

b_econ_2025_138

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА БІЗНЕСУ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ У МІЖНАРОДНОМУ ТУРИЗМІ**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)**

Виконала:

студентка 4 курсу, групи 476,
заочної форми навчання,
спеціальності 076 “Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність”

Дорошенко Руслана _____

(підпис)

Керівник: к.е.н, доцент кафедри бізнесу
та управління персоналом

Ксьондз Сергій Володимирович _____

(підпис)

*До захисту допущено
на засіданні кафедри*

протокол № ____ від _____ 2025 р.

Завідувач кафедрою бізнесу та управління персоналом

_____ доцент Водянка Л.Д.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ.....	6
1.1. Суть і особливі риси підприємницької діяльності у сфері міжнародного туризму.....	6
1.2. Основи стратегічного управління підприємницькою діяльністю у сфері міжнародного туризму.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СПЕЦИФІКИ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ.....	27
2.1. Становлення та проблематика розвитку підприємництва у сфері міжнародного туризму в сучасних умовах.....	27
2.2. Комплексний аналіз стратегічних перспектив розвитку міжнародного туризму в Україні.....	48
РОЗДІЛ 3. КЛЮЧОВІ ПРІОРИТЕТИ ТА НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ.....	64
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У структурі сучасної підприємницької діяльності туристичне підприємництво виступає як вагомий сегмент, що функціонує як національному, так і на глобальному рівнях, формуючи активний попит на туристичні товари й послуги та відіграючи важливу роль у соціально економічному розвитку. У світовому вимірі міжнародний туризм становить одну з найдинамічніших галузей економіки, забезпечуючи близько 10% глобального валового внутрішнього продукту та понад 6% обсягів світового експорту. Тенденції його розвитку свідчать про посилення міжнародного економічного співробітництва, інтеграційних процесів і формування єдиного економічного простору, що, в свою чергу, впливає на трансформацію глобального туристичного бізнесу.

У межах національної економіки туристичне підприємництво виконує важливі функції, зокрема створює нові робочі місця, сприяє надходженню валютних коштів, поповненню місцевих бюджетів і стимулює розвиток суміжних секторів. Відтак, підтримка та розвиток туристичної галузі включені до стратегічних пріоритетів державної економічної політики на різних рівнях управління – від загальнодержавного до місцевого.

У контексті триваючої повномасштабної війни в Україні туристичні підприємства стикаються з низкою серйозних викликів, що загрожують їх стабільності та функціональній спроможності. У цих умовах зростає потреба у вдосконаленні організаційної структури, ресурсного забезпечення, впровадженні інноваційних підходів та ефективних управлінських рішень. Особливої актуальності набуває розвиток стратегічного комунікаційного менеджменту, що дозволяє зміцнити конкурентні позиції підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі, підвищити їх стійкість до зовнішніх загроз і забезпечити адаптивність до умов невизначеності.

Теоретичне підґрунтя дослідження формували праці таких провідних

Любіцева, М.П. Мальська, Д.В. Ніколаєнко, Е.А. Окладников, Н.М. Попадинець, А.А. Самойленко, М.П. Денисенко, О.В. Ольшанська, А.В. Степаненко та ін. Питання стратегічного управління та підприємницького розвитку в умовах трансформаційної економіки розглядалися у працях М.Ю. Барної, А.С. Гальчинського, В.М. Гейця, І.Р. Михасюка, В.І. Міщенка, В.І. Приймака, С.І. Урби, А.С. Філіпенка та інших представників української економічної школи.

Разом із тим, наявна наукова база не повною мірою охоплює специфіку стратегічного управління туристичним бізнесом у період затяжних кризових явищ, що супроводжуються політичною, економічною та соціальною нестабільністю. У зв'язку з цим постає потреба в поглибленому дослідженні механізмів адаптації та стійкого розвитку туристичних підприємств в умовах системних загроз. Саме ці фактори стали обґрунтуванням вибору теми та постановки наукових завдань даної кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретико-методичних засад стратегічного управління підприємницькою діяльністю у сфері міжнародного туризму та розроблення прикладних рекомендацій щодо формування стратегій підвищення резилентності туристичних підприємств в умовах нестабільного середовища.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

– уточнити зміст теоретико-методичних основ підприємництва та визначити специфіку його розвитку у сфері міжнародного туризму; – обґрунтувати підходи до стратегічного управління підприємницькою діяльністю в галузі міжнародного туризму;

– здійснити аналіз сучасного стану та основних викликів, що впливають на розвиток туристичного підприємництва на міжнародному рівні; – запропонувати методичний інструментарій оцінювання резилентності підприємств туристичної галузі в країнах Європи та України;

- проаналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність функціонування туристичних підприємств;
- сформулювати концептуальні засади зміцнення резилентності суб'єктів туристичного бізнесу;
- розробити стратегії управління розвитком туристичних підприємств у воєнний та післявоєнний періоди.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління підприємницькою діяльністю у сфері міжнародного туризму.

Предметом дослідження виступають теоретичні положення, методичні підходи та прикладні аспекти стратегічного управління підприємницькою діяльністю в міжнародному туризмі в умовах сучасної соціально-економічної нестабільності.

Інформаційна база дослідження ґрунтується на нормативно-правових актах, зокрема законах України, постановах та розпорядженнях Кабінету Міністрів України, а також міжнародно-правових документах – деклараціях, конвенціях і угодах, що регламентують розвиток міжнародного туризму. До інформаційної бази також включено стратегічні документи регуляторного характеру, розроблені міжнародними туристичними організаціями, статистичні звіти та аналітичні матеріали Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО), Державного агентства розвитку туризму України, Державної служби статистики України.

Додатковими джерелами інформації слугували електронні ресурси глобальної мережі Інтернет, дані провідних туроператорів, турагентств, а також інших суб'єктів господарювання, що здійснюють діяльність у сфері туризму.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ

1.1. Суть і особливі риси підприємницької діяльності у сфері міжнародного туризму

Теорія підприємництва становить фундаментальну складову сучасної економічної науки, оскільки формує системне концептуальне підґрунтя для аналізу процесів виробництва, збуту продукції та відтворення економічних ресурсів. Підприємницька діяльність виступає ключовим предметом дослідження в межах економічної теорії – від положень класичних і неокласичних шкіл до сучасних інтерпретацій поведінкової економіки.

Багатоманітність підходів до інтерпретації підприємництва зумовлена складною природою самого явища, а також еволюційною динамікою соціально економічних трансформацій, що визначають його сутнісні характеристики, концептуальні основи, ключові функції та прикладні виміри.

У процесі свого розвитку теорія підприємництва була суттєво збагачена результатами досліджень у суміжних наукових галузях, що надало її теоретико методичному підґрунтю міждисциплінарного характеру (рис. 1.1, Додаток А). Це підтверджується як міжнародними, так і національними науковими дослідженнями, у межах яких сформовано численні теорії, концепції та методичні підходи до аналізу підприємництва, класифіковані за різними критеріями. При цьому спостерігається тенденція до зростання наукового інтересу до теоретичного осмислення підприємницької діяльності, що корелює з посиленням динамізму середовища її функціонування та актуалізує дослідження цієї проблематики у глобальному вимірі.

Зазначені підходи значно розширили дослідницьке поле проблематики підприємництва, сприяючи більш глибокому розумінню його сутності крізь

призму різних теоретичних підходів. У науковій літературі теорії підприємництва зазвичай класифікують на дескриптивні (описові) та нормативні. Дескриптивні теорії орієнтовані на відображення та пояснення реальних процесів, що відбуваються у підприємницькій діяльності, з позицій економічної теорії

(зокрема, класична та неокласична школи), тоді як нормативні теорії формують рекомендації щодо досягнення оптимального стану підприємства в ринковому середовищі.

Описові теорії базуються на системному підході, який дає змогу комплексно аналізувати як внутрішні, так і зовнішні умови функціонування суб'єктів господарювання з урахуванням чинників, що формують підприємницький потенціал. Натомість нормативні теорії й концепції регламентують основні сфери діяльності підприємства – фінансово господарську, управлінсько-адміністративну, контрактно-договірну, маркетингову тощо. У прикладному аспекті вони відіграють ключову роль у прогнозуванні результативності діяльності підприємства та формуванні стратегічних орієнтирів при ухваленні управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності його функціонування.

Доцільним є поглиблений розгляд основних теоретико-методологічних підходів до аналізу підприємницької діяльності, які формують концептуальну основу сучасної теорії підприємництва (рис. 1.1, Додаток А). Представники класичної економічної школи – зокрема А. Сміт, Ж.-Б. Сей, Р. Кантільйон, Й. Тюнен, М. Вебер, А. Тюрго та К. Бодо – акцентували увагу на функціональному значенні підприємництва у процесі виробництва, а також на його ролі у забезпеченні ринкової рівноваги та саморегулюванні економіки через взаємодію попиту і пропозиції.

У межах неокласичної парадигми (Ф. Найт, Й. Шумпетер, Д. Макклелланд, Дж. Кейнс, Г. Зіммель, В. Сомбарт та ін.) підприємництво інтерпретується з позицій ресурсорієнтованого підходу. У центрі цього підходу перебуває ідея про визначальну роль ресурсного забезпечення у досягненні результативності підприємницької діяльності, значущість оцінки та управління ризиками, вплив

8

зовнішнього середовища, а також персоніфікована роль підприємця як ініціатора інноваційних трансформацій.

