

СПЕЦІАЛІЗОВАНІ ЗАСОБИ РОЗМІЩЕННЯ В УКРАЇНІ: СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

І.В. Власенко

Охарактеризовано стан розвитку мережі спеціалізованих засобів розміщення оздоровчого спрямування в Україні, їх кількість і розташування за різними областями. Доведено, що динаміка розвитку спеціалізованих засобів розміщення показує загальну тенденцію до скорочення. Проаналізовано основні проблеми, які стоять на шляху до успішного розвитку спеціалізованих засобів розміщення оздоровчого характеру в Україні за сучасних умов.

Окреслено основні шляхи покращення ситуації, спрямовані на посилення державної підтримки галузі, розвиток інвестування, реконструкцію існуючих і будівництво нових сучасних спеціалізованих засобів розміщення, зменшення податкового тиску на підприємців, що сприятиме успішному розвитку санаторно-курортної сфери України.

Ключові слова: спеціалізовані засоби розміщення, оздоровчі заклади, санаторії, готельна галузь, рекреаційні ресурси.

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ СРЕДСТВА РАЗМЕЩЕНИЯ В УКРАИНЕ: СОСТОЯНИЕ, ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

И.В. Власенко

Охарактеризованы состояние развития сети специализированных средств размещения оздоровительного направления в Украине, их количество и расположение в разных областях. Доказано, что динамика развития специализированных средств размещения показывает общую тенденцию к сокращению. Проанализированы основные проблемы, стоящие на пути успешного развития специализированных средств размещения оздоровительного характера в Украине в современных условиях.

Определены основные пути улучшения ситуации, направленные на усиление государственной поддержки отрасли, развитие инвестирования, реконструкцию существующих и строительство новых современных специализированных средств размещения, уменьшение налогового давления на предпринимателей, что приведет к успешному развитию санаторно-курортной сферы Украины.

Ключевые слова: специализированные средства размещения, оздоровительные учреждения, гостиничная отрасль, рекреационные ресурсы.

SPECIALIZED MEANS OF PLACING IN UKRAINE: STATE, PROBLEMS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

I. Vlasenko

The article analyzes the state of the base of specialized means of placement on the territory of Ukraine, which specialize in the treatment and prevention of diseases. It is shown that the number and location of specialized facilities for health improvement is uneven across the territory of Ukraine. The dynamics of their development shows general tendency to reduction. The main problems on the way of successful development of specialized means of placing health-improving character in Ukraine in the modern conditions are analyzed.

In Ukraine, there is an extremely low level of investments in general, which are practically absent in the hotel industry. It is associated with low profitability. Insignificant volumes of investments in the construction of new hotels are observed. Significant is the emergence of competition in the market of services between hotel enterprises and individual non-hotel-type facilities. In addition, there is a mismatch of the domestic hotel fund to the requirements of international European standards. In the hotel sphere of our state, the percentage of hotels that meet the European level is extremely small.

The main ways of improving the situation that will promote the development of the industry are outlined. Necessary involvement of state support to the development of health tourism, both internal and external. Important is general policy of the state and the region regarding the development of the hotel business, in particular, the reduction of taxation, which in its turn reduces the payback period - an important indicator of investment attractiveness. Ukraine can reduce tax pressure on entrepreneurs who want to focus their activities on the development of the tourism industry, the construction of hotels, rehabilitation and recreation centers. It is necessary to reconstruct and renovate the existing hotels, and construct new modern specialized facilities in all regions of Ukraine.

In addition, an effective factor for successful development may be the creation of effective mechanism for social protection of the population in order to guarantee the state payment of sanatorium and resort vouchers to specific consumers; provision of professional development of the personnel of sanatorium and health resorts; development and distribution of Ukrainian resorts advertising on the world and domestic markets, etc.

