенджери. По суті, це були різні, інколи ж навіть конкуруючі інструменти. Сьогодні підприємствам індустрії гостинності та туризму необхідно створити єдину систему обслуговування клієнтів по всіх каналах та на всіх етапах взаємодії з клієнтами.

По-друге, обрані технології повинні мати можливість працювати з даними про клієнтів та аналізувати, хто що купує, коли, де і чому. Багато підприємств, звичайно, вже роблять це, але часто використовують аналітику даних для виявлення вузьких місць в окремих каналах. Сучасні технології дозволяють переключатися на аналіз вузьких місць протягом усього шляху до покупки, включаючи перемикання користувача з одного каналу в інший. Такий підхід не тільки допомагає покращити обслуговування, але й свідомо ставить на чільне місце максимальну віддачу від інвестицій у послугу.

Відповідно, новий рівень розвитку суспільства, в умовах впливу несприятливих епідеміологічних обставин, реформує старі та адаптує нові підходи до управління конкурентними перевагами суб'єктів господарювання.

Масштаби та інтенсивність конкурентної боротьби в умовах пандемії та карантинної кризи змінюються внаслідок процесів, що відбуваються у соціально-економічній, полі-

тичній, науково-технічній, культурній сферах людської діяльності.

Слід зазначити, що більшість сучасних тенденцій у розвитку індустрії гостинності та туризму стануть ще більш вираженими в міру їхнього прискорення. Безпека та здоров'я будуть ключовими факторами у розвитку індустрії гостинності та туризму. Мандрівники більше оцінюватимуть якість їжі, можливість займатися спортом та фітнесом, добре відпочити. Надання клієнту можливості уповільнити темпи свого повсякденного життя стане унікальною конкурентною перевагою. Культурна програма, гастрономічна різноманітність, включаючи можливість спробувати місцеві та сезонні страви, раціональне використання ресурсів та мотивація, а також добре навчений персонал будуть ключовими критеріями.

Сучасний етап розвитку світової економіки, пов'язаний із її відновленням, має характеристики які свідчать про поширення інформаційних технологій. Розвиток інформаційних технологій привів до цифрової революції, що вимагає накопичення знань та креативних творчих рішень багатьох людей. Зростання значення цифрових технологій довело свою вирішальну роль у боротьбі з пандемією. Цифрові технології не тільки об'єднують людей, а й надають їм можливість продовжувати працювати, зменшуючи медичні та фінансові збитки, а також допомагають контролювати поширення інфекції, вжити заходи реагування та адаптації з боку держави, бізнесу та домашніх господарств, у тому числі за допомогою віддаленої роботи та навчання через Інтернет. Цифрові комунікації також пом'якшили негативний вплив дозволяючи перейти до електронної комерції у секторах роздрібною торгівлі та послуг. Багато змін у використанні цифрових технологій, ймовірно, продовжаться і після кризи. Проте, хоча розширення цифрових послуг, безсумнівно, відкриває нові можливості, їх вплив на розвиток не є очевидним. Конкуренція за онлайн-послуги на глобальному рівні може швидко перерости в економіку разових робочих місць зі зменшенням заробітної плати, погіршенням умов праці та соціального захисту.

Таким чином, новий уклад сучасного суспільства, наявність процесів глобалізації, міжнародної конкуренції, цифровізації у сукупності є вектором трансформації теорії конкурентних переваг. Вже зараз можна сказати, що акцент зміщується на розвиток випереджаючих конкурентних переваг, заснованих на нових ідеях, створенні нововведень.

Конкурентоспроможність у найширшому сенсі – це здатність певного суб'єкта змагатися, тобто змагатися і перемагати завдяки характеристикам, які притаманні досліджуваному суб'єкту. У сучасних умовах висококваліфіковані, мотивовані, професійно-мобільні співробітники є основним фактором забезпечення конкурентоспроможності будь-якого підприємства та визначальним фактором соціально-економічного розвитку на всіх рівнях. У майбутньому жодне підприємство нічого не доб'ється без раціонального управління ресурсами, добре навченого та мотивованого персоналу та фінансової бази, яка гарантує успішне майбутнє та зберігає робочі місця у довгостроковій перспективі.

У цій ситуації одним із найважливіших напрямів досягнення та збереження стабільного становища у конкурентній боротьбі є пошук конкретних практичних кроків, заснованих на взаємодії технічних, технологічних, організаційних та соціальних елементів єдиного виробничого процесу, у якому соціальні фактори методи управління, спрямовані на покращення соціально-психологічних процесів, гуманізацію праці відіграють роль двигуна. У той же час відновлення життєдіяльності туристичної галузі відкриває перспективи для трансформацій з акцентом на реалізацію регулювання впливом пандемії на напрями подорожей, які здійснюються туристами та формувати у населення та підприємств, що працюють у цій галузі, більш високий рівень потенціалу протидії шляхом впровадження інновацій, цифровізації, забезпечення стійкості та налагодження партнерських зв'язків між усіма учасниками процесу створення вартості.