Таким чином, класичні теорії підприємництва зосереджують увагу

переважно на ефективному використанні внутрішніх ресурсів підприємства та врахуванні загальних зовнішніх умов його функціонування. Натомість неокласичні підходи акцентують значення ринкової кон'юнктури як ключового чинника, що визначає особливості підприємницької діяльності. У цьому контексті зовнішнє середовище набуває домінуючого впливу на ефективність функціонування суб'єктів господарювання.

Концепція підприємницької ініціативи та конкурентоспроможності підприємства посідає центральне місце в сучасній теорії підприємництва. Вона, з одного боку, виступає як самостійна теоретична конструкція, а з іншого – ґрунтується на концептуальних засадах, сформованих у межах класичних, неокласичних та інших шкіл економічної думки.

Еволюційна теорія підприємництва розглядає поведінкові аспекти функціонування підприємств, які зазнають впливу довготривалих змін у технологічному, діловому та управлінському середовищах, а також внутрішніх організаційних традицій. Ці чинники визначають адаптивну стратегію підприємств в умовах трансформації як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ.

Інституціональна теорія, що сформована завдяки науковим розробкам Д. Норда, Р. Коуза та О. Уільямсона, акцентує увагу на договірних відносинах підприємства з іншими економічними агентами. Вона пояснює механізми укладання та виконання контрактів, а також визначає роль формальних та неформальних інституцій (норм, правил, традицій), які регулюють підприємницьку діяльність у конкретному економіко-правовому та географічному контексті [2, 3].

Інноваційна теорія, заснована Й. Шумпетером, інтерпретує інновації як ключовий драйвер економічного розвитку підприємства, джерело прибутку та засіб отримання конкурентних переваг. Представники цього напрямку (зокрема Л.

фон Мізес, І. Кірцнер) розглядають інноваційність як фундаментальну характеристику підприємницької діяльності, що визначає рівень адаптивності та

конкурентоспроможності економіки загалом. За Ф. Хайєком, інновації є не лише інструментом удосконалення виробництва й управління, а й чинником підвищення прозорості ринку та активізації конкурентного середовища. Водночас капіталізація інновацій супроводжується підвищеним рівнем ризику, що потребує розробки механізмів його ефективного управління [4].

Наукові підходи Р. Нельсона, С. Уінтера та Р. Пенроуз, яких доцільно віднести до представників інституціонального та інноваційного напрямку теорії підприємництва, акцентують увагу на важливості інституційної підтримки інноваційної діяльності та ролі технологічних трансформацій у розвитку підприємств [60].

У контексті сучасних викликів, визначальних для світової економіки, стратегічними векторами трансформації підприємницької діяльності виступають процеси глобалізації, цифрової трансформації, поширення технологій Індустрії 4.0, розвитку штучного інтелекту, робототехніки, мережових і віртуальних структур. Ці явища не лише змінюють характер виробничих процесів, управління й логістики, а й створюють нові умови для комунікацій між виробниками та споживачами, сприяючи підвищенню ефективності підприємницької діяльності. Інтеграція кіберфізичних систем, нанотехнологій та інтелектуальних інформаційних платформ в економічні процеси є передумовою подальшої еволюції теорії підприємництва [7, 8].

Категорія «підприємництво» інтерпретується представниками різних наукових шкіл крізь призму багатовимірної природи, функціонального змісту та стратегічних переваг цієї форми господарської активності. Відповідно до статті 43 Господарського кодексу України, підприємництво визначається як самостійна, ініціативна, систематична діяльність суб'єктів господарювання, що здійснюється на власний ризик з метою досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку [17]. У науковому дискурсі підприємництво здебільшого розглядається як специфічна форма економічної активності.

Зокрема, З.С. Варналій трактує його як економічну категорію, що ґрунтується на інноваційному підході до організації виробничих ресурсів, реалізовану через

відповідальне управління з метою отримання прибутку [12]. Американські дослідники Е. Хізріч і М. Пітерс підкреслюють процесуальний характер підприємництва, яке охоплює створення нової цінності, прийняття відповідальності та досягнення як економічних, так і особистісних результатів [22, с. 15].

Загалом, поняття «підприємництво» відображає систему відтворювальних відносин у межах виробництва, розподілу та споживання благ, орієнтованих на забезпечення ринкової рівноваги. У цьому контексті підприємництво може бути розглянуте як:

- суб'єкт господарської діяльності, основною метою якого є отримання прибутку;
- форма реалізації інноваційних і креативних ідей;
- стратегічний стиль ведення бізнесу, орієнтований на пошук нових можливостей;
- альтернатива бюрократизованим моделям господарювання;
- вияв економічної свободи суб'єкта щодо вибору напрямку діяльності; – соціокультурне явище, яке формується як спосіб мислення і стиль життя; – рушійна сила економічного зростання.

У відповідь на трансформації глобального економічного середовища термінологічна база підприємницької науки постійно оновлюється, зокрема шляхом впровадження понять, що відображають нові реалії. Так, поняття «глобальне підприємництво» репрезентує комплексний феномен, що формується на перетині підприємницької теорії та теорії міжнародного бізнесу й охоплює взаємодію економічних агентів у багаторівневому середовищі (глобальному, макро-, мезо- та мікрорівнях) [58, с. 8].

Зазначене поняття особливо релевантне для характеристики підприємницької діяльності у сфері міжнародного туризму, яка ґрунтується на інтеграційній взаємодії суб'єктів глобального ринку з метою створення

конкурентоспроможного туристичного продукту. Така взаємодія реалізується

через мережеві зв'язки стейкхолдерів, задіяних у наданні супутніх послуг (транспорт, проживання, харчування, культурно-пізнавальна діяльність тощо), що вказує на системну природу глобального підприємництва в туристичній галузі.

Міжнародний туризм у сучасній науковій парадигмі розглядається як одна з форм міжнародного економічного співробітництва, що полягає у наданні туристичних послуг фізичним особам, які тимчасово виїжджають за межі країни постійного проживання з туристичною метою [29, с. 14]. Згідно з поширеним трактуванням, міжнародний туризм охоплює як в'їзний, так і виїзний туризм, що включає діяльність осіб, які перебувають за межами своєї країни на підставі туристичних поїздок, незалежно від того, є вони резидентами чи нерезидентами держави перебування [31, с. 36].

У постіндустріальному суспільстві міжнародний туризм набуває ознак глобального соціального явища, трансформуючись із традиційної «індустрії послуг» в «індустрію досвіду», яка забезпечує створення нових форм цінностей, орієнтованих на індивідуальні враження споживачів. У цьому контексті міжнародний туризм виступає не лише як форма організованого відпочинку або переміщення осіб, але і як складова глобального способу життя, що інтегрує економічні, соціальні, культурні та технологічні процеси [11].

Узагальнюючи наукові підходи до трактування поняття «міжнародний туризм», доцільно визначити його як:

- цілеспрямовану підприємницьку діяльність суб'єктів туристичного ринку, спрямовану на надання послуг туристам, що здійснюють виїзні або в'їзні подорожі за межі національних кордонів;

- організовану систему міжнародних туристичних переміщень, що реалізуються відповідно до міждержавних домовленостей із дотриманням вимог візового, валютного, митного, санітарно-епідеміологічного контролю та інших нормативно-правових регламентів. форму відпочинку, яка передбачає тимчасову зміну географічного, культурного та соціального середовища споживача;

- систему взаємовідносин між туристами та виробниками туристичних

продуктів і послуг, засновану на ринкових механізмах взаємодії. Підприємницька діяльність у сфері міжнародного туризму набуває специфічних рис під впливом сучасних тенденцій організації туристичного бізнесу, серед яких особливе значення мають:

- активізація транскордонної взаємодії на основі стратегічного партнерства;
- поширення стейкхолдерно-орієнтованих моделей управління у сфері туристичних послуг;
- розвиток договірних та інституціоналізованих форм кооперації між виробниками та споживачами туристичного продукту.

Таким чином, підприємництво у міжнародному туризмі слід розглядати як прибутково орієнтовану господарську діяльність суб'єктів ринку, спрямовану на створення, просування та реалізацію туристичних продуктів або окремих послуг туристам, які подорожують за межі своєї країни. Сутність цього явища полягає у взаємодії стратегічних партнерів у рамках створення комплексного туристичного продукту, що відповідає очікуванням в'їзних та виїзних споживачів, на основі регламентованих договірних відносин.

Однією з ключових характеристик підприємницької діяльності у сфері міжнародного туристичного бізнесу є необхідність формування стратегічного партнерства, яке виступає інструментом забезпечення стійкості, ефективності та довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів туристичної індустрії. Зміст стратегічного партнерства полягає у встановленні тривалих взаємовигідних відносин між учасниками міжнародного туристичного ринку, що ґрунтуються на узгодженні інтересів, координації дій і спільному досягненні цілей у контексті зростаючої глобалізації та конкуренції [9, 10].

Зважаючи на це, стратегічне партнерство виступає не лише інституціональною основою функціонування туристичних підприємств у глобальному просторі, але й важливим чинником реалізації стратегій сталого

розвитку, ефективного управління викликами ринку та задоволення комплексних потреб туристів.

Основні конкурентні переваги стратегічного партнерства в міжнародному туризмі доцільно класифікувати за ознаками економічної та соціальної результативності, що візуалізовано у схемі (рис. 1.2, Додаток Б).