Keywords: *specialized means of placement, sanitary facilities, sanatoria, hotel industry, recreational resources.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сьогодні вимагає від сучасної людини активної праці та підтримки високої фізичної активності протягом всього життя. У США, європейських країнах активно пропагується здоровий спосіб життя, культ краси та здоров'я. Усе це спонукає включати у свій відпочинок елементи оздоровлення та лікування. Лікувально-оздоровчий туризм набуває все більшого значення серед інших видів відпочинку.

Україна за своїми природно-кліматичними умовами та рекреаційно-оздоровчими ресурсами здавна претендувала на одну з найперспективніших оздоровниць світу. На території нашої країни завдяки багатству флори та фауни, наявності рекреаційних місцевостей, м'якому клімату, різноманітності ландшафтів є можливо лише за наявності сучасних засобів розміщення та розвинутої інфраструктури. З огляду на це особливої актуальності набуває питання дослідження стану та перспектив розвитку спеціалізованих засобів розміщення в нашій країні, пошук шляхів для покращення стану в цьому секторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку санаторно-курортного комплексу та оздоровчої сфери в Україні ґрунтовно досліджено у працях Н. Ведмідь [1]. Особлива увага питанням класифікації засобів розміщення приділена в роботах В. Новікової [2]. У працях І. Відоменко, Н. Діденко досліджено сучасний стан готельного господарства України та його вплив на формування стратегії просування послуг індустрії гостинності [3]. Перспективи розвитку готельно-ресторанної справи України розглядалися в працях Н. Коваленко [4], О. Остапенко [5]. Особливості розвитку готельного господарства України в сучасних умовах висвітлено в роботі П. Подлепіної [6].

Мета статті – дослідити стан бази засобів розміщення на території України, які спеціалізуються на лікуванні та профілактиці захворювань, визначити проблеми, що стоять на шляху розвитку цього сектору туризму та окреслити перспективні напрями розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з рекомендаціями ЮНВТО оздоровчі заклади належать до групи спеціалізованих засобів розміщення. Якщо розглянути кількість спеціалізованих засобів розміщення до 2014 року, то, звичайно, порівняно з періодом, коли було анексовано Крим та розпочато військові дії на частині територій східних областей України, ситуація значно змінилася (табл. 1) [7].

Проте й у 2015 році стан продовжує погіршуватися. Так, якщо у 2015 році загальна кількість спеціалізованих закладів розміщення становила 1863, а у 2016 – 1763, то вже у 2017 – лише 1641, тобто з 2015 до 2017 ця кількість зменшилася на 11,92%. Така ситуація спостерігається за багатьма видами спеціалізованих закладів розміщення, особливо це стосується санаторіїв, де за період з 2015 до 2017 року кількість зменшилася на 8,16%; дитячих санаторіїв (на 7,21%); дитячих закладів оздоровлення цілорічної дії, дитячих центрів (на 7,15 %), санаторіїв-профілакторіїв (на 30,38%); пансіонатів відпочинку (на 17,19%) та оздоровчих закладів 1–2 денного перебування (на 45,45%).

Таблиця 1

Кількість спеціалізованих засобів розміщення в Україні

Спеціалізовані засоби розміщення	Кількість, од.					
	2011	2015	2016	Зміни від попереднього року (%)	2017	Зміни від попереднього року (%)
Усього, в т. ч.:	2211	1863	1722	-7,6	1641	-5
санаторії	201	184	172	-6,5	169	-1,7
дитячі санаторії	134	111	107	-3,6	103	-3,7
пансіонати з лікуванням	20	14	12	-14,3	12	-
дитячі заклади оздоровлення цілорічної дії, дитячі центри	15	13	17	30,8	14	-17,6
санаторії-профілакторії	196	79	63	-20,3	55	-12,7
бальнеологічні лікарні, грязелікарні, бальнеогрязелікарні (включаючи дитячі)	4	3	3	-	3	-
будинки відпочинку	20	12	11	-8,4	14	27,3
пансіонати відпочинку	118	64	62	-3,1	53	-14,5
бази відпочинку, інші заклади відпочинку (крім турбаз)	1482	1372	1265	-7,8	1212	-4,2
оздоровчі заклади 1–2-денного перебування	21	11	10	9,1	6	-40

Спеціалізовані засоби розміщення нерівномірно розташовані на території України. На сьогодні найбільша кількість спеціалізованих

засобів розміщення локалізується в Дніпропетровській, Запорізькій, Львівській, Миколаївській, Одеській та Херсонській областях (табл. 2).