Сучасна парадигма теорії конкурентних переваг, яка заснована на змінах, що відбуваються, призвела до перегляду існуючих поглядів на зміст конкурентних переваг вітчизняних підприємств індустрії гостинності та туризму. Ми припускаємо, що розвиток теорії конкурентних переваг відбуватиметься з урахуванням вимог розвитку світової спільноти. На наш погляд, рушійною силою зростання економіки буде конкуренція, яка базується на інтелектуальному лідерстві в контексті подальшого посилення процесів глобалізації та ефективного використання ресурсів.

Так, на наш погляд, формування конкурентного імунітету підприємств індустрії гостинності та туризму, для подальшої участі у глобалізаційних процесах, які пов'язані з розвитком міжнародної конкуренції, відбувається на регіональному та державному рівнях. Така

позиція обумовлена тим, що при інтегруванні у глобальний рівень економіки, що має свої «бар'єри для входу», які визначає міжнародна конкуренція змінюються вимоги до конкурентних переваг підприємств і відповідно змінюються їх конкурентні позиції. Термін конкурентного імунітету характеризує здатність регіону, в якому розташовані підприємства, створювати благоприятні умови для побудови конкурентоспроможних підприємств, а також захищати інтереси вітчизняних учасників діяльності на зовнішньому ринку шляхом проведення ефективної політики щодо підвищення конкурентоспроможності.

Висновки. Конкурентоспроможність підприємства на зовнішньому ринку залежатиме не тільки від конкурентного імунітету, який формується на регіональному та національному рівні, а й від здатності самого підприємства створювати та примножувати (капіталізувати) конкурентні переваги. У процесі використання конкурентних переваг підприємствами індустрії гостинності та туризму ми пропонуємо керуватися наступними положеннями:

1. Система управління конкурентними перевагами суб'єктів індустрії гостинності та туристичного бізнесу, на наш погляд повинна включати:

- визначення та планування конкурентних переваг;
- виявлення факторів, що впливають на конкурентоспроможність діяльності підприємства індустрії гостинності;
- формування портфеля конкурентних переваг;
- розробка заходів, що дозволяють нарощувати конкурентні переваги;
- виявлення проблемних напрямів діяльності.

2. Конкурентні переваги підприємств індустрії гостинності та туризму створюються в межах усього бізнесу, коли вся команда, і насамперед найвище керівництво, є єдиними у визначенні стратегічних орієнтирів майбутнього. Отже, створення та нарощування конкурентних переваг потребує зусиль усіх учасників.

3. Ми вважаємо, що конкурентоспроможність підприємств індустрії гостинності та в цілому туристичного бізнесу – це багатовимірна характеристика, яка відображає здатність підприємства та бізнесу як системи динамічно реагувати на зміни ринкової ситуації, щоб підтримувати домінування над іншими суб'єктами господарювання. Отже, усі зовнішні зміни мають стати вирішальними чинниками внутрішніх перетворень.

4. Управління бізнесом має ґрунтуватися на сталому розвитку та принципах постійного вдосконалення. Ми вважаємо, що у майбутньому участь у конкурентній боротьбі вимагатиме здатності створювати переваги незалежно від розташування та наявності різних ресурсів, тобто, фактори розташування не відіграватимуть першорядну роль.

6. Основа сучасної конкурентоспроможності – це переваги, що швидко змінюються, пов'язані з науково-технічним прогресом та інноваціями. Технологічні інновації полягають у реалізації ідей та нових знань. Загальновідомо, що економісти висловлюють думку про безпрецедентне скорочення життєвого циклу продукту.

7. Подальше поширення технологій призведе до ще більшого скорочення життєвого циклу будь-якого продукту. Потрібно своєчасно побачити той момент у життєвому циклі

продукту, коли він починає втрачати свої особливості і стає масовим, здатним конкурувати лише за ціною.