У структурі функціональної діяльності туристичних підприємств, що здійснюють операції в сегменті міжнародного туризму, можна виокремити низку ключових напрямів. До них належать: організація туристичних поїздок за кордон; проведення екскурсійних турів територією України; забезпечення відпочинку для дітей, молоді та сімейних груп; організація поїздок до гірськолижних курортів; розвиток лікувально-оздоровчого туризму; надання послуг із бронювання авіаційних, залізничних та автобусних квитків; резервування готельних номерів як в Україні, так і за кордоном; організація прийому та супроводу іноземних туристів в Україні; а також надання комплексних страхових послуг туристичного характеру.

До категорії додаткових або супутніх туристичних послуг належать візова підтримка, що передбачає оформлення ваучерів для туристичних груп або індивідуальних віз, а також бронювання авіаквитків і організація трансферу туристів до та з пунктів транспортної інфраструктури (аеропортів, залізничних і автовокзалів). Крім того, до зазначених послуг відноситься забезпечення туристів автотранспортом за індивідуальним замовленням, надання екскурсійних послуг та оформлення страхування.

Отже, основною формою організації ефективної взаємодії між суб'єктами, що беруть участь у створенні та реалізації туристичних послуг, є співпраця. Вона реалізується у форматі стратегічного договірної партнерства, яке може мати предметну, функціональну, регіональну, міжгалузеву, національну або міжнародну основу, відповідно до положень Закону України «Про туризм» [32].

У процесі своєї діяльності туристичні підприємства укладають договори про співпрацю з різними організаціями, установами та фізичними особами підприємцями, які беруть участь у формуванні й просуванні туристичного

продукту (зокрема, підприємства харчування, готельного господарства,

транспорту, санаторно-курортні заклади тощо). Договори укладаються також безпосередньо зі споживачами туристичних послуг – туристами.

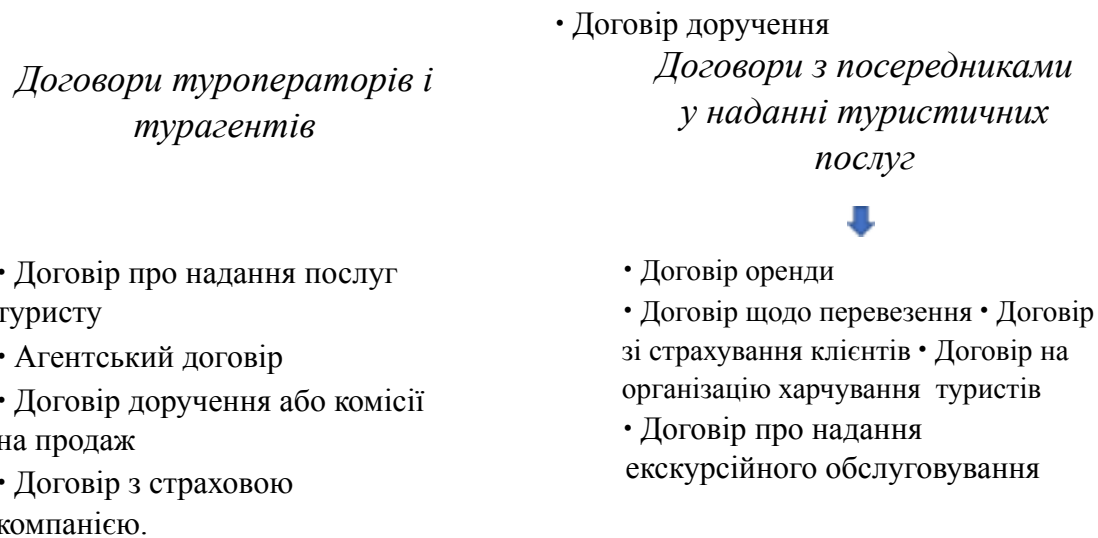


Рис 1.3. Види договорів з формування та продажу туристичних послуг

**Джерело: розроблено автором*

Укладання договорів є обов’язковим також у сфері страхування туристів, при цьому правове регулювання таких відносин здійснюється відповідно до положень Цивільного кодексу України. У сучасному міжнародному туристичному бізнесі особливу актуальність набуває проблема мінімізації ризиків у функціонуванні туристичних підприємств, а також забезпечення належного рівня безпеки міжнародних туристичних подорожей. Це передбачає впровадження ефективних механізмів захисту прав та інтересів як виїзних, так і в’їзних туристів на всіх етапах туристичного обслуговування. Варто зазначити, що діяльність туроператорів у сегменті виїзного туризму супроводжується високим рівнем фінансових ризиків. Вітчизняні споживачі туристичних послуг нерідко залишаються вразливими перед можливими недобросовісними діями туроператорів. Відповідно до положень законодавства Європейського Союзу, держава зобов’язана забезпечити належний рівень захисту прав споживача, що вимагає встановлення ефективної співпраці між українськими страховими компаніями та їхніми іноземними партнерами.

здійснюється відповідно до Закону України «Про страхування» [32]. Слід зазначити, що взаємовідносини між туроператорами та постачальниками туристичних послуг можуть оформлюватися у формі агентського договору, договору доручення або договору комісії.

У контексті міжнародного туризму можна виокремити два основні типи страхування – обов’язкове та добровільне, кожне з яких виконує важливу функцію у забезпеченні безпеки туристичної діяльності. До категорії обов’язкового страхового захисту відносяться: поліс на випадок нещасних випадків, медичне страхування, а також страхування відповідальності власників транспортних засобів. Добровільне страхування, на відміну від обов’язкового, має ширший спектр покриття ризиків і включає: захист майна туриста; відповідальність за можливу шкоду третім особам; спеціалізовані програми страхування для ділових поїздок; страхування професійної відповідальності туристичних агентів і операторів; фінансові гарантії для банків; страхування на випадок затримки транспорту; захист у разі ненадання або часткового надання туристичних послуг; страхування витрат, пов’язаних зі скасуванням подорожі з поважних причин; покриття дострокового повернення туриста; а також витрати, пов’язані з лікуванням у разі захворювання на COVID-19 [6].

Запровадження комплексних страхових механізмів сприяє формуванню вищого рівня довіри до туристичних компаній з боку клієнтів і гарантує фінансову стабільність у випадках виникнення непередбачених ситуацій під час подорожей. З метою комплексного відображення особливостей функціонування туристичного бізнесу доцільним є застосування стейкхолдер-орієнтованих моделей взаємодії бізнес-структур. Ці моделі відображають комерційні відносини між основними зацікавленими сторонами туристичного ринку, що спрямовані на досягнення спільних інтересів та забезпечення балансу потреб усіх учасників процесу створення та реалізації туристичного продукту.

Класифікація стейкхолдерів може базуватись на типових бізнес-моделях: B2B (business-to-business), B2C (business-to-consumer) та B2G (business-to-

government). Такий підхід дозволяє ідентифікувати стейкхолдерів відповідно до

їх функціональної ролі у різних сегментах туристичного ринку. У рамках моделі B2B основними суб'єктами є туристичні оператори, агентства, туристичні менеджмент-компанії, що здійснюють взаємодію з постачальниками послуг – готельними закладами, авіакомпаніями, провайдерами трансферів, оренди автотранспорту, круїзів, екскурсій тощо. Зазначені юридичні та фізичні особи підприємці є ключовими учасниками підприємницької діяльності в міжнародному туризмі. Взаємодія в межах цієї моделі здійснюється через пряме підключення до готельних систем за умов змішаних тарифних моделей («static» та «dynamic»), використання channel manager-платформ (зокрема Extranet), а також інтеграцію до глобальних дистрибутивних систем [5].

Модель B2C передбачає прямий продаж туристичних продуктів кінцевим споживачам, що дозволяє зменшити кількість посередників, оптимізувати цінову політику, забезпечити конкурентоспроможність та підвищити рентабельність туристичних підприємств.

Водночас, бізнес-модель B2G охоплює взаємовідносини між туристичним бізнесом і державними установами. До повномасштабного вторгнення РФ стратегічним інструментом державної політики у сфері туризму була Стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року [35], що передбачала створення позитивного іміджу України на міжнародному туристичному ринку, просування її туристичного потенціалу та зміцнення позицій в'їзного туризму. Водночас, надмірне акцентування на туризмі як стратегічному пріоритеті в регіональних та місцевих стратегіях іноді не відповідало реальним можливостям реалізації запланованих заходів, проте підтверджувало наявність значного потенціалу галузі.

З початком військових дій реалізація моделі B2G зазнала суттєвих обмежень через зростання ризиків і перерозподіл державного фінансування на критично важливі сектори економіки. Туризм, особливо міжнародний, зазнав значного спаду, що призвело до скорочення попиту на туристичні послуги, зменшення надходжень до бюджетів, руйнування об'єктів туристичної

інфраструктури, припинення діяльності частини підприємств та втрати робочих місць. Також погіршення безпекової ситуації негативно вплинуло на імідж України як туристичної дестинації.

У відповідь на виклики воєнного часу актуалізувалася необхідність координації зусиль державних інституцій, представників туристичного бізнесу (як юридичних, так і фізичних осіб), зокрема в частині управління туристичними потоками, оцінки втрат туристичної інфраструктури, забезпечення безпеки туристів та захисту культурної спадщини.

Таким чином, стейкхолдер-орієнтовані бізнес-моделі B2B, B2C та B2G є ефективним інструментом стратегічного управління у сфері туризму, що враховують інтереси ключових учасників ринку – від підприємств індустрії гостинності, транспорту, харчування та об'єктів культурної й спортивної інфраструктури до державних органів та споживачів послуг. Їх впровадження спрямоване на підвищення якості туристичного продукту, зміцнення партнерських зв'язків та забезпечення стійкого розвитку галузі в умовах глобальних викликів.