Найбільш повно характеризує спеціалізовані засоби розміщення не показник їх кількості, а саме кількість місць у цих закладах (табл. 3). У тих областях, де спостерігається найбільша кількість закладів, показник кількості місць протягом 2011–2017 років змінився незначно, хоча тенденція до скорочення прослідковується в усіх областях, крім Одеської. Загалом по Україні кількість місць у спеціалізованих закладах розміщення зменшилася з 293 733 у 2011 до 225 638 у 2017 році (на 23,18%).

Таблиця 2

Кількість спеціалізованих засобів розміщення за регіонами

Регіон (область)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Україна	2 211	2 372	2 350	1 928	1 863	1 722	1 641
Дніпропетровська	134	130	127	119	114	116	108
Запорізька	196	226	232	230	225	262	243
Львівська	89	78	70	67	58	56	60
Миколаївська	213	218	223	226	221	187	192
Одеська	280	407	432	394	397	351	321
Херсонська	182	233	247	210	189	148	168

Таблиця 3

Кількість місць (ліжок) у спеціалізованих засобах розміщення за регіонами (од.)

Регіон (область)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Україна	293733	303627	298185	270513	270115	239677	225638
Дніпропетровська	17966	17725	17554	17807	17388	16416	15036
Запорізька	26500	29590	29616	30696	29086	33079	32167
Львівська	17706	16190	15809	15950	15867	12920	14635
Миколаївська	30147	29929	29603	29564	28918	26065	25897
Одеська	41888	50354	51581	48336	48988	44620	42167
Херсонська	23097	30346	30847	28190	25391	22136	22550

Загалом по Україні динаміка розвитку спеціалізованих засобів розміщення показує загальну тенденцію до скорочення (табл. 4).

Порівняно з 2014 роком кількість спеціалізованих засобів розміщення до 2017 року зменшилася на 8,4%; кількість місць у

спеціалізованих засобах розміщення на 16,6%. Проте кількість осіб, які перебували у спеціалізованих засобах розміщення, поступово починає збільшуватися. Так, якщо у 2015 році цей показник дорівнював 1 482 668 осіб, то у 2017 він склав 1 526 013, тобто зріс на 3,7%. Це свідчить про зростання попиту на оздоровчі послуги, а відповідно – про необхідність розвитку спеціалізованих засобів розміщення.

Таблиця 4

**Динаміка розвитку спеціалізованих засобів розміщення
в Україні за 2011–2017 рр.**

Показник	2011	2012	2013	2014 ¹	2015 ¹	2016 ¹	2017 ¹
Кількість спеціалізованих засобів розміщення	2211	2372	2350	1928	1863	1722	1641
Кількість місць у спеціалізованих засобах розміщення	293733	303627	298185	270513	270115	239677	225638
Кількість осіб, що перебували у спеціалізованих засобах розміщення	155765	2050448	1987490	1609719	1482668	1507684	1526013

¹ Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Зважаючи на те, що в усьому світі зростає інтерес до оздоровлення та оздоровчих методик, підвищується прагнення людей до проведення відпустки з метою не тільки отримання нових вражень, але й, головним чином, покращення здоров'я. Отже, тенденція до розвитку спеціалізованих засобів розміщення буде посилюватися. Україна з її багатими природно-рекреаційними ресурсами цілком може зайняти лідируючі позиції у сфері оздоровчого туризму. Але для досягнення цієї мети слід вирішити низку завдань та усунути перепони, що стоять на шляху до її втілення.