8. Більша частина вартості повинна припадати не на виробничий процес, а на розробку нового продукту, менеджмент якості, маркетинг. В умовах відновлення та підвищення конкурентоспроможності необхідно запропонувати споживачу додаткову економічну цінність, переходячи від реалізації продукту до реалізації рішень (продукт плюс відповідні послуги, які відповідають потребам клієнта в умовах сучасних зовнішніх викликів). Таким чином, конкурентні переваги індустрії гостинності полягатимуть в здатності конкуруючих суб'єктів представляти на ринку системні рішення, включаючи не лише реалізацію продукту, а й низку основних послуг, які дозволять споживачу сформулювати остаточне рішення щодо задоволення своїх потреб.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Международный валютный фонд. Бюллетень «Перспектив развития мировой экономики», июль 2021 года. Расширение линий разрыва в глобальном восстановлении экономики. 29 с. URL: <https://www.imf.org/ru/Publications/WEO/Issues/2021/07/27/world-economic-outlook-update-july-2021>
2. Національний банк України зберіг облікову ставку на рівні 8,5%. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-zberig-oblikovuu-stavku-na-rivni-85>
3. Міністерство економіки України : Департамент стратегічного планування та макроекономічного прогнозування, травень 2021. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2022–2024 роки. 115 с. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=77059300-efc0-4c61-8a67-3974e0cd27a5&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkraini>
4. Организация объединенных наций. Аналитическая записка: Covid-19 и перестройка сектора туризма. Август 2020 г. 29 с. URL: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_russian.pdf
5. Петриківа О.С., Гулько Д.В. Теоретичні підходи до визначення поняття «конкурентні переваги регіону». *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 107–114.
6. Портер М. Международная конкуренция / пер. с англ. И.В. Квасюка и др. Москва : Международные отношения, 1993. 896 с.
7. Никлюк О.М. Еволюція теорій конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. Т. 2. С. 231–238.
8. Лупак Р.Л., Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
9. Іванов Ю.Б., Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.
10. Смаль Б.А. Регіональні аспекти розвитку конкурентних переваг індустрії гостинності. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. Випуск 18(71). Луцьк : ВІП Луцького НТУ, 2021. С. 169–179. URL: http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/104/104 (дата звернення: 04.11.2021).
11. Білоус С.В., Красько А.Б., Безручко Л.С. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 23. С. 1–9. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 08.11.2021).

REFERENCES:

1. Mezhdunarodnyy valyutnyy fond. Byulleten' «Perspektyv razvytyya myrovoy ekonomyky» (2021) Rasshyrenye lynuy razryva v hlobal'nom vosstanovlenyy ekonomyky [Widening gap lines in the global economic recovery].

29 p. Retrieved from: <https://www.imf.org/ru/Publications/WEO/Issues/2021/07/27/world-economic-outlook-update-july-2021> (in Russian)

2. Natsionalnyi bank Ukrainy zberih oblikovu stavku na rivni 8,5% (2021) [The National Bank of Ukraine kept the discount rate at 8.5%]. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-zberig-oblikovu-stavku-na-rivni-85> (in Ukrainian)

3. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy: Departament stratehichnoho planuvannia ta makroekonomichnoho prohnozuvannia (2021) Prohnoz ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy na 2022–2024 roky [Forecast of economic and social development of Ukraine for 2022–2024]. UR : <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=77059300-efc0-4c61-8a67-3974e0cd27a5&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkraini> (in Ukrainian)

4. Orhanyzatsyya ob'edynennykh natsyy (2020) Analytycheskaya zapyska: Covid-19 y perestroyka sektora turyzma [Policy Brief: Covid-19 and Restructuring the Tourism Sector]. Retrieved from: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_russian.pdf (in Russian)

5. Petrykiva O.S., Hunko D.V. (2012) Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia «konkurentni perevahy rehionu» [Theoretical approaches to defining the concept of "competitive advantages of the region"]. *Problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 107–114. (in Ukrainian)

6. Porter M. (1993) Mezhdunarodnaya konkurentsyya [International competition]. Moscow: Mezhdunarodnye otnosheniya, 896 p. (in Russian)

7. Nykoliuk O.M. (2011) Evoliutsiia teorii konkurentospromozhnosti [Evolution of competitiveness theories]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3, t. 2, pp. 231–238. (in Ukrainian)

8. Lupak R.L., Vasyltsiv T.H. (2016) Konkurentospromozhnist pidpriemstva: navchalnyi posibnyk [Enterprise competitiveness: a tutorial]. Lviv: Vydavnytstvo LKA, 484 p. (in Ukrainian)

9. Ivanov Yu.B. Orlov P.A. and Ivanova O.Yu. (2008) Konkurentni perevahy pidpriemstva: otsinka, formuvannia ta rozvytok [Competitive edges of enterprise: assessment, formulation and development]. Kharkiv: INZhEK, 352 p. (in Ukrainian)

10. Smal B.A. (2021) Rehionalni aspekty rozvytku konkurentnykh perevah industrii hostynnosti [Regional aspects of the development of competitive advantages of the hospitality industry]. *Ekonomichni nauky: zbirnyk naukovykh prats Lutskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Seriya «Rehionalna ekonomika»*. Lutsk: VIP Lutskoho NTU, vol. 18(71), pp. 169–179. Retrieved from: http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/104/104 (accessed 4 November 2021). (in Ukrainian)

11. Bilous S.V., Krasko A.B., Bezruchko L.S. (2021) Pidvyshchennia konkurentnykh perevah hotelno-restoranykh ta turystychnykh pidpriemstv za dopomohoiu metodiv menedzhmentu [Increasing the competitive advantage of hotel and restaurant and tourism enterprises using management methods]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, vol. 23, pp. 1–9. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua> (accessed 8 November 2021). (in Ukrainian)