1.2. Основи стратегічного управління підприємницькою діяльністю у сфері міжнародного туризму

Актуальні напрями розвитку туристичного бізнесу, включаючи його міжнародний сегмент, зумовлюють необхідність впровадження концепції сталого розвитку, що вимагає прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Це, у свою чергу, вимагає вдосконалення методологічного підходу до проведення стратегічного аналізу, з урахуванням специфіки внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування суб'єктів господарювання, ідентифікації потенційних загроз та викликів, а також розробки стратегічного інструментарію забезпечення ефективності їх діяльності.

Впровадження стратегічного управління створює умови для прогнозування ризиків, оперативного реагування на кризові ситуації та застосування

антикризового менеджменту. З метою теоретичного осмислення стратегічного управління доцільним є аналіз еволюції відповідної наукової думки, розгляд базових понять, принципів, методологічних основ та етапів стратегічного планування у сфері міжнародного туризму.

Історично формування методології стратегічного управління відбулося у другій половині XX століття. Значний внесок у розвиток цієї теорії зробили Г. Мінцберг, Б. Альстренд і Дж. Лемпел, які заклали підвалини теорії стратегічної трансформації. Серед класиків стратегічного менеджменту особливої уваги заслуговує А. Чандлер, автор концепції стратегічного планування. Вагомий науковий доробок К. Ендрюса полягає у формуванні парадигми стратегічного управління, яка визначає ключові засади стратегування [28].

Теоретичне підґрунтя стратегічного управління характеризується, по перше, міждисциплінарністю, що проявляється у використанні підходів мікроекономіки, соціології організацій, політичної науки та когнітивної психології для аналізу економічної динаміки підприємств. По-друге, існуючі класифікації стратегічних концепцій є умовними через наявність дихотомії між зовнішнім позиціюванням підприємства на ринку та внутрішніми ресурсами. По третє, глобальні трансформації – такі як політична та економічна нестабільність, посилення конкурентного середовища, процеси глобалізації та становлення «суспільства знань» – спричинили появу нових моделей стратегічного розвитку, з акцентом на впливі зовнішнього середовища, безпекових аспектах, організаційній динаміці та споживацьких очікуваннях.

На сучасному етапі стратегічне управління у сфері підприємництва розглядається як ключовий інструмент забезпечення конкурентних переваг бізнес-структур у середньо- та довгостроковій перспективі. Введення терміну «стратегічний менеджмент» у науковий дискурс у 1960–1970-х роках було пов'язано з необхідністю розмежування між тактичним, оперативним та довгостроковим управлінням, орієнтованим на прогнозування майбутнього.

Основна ідея стратегічного підходу полягає у необхідності фокусування уваги на

зовнішньому середовищі з метою своєчасного реагування на зміни, що в ньому відбуваються.

У вітчизняній та зарубіжній науці поняття «стратегічне управління» набуло системного трактування в межах процесного підходу та близьке за змістом до понять «стратегічне прогнозування» й «стратегічна політика». Цей процес передбачає формулювання стратегічних завдань і розробку заходів, спрямованих на забезпечення сталого функціонування підприємства.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення сутності поняття «стратегічне управління»

Д. Шендел і К. Хатте	Процес визначення і (встановлення) зв'язку організації з її оточенням, який полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємодії з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно і результативно діяти організації і її підрозділам.
Дж. Пірс і Р. Робінсон	Набір рішень і дій з формулювання та реалізації стратегій, розроблених для досягнення мети організації.
А. Чандлер	Процес встановлення базових довгострокових цілей і завдань підприємства і відпрацювання програми дій і розподілу ресурсів, необхідної для реалізації цих цілей.
Ю. Сурмін	Це таке управління, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.
О. Зарічна	Це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій.
З. Шершньова, С. Оборська	Процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.
Ю. Шаров	Узагальнююча концепція майбутніх дій, модель досягнення цілей, яка визначає пріоритети і основні напрями діяльності.

М. Бутко	Вид організаційно-економічної діяльності менеджерів, що пов'язана з виробництвом і збутом товарів, послуг, робіт. Доцільність та рентабельність здійснення цієї діяльності визначається умовами і можливостями, що склалися на ринку, який підприємство обслуговує
----------	--

**Джерело: складено за: [61; 59; 45; 47; 18; 21; 40; 38; 34].*

20

Розглядаючи стратегічне управління як особливий різновид управлінської діяльності, доцільно підкреслити, що його концептуальною основою виступає стратегічне мислення. Це мислення реалізується через загальноприйняті управлінські функції – планування, організацію, координацію, регулювання, контроль, облік, аналіз і мотивацію – утворюючи цілісну управлінську систему. Такий підхід забезпечує не лише формування нової ринкової кон'юнктури, але й породжує нові виклики, що через свою повторюваність зумовлюють циклічний характер управлінських процесів і явищ [34].

У цьому контексті стратегічне управління слід трактувати як сукупність управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого й довготривалого розвитку об'єкта управління. Такий розвиток досягається за рахунок інтеграції підходів системного аналізу, що дозволяє суттєво підвищити якість стратегічних рішень у частині формування та реалізації цілей підприємства.

Безперечно, ключовим елементом ефективного стратегічного управління є розробка та впровадження стратегії, яка виступає основою для управлінської діяльності незалежно від галузевої належності підприємства. Відповідно до концептуального підходу, запропонованого З. Шершньовою та С. Оборською, процес стратегічного управління включає такі базові етапи [41]:

- визначення концептуальних засад діяльності підприємства та його управління;
- проведення комплексного аналізу, що охоплює ретроспективний аналіз, а також оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища й рівня конкурентоспроможності підприємства;
- формування діагнозу організаційного стану підприємства шляхом ідентифікації його сильних і слабких сторін;

– прогнозування змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах; – визначення стратегічних цілей, вибір відповідних стратегій (загальних, бізнесових та функціональних); розроблення системи стратегічних планів, програм і проєктів розвитку;

21

– формування функціонально забезпечувальних підсистем (організаційної, фінансової, інформаційної, соціально-психологічної);

– впровадження системи стратегічного контролю за реалізацією обраної стратегії.

Методи стратегічного управління включають аналіз ринкової позиції суб'єкта господарювання, вибір ефективних напрямів вдосконалення управлінських механізмів, а також систематичне дослідження динаміки змін внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на його діяльність. У контексті стратегічного розвитку підприємства основними цільовими орієнтирами виступають: зростання вартості бренду, розвиток ключових напрямів діяльності, покращення якості обслуговування споживачів, впровадження інноваційних технологій та розширення географії присутності на ринку.

Ефективність реалізації стратегічного управління обумовлюється дотриманням ряду ключових принципів [26], зокрема:

– цілеспрямованості, яка передбачає орієнтацію стратегії на конкретно визначені цілі;

– безперервності, що відображає здатність адаптувати управлінську систему до змін середовища функціонування;

– теоретико-методологічної обґрунтованості, що забезпечує застосування науково вивірених інструментів оцінки потенціалу розвитку підприємства; – системності та комплексності, які передбачають узгодженість стратегічних рішень між собою та охоплення всіх аспектів управлінської діяльності;

– послідовності та циклічності, що забезпечують логічну послідовність етапів стратегування та зворотний зв'язок для оперативного коригування прийнятих рішень;

– альтернативності, яка передбачає наявність варіативних сценаріїв і стратегічних рішень, адаптованих до змін зовнішнього середовища;

22

– унікальності, що вказує на необхідність розроблення індивідуальної системи стратегічного управління з урахуванням специфіки конкретного підприємства;

– врахування невизначеності майбутнього, що передбачає розробку альтернативних сценаріїв стратегічного розвитку;

– орієнтації на результативність та ефективність, які спрямовують систему управління на досягнення максимальних результатів при оптимальному використанні ресурсів.

У специфічному контексті туристичного бізнесу, що функціонує в умовах глобалізації, особливого значення набувають додаткові принципи: комплексної адаптивності та гнучкості – забезпечення швидкого реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища; динамічності – необхідність своєчасного оновлення стратегій відповідно до змін ринкових умов; міжнародної конкурентоспроможності – здатність підприємства ефективно функціонувати на глобальному туристичному ринку; стратегічного маркетингу – фокус на споживчих цінностях як основі для формування стратегічних цілей та інструментів їх реалізації.

Оцінка ефективності стратегії підприємства здійснюється з трьох головних позицій: економіко-фінансової та виробничої ефективності; ринкової позиції, яку займає підприємство; соціального потенціалу, зокрема можливостей розвитку людського капіталу.

Формування стратегічних перспектив розвитку підприємства визначається комплексом внутрішніх факторів, серед яких: організаційна структура, корпоративна культура, історичні особливості становлення та інші унікальні характеристики суб'єкта господарювання. У цьому контексті підприємство має орієнтуватися не лише на досягнення фінансових результатів, а й на підвищення своєї адаптивності до складних, непередбачуваних змін ринкової кон'юнктури.

Така адаптивність ґрунтується на глибокому розумінні потреб споживачів, знаннях про ринок, досвіді управління та стратегічній інтуїції.