На нашу думку, основними завданнями для успішного вирішення цих проблем є:

1. залучення державної підтримки розвитку оздоровчого туризму, як внутрішнього, так і зовнішнього. Одним із пріоритетних стратегічних напрямів розвитку економіки України може стати туризм. Україна, за прикладом інших країн, може зменшити податковий тиск на підприємців, які прагнуть зосередити свою діяльність на розвитку туристичної галузі, будівництві готелів та реабілітаційно-оздоровчих центрів. Так, Об'єднані Арабські Емірати, у яких, за висновками експертів, нафти залишилося років на 25, почали активно розвивати туристичну галузь, скасувавши податки в цій сфері.

2. Активність інвестицій та їх проблеми. На жаль, у нашій країні надзвичайно низький рівень інвестицій загалом і майже немає їх у готельній галузі, що пов'язано з низьким рівнем рентабельності; спостерігаються незначні обсяги інвестування в будівництво нових готелів.

На нашу думку, активність інвестування, у тому числі й міжнародного, значно зростає, якщо регіон, у який передбачаються інвестиції, матиме високу ділову активність, рекреаційні, оздоровчі ресурси, визначні пам'ятки культури та історичні об'єкти. Важливе значення має загальна політика держави та регіону щодо розвитку готельного бізнесу, зокрема зменшення оподаткування, що у свою чергу скоротить термін окупності – важливий показник інвестиційної привабливості.

Згідно зі статистичними даними за 2014 рік, інвестиції в готельну галузь становили лише 0,4% від загальної кількості інвестицій, у 2015 році цей показник знизився до 0,3% [7].

Однією з основних причин такого малого відсотка є надзвичайно великий ризик інвесторів вкладати великі кошти в країну, у якій відбувається війна. Для того щоб наша країна стала інвестиційно привабливішою, керівництву держави необхідно на законодавчому рівні забезпечити сприятливий клімат для збільшення інвестицій у готельну сферу.

У готельній сфері України надзвичайно малий відсоток готелів, які відповідають європейському рівню. Незважаючи на це, український готельний ринок є досить привабливим для іноземних інвесторів, оскільки окупність проекту сягає близько 8 років, що на порядок нижче, ніж у країнах Європи.

3. Виникнення конкуренції на ринку послуг між готельними підприємствами та індивідуальними засобами неготельного типу. Власники квартир і приватних будинків часто пропонують туристам доволі широкий спектр основних та додаткових послуг за значно

меншою вартістю. Ця тенденція часто спостерігається у великих містах, таких як Київ, Харків, Львів та інші, або в містечках курортних регіонів.

Для того щоб у цій сфері була прозора конкуренція, необхідно створити умови, щоб усі засоби розміщення мали надійну та достовірну інформацію про стан ринку готельних послуг. Для покращення рівня зайнятості в туристичній сфері необхідно створити додаткові робочі місця в мережах малих та молодіжних готелів.

Окрім того, істотною є невідповідність вітчизняного готельного фонду вимогам міжнародних європейських стандартів [8].

4. Реконструкція існуючих і будівництво нових сучасних спеціалізованих засобів розміщення в усіх регіонах України.

Більшість готелів і спеціалізованих засобів розміщення потребують оновлення та реконструкції. Окрім того, необхідно підтримувати належний рівень доступності засобів розміщення для всіх туристів, у тому числі для осіб з інвалідністю, адже близько 10% туристів – особи з інвалідністю [9].

Нами окреслено лише деякі основні проблеми, що гальмують розвиток санаторно-курортної галузі України. Окрім них, важливим чинником успішного розвитку буде створення дієвого механізму соціального захисту населення для гарантування державою оплати санаторно-курортних путівок конкретним категоріям споживачів; забезпечення підвищення кваліфікації персоналу санаторно-курортних та оздоровчих закладів; розробка та поширення реклами курортів України на світовому та внутрішньому ринках та ін. Усі ці заходи сприятимуть успішному розвитку санаторно-курортної сфери України і загалом покращенню іміджу нашої держави як країни з високим рівнем надання рекреаційних та оздоровчих послуг на міжнародному рівні.

Висновки. Лікувально-оздоровчий туризм набуває все більшого значення серед інших видів відпочинку. Розташування спеціалізованих засобів розміщення нерівномірне по території України. Загалом по Україні динаміка розвитку спеціалізованих засобів розміщення показує тенденцію до скорочення. Для успішного розвитку сфери оздоровчого туризму та відновлення потенціалу спеціалізованих засобів розміщення як невід'ємної її складової слід залучити державну підтримку. Україна, за прикладом інших країн, може зменшити податковий тиск на підприємців, які прагнуть зосередити свою діяльність на розвитку туристичної галузі, будівництві готелів та реабілітаційно-оздоровчих центрів.

У нашій державі надзвичайно низьким є рівень інвестицій загалом і майже немає їх у готельній галузі, що пов'язано з низьким

рівнем рентабельності; спостерігаються незначні обсяги інвестування в будівництво нових спеціалізованих засобів розміщення. Важливе значення має загальна політика держави та регіону щодо розвитку готельного бізнесу, зокрема зменшення оподаткування, що у свою чергу скоротить термін окупності – важливий показник інвестиційної привабливості. В Україні надзвичайно малий відсоток спеціалізованих засобів розміщення, які відповідають європейському рівню. Окрім того, у багатьох курортних регіонах існує конкуренція на ринку послуг між готельними підприємствами та індивідуальними засобами неготельного типу.

Окрім того, істотною є невідповідність вітчизняного готельного фонду вимогам міжнародних європейських стандартів. Більшість готелів і спеціалізованих засобів розміщення потребують оновлення та реконструкції. Необхідно також підтримувати належний рівень доступності засобів розміщення для всіх категорій туристів, у тому числі для осіб з інвалідністю.

Важливим чинником успішного розвитку стане створення дієвого механізму соціального захисту населення для гарантування державою оплати санаторно-курортних путівок конкретним категоріям споживачів; забезпечення підвищення кваліфікації персоналу санаторно-курортних та оздоровчих закладів; розробка та поширення реклами курортів України на світовому та внутрішньому ринках та ін. Усі ці заходи сприятимуть успішному розвитку санаторно-курортної сфери України і загалом покращенню іміджу нашої держави як країни з високим рівнем надання рекреаційних та оздоровчих послуг на міжнародному рівні.

Список джерел інформації / References

1. Ведмідь Н. І. Перспективи розвитку санаторно-курортних і оздоровчих підприємств України / Н. І. Ведмідь // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2012. – № 7 (178). – С. 47–55.

Vedmid, N. (2012), "Prospects for the development of sanatorium and health and recreation enterprises of Ukraine", *Bulletin of the Volodymyr Dahl East-Ukrainian National University* ["Perspektyvy rozvytku sanatorno-kurortnykh i ozdorovchykh pidpryemstv Ukrainy", *Visnyk Shkhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalya*], No. 7(178), pp. 47-55.

2. Новикова В. І. Класифікація засобів розміщення та їх використання у туристській діяльності / В. І. Новикова, К. В. Фролова // Актуальні проблеми розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки : зб. тез Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (15 грудня 2015 р., м. Кіровоград). – Кіровоград, 2015. – С. 20–24.

Novikova, V. (2015), "Classification of accommodation facilities and their use in tourism activities", *Actual problems of development of enterprises in the*

conditions of unstable economy ["Klasyfikatsiia zasobiv rozmishchennia ta yikh vykorystannia u turystytskii diialnosti", *Aktual'ni problemy rozvytku pidpryyemstv v umovakh nestabil'noyi ekonomiky: zb. tez Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konf.*], Kirovograd, pp. 20-24.

3. Відоменко І. О. Дослідження сучасного стану готельного господарства України та його вплив на формування стратегії просування послуг індустрії гостинності / І. О. Відоменко, Н. С. Діденко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2016. – № 21. – С. 64–68.