23

Процес стратегічного управління туристичними підприємствами повинен ґрунтуватися на урахуванні специфічних характеристик галузі, серед яких [33]: високий рівень ринкової невизначеності; сезонність попиту на туристичні послуги; загострення конкурентної боротьби, зокрема внаслідок цифровізації; домінування малих підприємств у структурі туристичного бізнесу; ймовірнісний характер функціонування туристичних процесів; специфіка туристичного продукту, зокрема його комплексність, невіддільність від джерела надання послуг тощо.

Управлінські рішення в туристичному бізнесі повинні враховувати галузеві тенденції, структуру попиту, ринкові очікування та чинники, що визначають ефективність діяльності підприємств, включно з ціноутворенням.

Особливістю стратегічного управління у цій сфері є багатовимірність цілей, серед яких поряд із підвищенням прибутковості виділяють: – створення гнучкого й диверсифікованого портфеля туристичних продуктів і послуг з урахуванням сучасних тенденцій попиту на міжнародному ринку;

– побудову позитивного міжнародного іміджу підприємства шляхом налагодження стратегічних партнерств і участі в глобальних альянсах. – прогнозування попиту на туристичні послуги;

– розширення мережі взаємодії з контрагентами;

– впровадження інноваційних технологій, що з'являються на ринку.

Досягнення зазначених стратегічних орієнтирів сприяє: формуванню фінансових резервів, оптимізації бізнес-процесів (включно з віддаленою зайнятістю), зміцненню репутації на ринку, підвищенню рівня лояльності споживачів, що в сукупності забезпечує підприємству стабільність функціонування в умовах економічної турбулентності (наприклад, пандемій, воєнних конфліктів тощо).

Процес стратегічного управління туристичними підприємствами включає низку послідовних етапів, які формують основу для прийняття ефективних

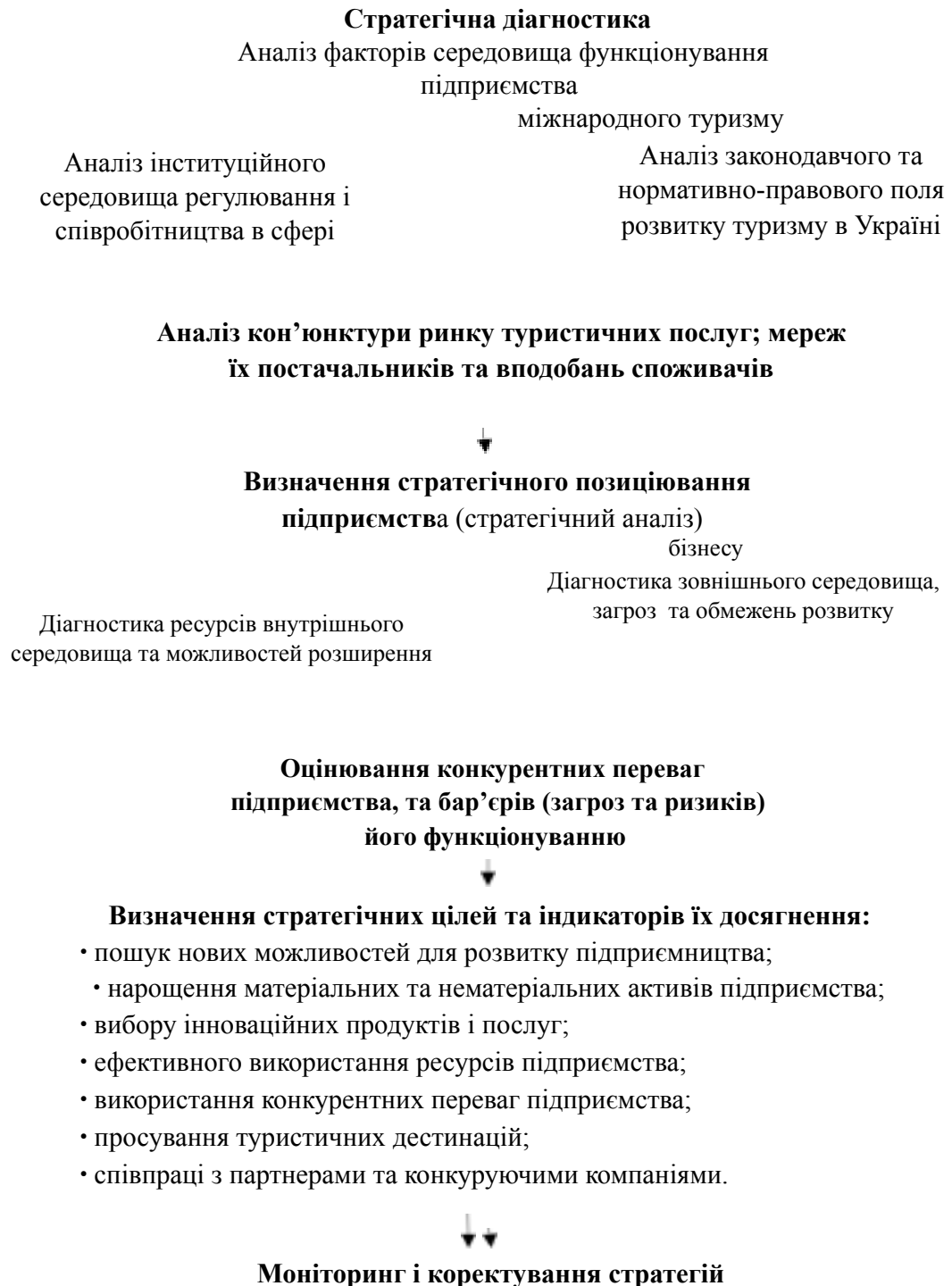


Рис. 1.4. Алгоритм процесу розробки стратегій туристичних підприємств

**Джерело: розроблено автором*

1. Діагностика ресурсного потенціалу: включає аналіз внутрішнього середовища, попередніх стратегій, оцінку можливостей розвитку та освоєння

2. Аналіз зовнішнього середовища: вивчення тенденцій у міжнародному туризмі, зміни попиту, геополітичної та економічної ситуації в країнах реципієнтах.

3. Планування стратегії розвитку: формулювання цілей, завдань, механізмів реалізації.

4. Організація виконання стратегічних рішень: координація дій через сучасні комунікаційні інструменти та інноваційні технології.

5. Мотивація персоналу: залучення персоналу до досягнення стратегічних пріоритетів.

6. Контроль та оцінка результатів: моніторинг виконання стратегії та її адаптація.

Стратегічне управління передбачає також обов'язкове врахування ризиків, пов'язаних із змінами у напрямках та обсягах туристичних потоків; зростанням концентрації ринку на великих туроператорах; невиконанням договірних зобов'язань партнерами чи аутсорсинговими компаніями.

Глобальні кризи, зокрема пандемія COVID-19, стали ключовим чинником, що зумовив необхідність переосмислення та актуалізації стратегічного управління підприємницькою діяльністю на міжнародному туристичному ринку. До числа вагомих ризиків також належать збройний конфлікт 2014 року та повномасштабна війна, що розпочалася у 2022 році. У зазначених надзвичайних умовах функціонування туристичного бізнесу не припинилось, проте зазнало суттєвого впливу нових загроз і викликів.

Для суб'єктів туристичної підприємницької діяльності особливо актуальною стала їх здатність до стійкого функціонування в умовах зовнішніх шоків та кризових ситуацій. Така стійкість, або резилентність, розглядається як ключовий показник ефективності діяльності підприємств у турбулентному середовищі. У науковій літературі резилентність розглядається у трьох основних вимірах:

– як здатність систем (економічних, соціальних чи екологічних) протистояти впливу загроз, ефективно адаптуватися та відновлюватися;

26

– як спроможність зберігати базову структуру та функціональні характеристики попри зовнішні збурення;

– як здатність до самоорганізації та реорганізації з урахуванням нових умов функціонування.

Термін «резилентність» активно використовується у стратегічному плануванні міжнародних організацій, включаючи Нову глобальну стратегію ЄС (2010 р.), Цілі сталого розвитку ООН до 2030 р., Паризьку кліматичну угоду (2015 р.) та ініціативу ОЕСР «Нові підходи до економічних викликів» (2015 р.). У цьому контексті резилентність слугує індикатором стійкості соціально економічних систем до зовнішніх загроз.

Згідно з підходом Світового банку, резилентність економічної системи охоплює два рівні: миттєву (або короткострокову) резилентність – здатність мінімізувати втрати доходів, та динамічну (довгострокову) резилентність – здатність до оперативного відновлення після кризи [50].

Таким чином, стратегічна резилентність бізнесу – це здатність підприємств оперативно адаптуватися до потенційних загроз із забезпеченням безперервності операційної діяльності. Така здатність дозволяє підвищити прибутковість через зростання доходів, а не лише за рахунок контролю витрат, хоча останній залишається необхідним елементом стратегії забезпечення резилентності туристичних компаній. Стратегічне управління міжнародною підприємницькою діяльністю у сфері туризму повинно враховувати специфіку міждержавної співпраці, умови функціонування міжнародних ринків та потенціал диверсифікації туристичних послуг.

27

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СПЕЦИФІКИ ТА ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ

2.1. Становлення та проблематика розвитку підприємництва у сфері міжнародного туризму в сучасних умовах

Особливості підприємницької діяльності у сфері міжнародного туризму обумовлені як специфікою функціонування галузі, так і впливом зовнішніх та внутрішніх чинників середовища, в якому діють суб'єкти туристичного бізнесу. У сучасних умовах ці підприємства змушені адаптуватися до численних викликів, з-поміж яких найсуттєвішими за останні десятиліття стали інтенсифікація глобалізаційних процесів, що справили системний вплив на всі рівні світової економіки. До основних дестабілізуючих чинників належать, зокрема, світова фінансово-економічна криза 2008–2009 років, пандемія COVID-19, а також повномасштабна війна, яка триває з 2022 року.