Vedomenko, I., Didenko, N. (2016), "Research of the current state of the hotel economy of Ukraine and its influence on the formation of a strategy of promotion of hospitality industry services", *Scientific Herald of the International Humanitarian University* ["Doslidzhennia suchasnoho stanu hotelnoho gospodarstva Ukrainy ta yoho vplyv na formuvannia stratehii prosuvannia posluh industrii hostynnosti", *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*], No. 21, pp. 64-68.

4. Коваленко Н. О. Перспективи розвитку готельно-ресторанної справи України / Н. О. Коваленко // Наука й економіка. – 2015. – № 4 (40). – С. 106–112.

Kovalenko, N. (2015), "Prospects for the development of hotel and restaurant business in Ukraine", *Science and Economics* ["Perspektyvy rozvytku hotelno-restoranoi spravy", *Ukrainy Nauka y ekonomika*], No. 4 (40), pp. 106-112.

5. Остапенко О. Я. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства і прогнозування його розвитку / О. Я. Остапенко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – № 8. – С. 1216–1220.

Ostapenko, O. (2015), "Statistical analysis of hotel industry enterprises and forecasting of its development", *Global and national problems of the economy* ["Statystychnyi analiz pidpryyemstv hotelnoho gospodarstva i prohnovzuvannia yoho rozvytku", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*], No. 8, pp. 1216-1220.

6. Подлепіна П. О. Тенденції розвитку готельного господарства України в умовах турбулентності / П. О. Подлепіна // Вісник ХНУ ім. В.Н. Каразіна. – 2016. – № 5. – С. 154–159.

Podlepina, P. (2016), "The tendencies of development of hotel economy of Ukraine in conditions of turbulence", *Bulletin of the VN Karazin KhNU* ["Tendentsii rozvytku hotelnoho gospodarstva Ukrainy v umovakh turbulentsnosti", *Visnyk KHNU im. V.N. Karazina*], No. 5, pp. 154-159.

7. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

The State Statistics Service of Ukraine [Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

8. Захаров Г. Державне регулювання якості готельних послуг шляхом їх сертифікації / Г. Захаров // Держава та регіони. Державне управління. – 2015. – № 1. – С. 10–15.

Zakharov, G. (2015), "State regulation of the quality of hotel services through their certification" ["Derzhavne reguluvannya yakosti gotel'ny'x poslug shlyaxom yix sertyfikatsiyi", *Derzhava ta rehiony. Derzhavne upravlinnya*], No. 1, pp. 10-15.

9. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http:// www2.unwto.org/en](http://www2.unwto.org/en)

The official website of the World Tourism Organization, available at: <http://www2.unwto.org/en>.

Власенко Іван Володимирович, д-р екон. наук, проф. кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету. Адреса: вул. Соборна, 87, м. Вінниця, Україна, 21050; e-mail: vlasenkoivol@gmail.com.

Власенко Іван Владимирович, д-р екон. наук, проф. кафедри туризма и гостинично-ресторанного дела, Винницкий торгово-экономический институт Киевского национального торгово-экономического университета. Адрес: ул. Соборная, 87, г. Винница, Украина, 21050; e-mail: vlasenkoivol@gmail.com.

Vlasenko Ivan, Doctor of Economics, Professor of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Affairs of the Vinnytsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics. Address: Soborna str., 87, Vinnitsa, Ukraine, 21050; e-mail: vlasenkoivol@gmail.com.

DOI: 10.5281/zenodo.3265708

УДК 005.41:338.48

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТИВНОГО ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

О.Ю. Давидова

Проведено аналіз економічної сутності поняття «адаптивне управління». Виділено основні напрями адаптації з позицій системного, ситуаційного й процесного підходів та охарактеризовано основні її елементи. Сформовано систему адаптивного інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Доведено, що адаптивне інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства дозволить реалізувати внутрішні резерви, діяти ефективніше, виходити на світові ринки та забезпечувати підприємству сильні конкурентні позиції.

Ключові слова: адаптація, адаптивне інноваційне управління, розвиток, підприємство, готельно-ресторанне господарство.

© Давидова О.Ю., 2019