Зазначені виклики суттєво змінили умови провадження підприємницької діяльності в міжнародному туризмі, обмежили ресурсний потенціал підприємств, загострили конкурентну боротьбу, знизили рівень прогнозованості розвитку як у масштабах галузі загалом, так і для окремих суб'єктів господарювання. Ці фактори визначають нові підходи до формування стратегічних пріоритетів і адаптивного управління туристичним бізнесом.

Водночас глобалізація світового господарства сприяє формуванню інтегрованих бізнес-моделей і створює передумови для запровадження інноваційних механізмів у сфері реалізації послуг. Зокрема, це стосується диверсифікації каналів просування туристичних продуктів на міжнародному ринку, що загалом позитивно впливає на рівень конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу.

Для оцінювання ступеня інтегрованості країн у світовий економічний, соціальний і політичний простір застосовується Індекс глобалізації KOF (KOF

Globalisation Index), який з 2002 року є визнаним аналітичним інструментом. Індекс включає 42 субіндекси, що характеризують масштаб інтеграційних

процесів за напрямками зовнішньоекономічної торгівлі, міжнародного інвестування, міграційної динаміки, розвитку туризму та інтенсивності обміну інформацією [57].

Згідно з даними за 2024 рік, найбільш глобалізованими державами визнано Нідерланди, Швейцарію та Бельгію. До числа провідних країн за Індексом глобалізації увійшли такі держави, як Швеція, Велика Британія, Німеччина, Австрія, Данія, Фінляндія, Франція та Угорщина. Водночас Україна в тому ж році посіла 44-ту позицію, що свідчить про її помірний рівень інтеграції у світові глобальні процеси.

Індекс глобалізації структурується за трьома ключовими напрямками: – економічна глобалізація, що включає потоки товарів, капіталів та послуг; – соціальна глобалізація, яка оцінює інтенсивність міжособистісних зв'язків, обмін інформацією, культурну мобільність;

– політична глобалізація, яка враховує участь у міжнародних угодах та організаціях.

При розрахунку Індексу глобалізації використовуються комплексні субіндекси, які охоплюють економічні, соціальні та політичні складові глобалізації. Зокрема, у межах соціальної глобалізації Індекс де-факто враховує оцінки розвитку міжнародного туризму, тоді як Індекс де-юре відображає ступінь свободи переміщення між державами та рівень доступності авіаційної інфраструктури (табл. 2.1).

Для ефективного відновлення ринку міжнародного туризму суб'єкти господарювання у цій галузі повинні впроваджувати гнучкі та інноваційні продукти, а також використовувати нові можливості адаптації до зміни динаміки попиту. До ключових заходів належать:

– створення об'єктів для тривалого проживання з облаштуванням кухонь і житлових приміщень, а також запровадження пакетів зі знижками для довгострокових туристичних турів;

– розширення сегменту преміум-подорожей та впровадження ІТ-рішень у

сфері бізнес-туризму;

– запровадження більш гнучких правил бронювання та скасування поїздок;
– розвиток ринку для «цифрових кочівників» шляхом подовження термінів дії робочих віз і надання додаткових пільг;

– спрощення візових процедур та укладання угод про авіасполучення; – підвищення прозорості фінансових операцій і розширення мережі регіональних торговельних домовленостей тощо.

Таблиця 2.1

Динаміка Індексу глобалізації України за період 2013-2023 рр.

Роки	Субіндекс «Міжнародний туризм»	Субіндекс «Свобода відвідування»	Субіндекс «Доступ до аеропортів»	Індекс глобалізації
2013	26	*	*	68,48
2014	26	*	*	67,78
2015	26	*	*	68,85
2016	26	*	*	69,5
2017	26	*	*	70,7
2018	26	*	*	70,24
2019	28,1	31,2	30,6	70,6
2020	21,2	32,4	27	74,83
2021	21,5	32,3	28,4	74,98
2022	21,1	32,4	28,6	73,93
2023	21,2	32,7	28,6	73,98

Джерело: [56]

Результати, відображені в таблиці 2.1, підтверджують глобальні тенденції різкого зменшення обсягів міжнародних туристичних потоків у 2020 році, що стало наслідком пандемії COVID-19. Запроваджені урядами країн обмеження на пересування, закриття аеропортів та прикордонних пунктів, а також загальне обмеження мобільності населення призвели до істотного скорочення туристичної

активності в усьому світі.

Практика економічного аналізу впливу сектору туризму на глобальні процеси свідчить, що найпоширенішим підходом до оцінки його ролі є аналіз частки туризму у валовому внутрішньому продукті (ВВП) країн та кількості робочих місць, які він забезпечує. У допандемічний період (2010–2019 рр.) світова туристична індустрія демонструвала стабільне зростання, випереджаючи

30

темпи розвитку світової економіки. У 2019 році внесок туризму у глобальний ВВП становив 10,4% (10 трлн дол. США), а рівень зайнятості у галузі складав 334 млн осіб, що дорівнює 10,3% загальної кількості зайнятих у світі. У тому ж році витрати міжнародних туристів сягнули 1,9 трлн дол. США.

Однак у 2020 році, внаслідок глобальної пандемії, галузь зазнала безпрецедентних втрат: економічний внесок туризму у ВВП зменшився на 50,4%, а втрати сягнули 4,9 трлн дол. США. Зайнятість у галузі скоротилася на 62 млн осіб, що становило приблизно 18,6% усіх працівників, залучених у сферу до кризи.

З 2021 року розпочалося поступове відновлення галузі, хоча воно відбувалося повільніше, ніж прогнозувалося. Експерти пов'язують це з жорсткими та часто неузгодженими на міждержавному рівні обмеженнями на перетин кордонів, а також браком координації між урядами щодо подолання наслідків пандемії. Попри це, у 2021 році туристичний сектор продемонстрував позитивну динаміку: внесок у світовий ВВП зріс на 21,7%, а кількість зайнятих збільшилась на 18,2 млн осіб.

У 2022 році туристична галузь забезпечила 7,6% світового ВВП, що становило зростання на 22% у порівнянні з попереднім роком, хоча цей показник залишався на 23% нижчим за рівень 2019 року. Упродовж року було створено 22 млн нових робочих місць (+7,9% до 2021 р.), а витрати міжнародних туристів зросли на 81,9%, проте все ще залишалися на 40,4% нижчими за допандемічний рівень.

У 2023 році сектор продовжив відновлення. За даними Світової ради з

питань подорожей і туризму (WTTC), внесок галузі у глобальний ВВП становив 9,1% (9,5 трлн дол. США), що відповідало 95,9% від рівня 2019 року. Загальна кількість зайнятих у сфері досягла 330 млн осіб, а витрати міжнародних туристів зросли на 33,1%, хоча залишалися на 14,4% нижчими за допандемічні показники.

У 2024 році туристична індустрія досягла рекордного рівня розвитку. За оцінками WTTC, внесок туризму у світовий ВВП сягнув 10% (11,1 трлн дол. США), перевищивши рівень 2019 року на 7,5%. Кількість зайнятих у галузі

31

зросла до 348 млн осіб, тобто на 13,6 млн більше, ніж у допандемічний період. Витрати міжнародних туристів досягли 1,89 трлн дол. США, практично відновивши докризовий рівень.

Таким чином, аналіз динаміки ключових макроекономічних показників свідчить про високу адаптивність і резилентність туристичного сектору, що здатен швидко відновлюватися навіть після масштабних глобальних криз.

Згідно з довгостроковими прогнозами Всесвітньої ради з питань подорожей і туризму (World Travel & Tourism Council, WTTC), у період 2022– 2032 років очікується, що середньорічне зростання глобального туристичного сектора становитиме 5,8%, що суттєво перевищуватиме темпи зростання світової економіки, які прогнозуються на рівні 2,7% щорічно [66]. На кінець 2023 року ключові макроекономічні показники туристичної індустрії наблизилися до допандемічного рівня, а у 2024 році, за прогнозами, галузь досягне історичного максимуму – внесок туризму у світовий ВВП сягне 10%, що становитиме близько 11,1 трильйона доларів США.

Щодо регіоналізації міжнародного туристичного ринку, варто відзначити, що країни Карибського басейну наразі демонструють найбільшу залежність від розвитку туристичної індустрії. Водночас темпи постковідного відновлення туристичної галузі в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні та на Близькому Сході залишаються досить низькими. Аналізуючи тенденції розвитку туристичної індустрії у період з 2019 по 2023 рр., можна відзначити, що внесок туризму у валовий внутрішній продукт (ВВП) зростав швидшими темпами, ніж кількість

створених робочих місць. Це явище можна пояснити тим, що процес залучення нових працівників на вакантні позиції зазвичай займає більше часу, а тому його динаміка може відставати. Ця тенденція спостерігалась для всіх макрорегіонів туристичної діяльності (рис. 2.1).

Упродовж останніх двох років процес відновлення туристичної галузі має нерівномірний характер залежно від регіону світу. Цей процес обумовлений комплексом факторів, серед яких слід виділити порушення в ланцюгах постачання, зростання інфляції, підвищення цін на енергоносії, дефіцит робочої

32

сили, зменшення активів підприємств, а також нестабільність на ринках подорожей.

міжнародних туристичних та ділових 6.20 Азійсько-Тихоокеанський регіон

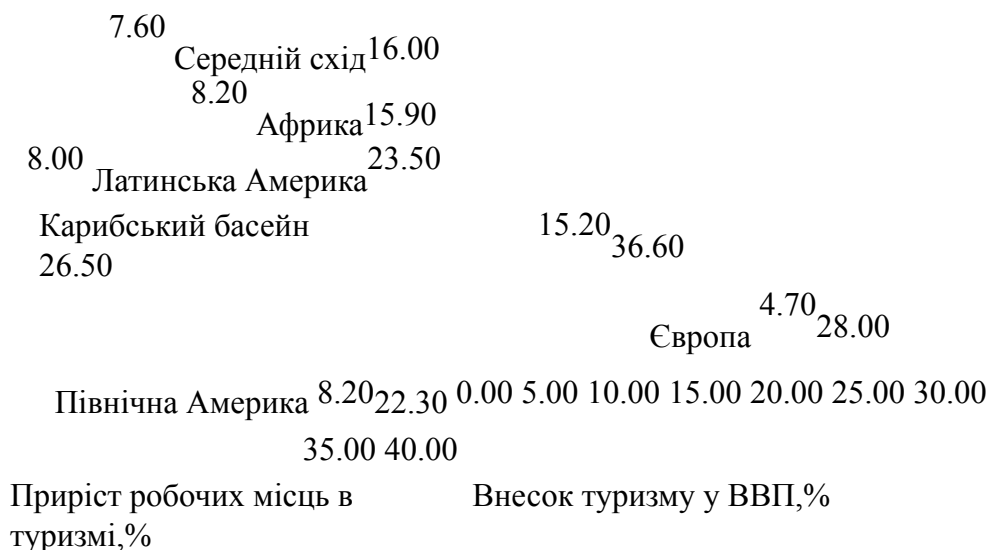


Рис. 2.1. Показники відновлення туристичної діяльності в розрізі макротуристичних регіонів світу в 2023 р.

**Джерело: [65]*

Зменшення операційної спроможності суб'єктів туристичного підприємництва значною мірою зумовлюється їх структурною характеристикою, а саме – домінуванням малих та середніх підприємств, які, як правило, володіють обмеженим ресурсним потенціалом. Такі підприємства виявляються особливо вразливими до тривалого зниження споживчого попиту на туристичні послуги або до введення обмежувальних заходів щодо соціальних контактів. Згідно з інформацією Всесвітньої ради з подорожей і туризму (WTTC), саме представники

малого та середнього бізнесу зазнали найбільш суттєвих негативних впливів, при тому що вони складають близько 80% усіх глобальних суб'єктів господарювання в туристичному секторі [65].

Темпи посткризового відновлення туристичної індустрії додатково

33

уповільнюються через посилення геополітичної нестабільності у ряді регіонів світу, що супроводжується активізацією військових конфліктів, зокрема в Україні, Ізраїлі, Сирії тощо. За таких умов питання забезпечення безпеки туристів та стабільності діяльності економічних агентів у сфері міжнародного туризму набуває статусу одного з ключових викликів, який прямо впливає на перспективи розвитку підприємництва у цій галузі.

Безпековий чинник стає критично важливим у процесі прийняття споживачами рішень щодо подорожей, що, у свою чергу, спричиняє зниження попиту на туристичні послуги і, відповідно, призводить до зменшення ефективності підприємницької діяльності в туристичному секторі. Таким чином, формування довіри до безпечного туристичного середовища виступає пріоритетом у стратегічному розвитку галузі.

У цьому контексті посилення уваги до питань безпеки у міжнародному туризмі та правового захисту туристів розглядається як ключовий мегатренд, що формує вектори галузевої трансформації. Відповіддю на виклики постпандемічного періоду стало прийняття Всесвітньою туристичною організацією Міжнародного кодексу захисту туристів (ICPT) [62], який виступає нормативною основою для забезпечення мінімального рівня міжнародних стандартів у сфері захисту прав споживачів туристичних послуг у надзвичайних ситуаціях. Документ спрямований на підвищення довіри споживачів, покращення взаємовідносин між постачальниками та одержувачами туристичних послуг, а також створення умов для відновлення туристичного ринку.

Загалом, розроблення та уніфікація міжнародно визнаних стандартів у сфері безпеки туризму передбачає забезпечення прозорості та актуальної інформаційної підтримки для населення, належну організацію заходів безпеки під час подорожей, поглиблення міжнародної співпраці, нормативне закріплення

обмежень щодо зловживань у сфері туристичних послуг та формування ефективних механізмів захисту прав і гарантій туристів на глобальному рівні.

Ілюстрацією зростаючої інтеграції в межах глобального туристичного ринку виступає функціонування глобальних комп'ютеризованих систем

34

бронювання (Global Distribution Systems – GDS), які забезпечують багатофункціональне обслуговування туристичних потоків у режимі реального часу. Такі платформи дають змогу здійснювати бронювання широкого спектра туристичних товарів і послуг – починаючи від авіа- та залізничних перевезень, пакетних турів, і завершуючи орендою транспортних засобів, бронюванням готельних номерів, замовленням квитків на культурні заходи тощо. Найбільш відомими представниками цього класу систем є «Amadeus» та «Galileo», які активно використовуються на українському ринку транспортних і туристичних послуг [20]. Зазначені сервіси відіграють ключову роль у цифровізації туристичної індустрії, забезпечуючи ефективне планування маршрутів, логістику, бронювання та персоналізоване обслуговування туристів.

Ще одним прикладом прояву інтеграційних процесів у туристичному бізнесі є вертикальна інтеграція, що передбачає об'єднання функцій туроператорів, турагентів, готельєрів та транспортних компаній у рамках діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК). Така модель сприяє концентрації капіталу та посиленню контролю за основними сегментами туристичного ринку, включаючи управління туристичними потоками, інформаційними технологіями, каналами маркетингової комунікації та реклами.

Найбільш масштабними прикладами таких ТНК у галузі туризму є компанії «Priceline», «Seibu Holdings», «Expedia», «BCD Travel», «TUI Group», «Thomas Cook Group», «American Express» та «Carlson Wagonlit Travel». Їх діяльність охоплює практично всі континенти світу та, у ряді випадків, впливає на формування державної туристичної політики окремих країн. Висока ступінь вертикальної інтеграції дозволяє цим корпораціям не лише досягати економії від масштабу, але й ефективно управляти ризиками, пов'язаними з коливаннями попиту, сезонністю, змінами в міжнародному правовому полі або регуляторному

середовищі.

У сучасних умовах глобальної конкуренції на світовому туристичному ринку пріоритетом для більшості країн стає забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності туристичної галузі. З огляду на зростання ролі туризму

35

як чинника економічного зростання, інструменти оцінювання його ефективності та стійкості набувають особливого значення для формування державної політики, стратегічного планування та інвестування.

У цьому контексті важливу роль відіграє Індекс конкурентоспроможності подорожей і туризму (Travel & Tourism Competitiveness Index, TTCI), який розробляється та щорічно оновлюється Всесвітнім економічним форумом. TTCI виконує функцію інтегрального аналітичного інструменту, що дозволяє оцінити порівняльні переваги країн у сфері туризму, визначити основні драйвери розвитку галузі, а також ідентифікувати існуючі бар'єри для зростання.

Особливістю індексу є його спрямованість на всебічну оцінку туристичного потенціалу країни, з урахуванням як поточних сильних сторін, так і перспектив для формування стійкого туристичного розвитку. TTCI охоплює широкий спектр факторів – від нормативно-правової бази та інфраструктури до рівня безпеки, охорони навколишнього середовища та інноваційних практик.

Зважаючи на зазначене, TTCI може бути розглянутий як стратегічно важливий інструмент для ухвалення рішень на національному та міжнародному рівнях. Його результати використовуються урядами, міжнародними організаціями, туристичними компаніями та окремими мандрівниками для оцінки інвестиційної привабливості, планування туристичних маршрутів, оптимізації маркетингових стратегій і формування державної політики у сфері туризму.

Індекс конкурентоспроможності подорожей і туризму охоплює 117 країн світу та базується на системі з п'яти основних субіндексів оцінювання, що деталізовано представлені в таблиці 2.2. Така структура забезпечує глибокий аналіз як загального рівня розвитку туристичної інфраструктури, так і супутніх чинників, які опосередковано впливають на формування конкурентоспроможного

туристичного середовища.

Слід підкреслити, що одним із ключових індикаторів у структурі Індексу конкурентоспроможності подорожей і туризму (ТТСІ) виступає показник економічної стійкості. У сучасних умовах зростаючої турбулентності

36

глобального середовища саме цей індикатор набуває особливої значущості як орієнтир для визначення довгострокових стратегічних перспектив розвитку підприємницької діяльності, зокрема у сфері туристичного бізнесу. Таблиця 2.2

**Складові Індексу конкурентоспроможності подорожей і туризму
(ТТСІ)**

Субіндекси	Індикатори
Сприятливого середовища	• Бізнес середовища, які фіксують ступінь сприятливості політичного середовища країни для ведення бізнесу компаніями (рівень захисту прав власності, ефективність правової бази, стабільності політики, рівень корупції і продуктивності інвестиційних рішень, доступність фінансування для малих і середніх підприємств); • безпеки для туристів (рівень злочинності чи насильства, надійність поліції, наявність терористичних загроз, збройних конфліктів); • здоров'я та гігієни (рівень розвитку системи охорони здоров'я, доступність інфраструктуру охорони здоров'я, доступність до безпечної питної води та якість санітарних умов); • людських ресурсів та ринку праці (наявність якісних працівників, здатність системи освіти задовольняти економічні потреби, продуктивність праці в сферах гостинності, ресторанного господарства та транспорту); • спроможності використання ІКТ (передумови розвитку і використання інфраструктури ІКТ і цифрових послуг, ступінь використання цифрових платформ для розвитку туристичної індустрії та пов'язаних з нею послуг).
Сприяючої політики та умов	• Пріоритетності сектору туризму (ступінь сприяння розвитку сектору з боку урядів та інвесторів активно сприяють і інвестують у розвиток сектору); • міжнародної відкритості (залученість країн до угод про авіасполучення та торговельних угод, рівень фінансової відкритості); • цінової конкурентоспроможності (вартість туристичних послуг - авіаквитків готелів і короткострокової оренди житла, вартість життя, палива тощо).

Доступність інфраструктури	• Розвитку інфраструктури повітряного транспорту (пропускну спроможність і якість міжнародних і внутрішніх авіамаршрутів, ступінь інтеграції аеропортів країни в глобальну мережу повітряного транспорту): наявності наземної та портової інфраструктури (доступність до бізнес-центрів і туристичних пам'яток, а також послуг громадського транспорту); розвиненості інфраструктури туристичного обслуговування (доступність і конкурентоспроможність надання ключових туристичних послуг (оренди автомобілів, готельних номерів та інших).
----------------------------	--

Продовження табл. 2.2

Драйвери попиту на подорож і туризм	• Наявності природних ресурсів і природних об'єктів Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО; • наявності культурних ресурсів (археологічних пам'яток та розважальних закладів, цифрового попиту на культурні об'єкти та розваги країни, наявності креативних міст ЮНЕСКО тощо); • розташування ресурсів, не пов'язаних з відпочинком (потенціал проведення ділових та інших подорожей, не пов'язані з відпочинком, присутність великих транснаціональних корпорацій, міст, та університетів, які добре інтегровані у світову економіку).
Сталого розвитку подорожей і туризму	• Екологічної стійкості (стійкості природного середовища, економіки, захисту її природних ресурсів, а також вразливості і готовності до зміни клімату); • соціально-економічної стійкості (соціально-економічний добробут і стійкість економіки, гендерну рівність, потенціал підвищення продуктивності працівників, соціального захисту населення та ін.); • тиску і впливу попиту на подорожі та туризм (нестабільності попиту, рівень пошкодження природних і культурних ресурсів, зниження умов життя для місцевих жителів).

**Джерело: складено на основі [211]*

Стійкість економіки формує фундамент для забезпечення адаптивності, інвестиційної привабливості та здатності до відновлення туристичних підприємств в умовах кризових впливів і нестабільності.

Аналіз зазначених даних свідчить про те, що високі позиції у TTDI є характерними переважно для країн із розвинутою економікою, стабільним політичним середовищем та високим рівнем добробуту населення. Ці держави

демонструють ефективну інтеграцію туристичної сфери в загальну економічну структуру, забезпечують належний рівень безпеки, якості послуг та підтримки туристичної мобільності.

Слід зазначити, що підвищення позицій у світових туристичних рейтингах часто супроводжується високими рівнями валового внутрішнього продукту на душу населення. Згідно з даними Міжнародного валютного фонду за 2023 рік, найбільші показники ВВП на одну особу спостерігалися в Люксембурзі (\$128,820), Ірландії (\$106,998), Швейцарії (\$94,835), Катарі (\$89,417), Сінгапурі (\$84,501) та Сполучених Штатах Америки (\$78,422).

Високий рівень економічного добробуту створює передумови для розвитку

38

туристичної інфраструктури, підвищення інвестиційної привабливості галузі та впровадження інновацій. Це, у свою чергу, позитивно впливає на позиції країн у глобальних туристичних рейтингах. Крім того, розвинені держави активно інтегрують цифрові технології в управління туристичними потоками, забезпечують ефективне управління природними та культурними ресурсами, а також розвивають сталий туризм.

Таким чином, Індекс розвитку подорожей і туризму не лише відображає поточний стан туристичної індустрії, але й виступає стратегічним інструментом аналізу конкурентних переваг, визначення слабких місць і формування політики сталого розвитку галузі. Його значення зростає в умовах постпандемічного відновлення глобального туризму, що зумовлює необхідність для країн активізувати зусилля щодо модернізації туристичної сфери та посилення її економічної стійкості.

Слід зауважити, що країни з високим рівнем економічного розвитку, які очолюють рейтинг за Індексом розвитку подорожей і туризму, характеризуються наявністю значного обсягу туристичних активів – як природного, так і культурно-історичного походження. Крім того, ці держави мають високо розвинену транспортну, готельну та сервісну інфраструктуру, що дозволяє ефективно задовольняти потреби великої кількості внутрішніх і міжнародних туристів. Висока якість наданих послуг, цифровізація туристичних процесів,

доступність авіасполучень та інтеграція у світову економіку зміцнюють їхні позиції як провідних гравців глобального туристичного ринку.

Втім, навіть у найбільш розвинених туристичних державах існують певні виклики. Зокрема, до таких проблем можна віднести тенденцію до скорочення середньої тривалості перебування туристів, посилений вплив сезонності, а також концентрацію туристичних потоків навколо обмеженої кількості найвідоміших об'єктів культурної спадщини. Це призводить до перевантаження популярних туристичних локацій, зростання навантаження на інфраструктуру та погіршення якості туристичного досвіду, тоді як менш відомі регіони залишаються поза увагою.

39

З іншого боку, у нижній частині рейтингу Індексу розвитку подорожей і туризму перебувають держави з низьким рівнем економічного розвитку, переважно розташовані на Африканському континенті. До цієї категорії, зокрема, належать такі держави, як Чад, Сьєрра-Леоне, Малі, Ангола, Нігерія, Лесото, Камерун тощо. Для цих країн характерним є вкрай низький рівень ВВП на душу населення – станом на 1 січня 2023 року він коливався в межах від 717 до 1 599 доларів США. Крім того, для них притаманними є слабка інфраструктура, політична нестабільність, низький рівень безпеки, недостатній розвиток туристичних послуг і обмежений доступ до міжнародних ринків, що суттєво стримує розвиток туристичної галузі.

Щодо країн пострадянського простору, то розрахунок Індексу розвитку подорожей і туризму було здійснено лише для обмеженого кола держав. Так, у рейтингу 2023 року провідні позиції серед них посіли: Литва (42 місце), Грузія (44), Латвія (48), Вірменія (61), Азербайджан (63), Казахстан (66), Молдова (77) [211]. Незважаючи на поступовий прогрес, більшість країн регіону продовжують стикатися з такими системними бар'єрами, як фрагментарність інфраструктури, недостатня диверсифікація туристичних продуктів, обмеженість маркетингової діяльності на глобальному рівні та складність візових процедур. Враховуючи вищезазначене, доцільно виокремити стратегічні пріоритети формування глобального середовища, сприятливого для сталого розвитку туристичної

індустрії. Серед таких пріоритетів можна назвати: – Інституційну підтримку національних туристичних стратегій, що враховують принципи сталості, цифровізації та інклюзії.

– Інвестиції в інфраструктуру та логістику, зокрема у регіони з високим нереалізованим туристичним потенціалом.

– Розвиток людського капіталу через підвищення якості освіти, професійної підготовки та сервісних стандартів.

– Посилення міжнародної співпраці та інтеграції країн, що розвиваються, до глобальних туристичних ланцюгів.

– Сприяння рівномірному розподілу туристичних потоків задля уникнення

40

перенасичення популярних об'єктів і розвитку альтернативних напрямів. З огляду на сучасні виклики та тенденції розвитку туристичної індустрії в умовах глобалізації, доцільно виокремити стратегічні пріоритети формування глобального середовища, сприятливого для сталого функціонування та розвитку туристичного бізнесу. Серед ключових орієнтирів слід виділити: – Створення сприятливих та інклюзивних умов для праці та підприємництва, що включає спрощення регуляторного середовища, забезпечення гендерної рівності, розширення доступу до ринку праці та підтримку малого і середнього бізнесу в галузі туризму;

– Зміцнення соціально-економічної стійкості, що передбачає макроекономічну стабільність, підтримку внутрішнього попиту, підвищення гнучкості ринку праці та адаптацію фіскальної політики до кризових викликів;

– Зростання значущості екологічної стійкості, у тому числі через розвиток «зеленого туризму», екологічно безпечної інфраструктури, використання відновлюваних джерел енергії та впровадження стандартів сталого споживання;

– Раціональне управління туристичним попитом, що спрямоване на зменшення сезонних коливань, децентралізацію туристичних потоків і диверсифікацію туристичних продуктів;

– Інтенсифікацію цифрової трансформації, яка охоплює розширення доступу до цифрових платформ, впровадження інноваційних технологій у сфері

туризму (AI, big data, VR/AR) та забезпечення цифрової інклюзії.

Попри вищезазначені перспективи, глобалізаційні процеси супроводжуються численними викликами, що становлять загрозу для довгострокової стабільності туристичної галузі та уповільнюють економічне відновлення після пандемічного періоду. У цьому контексті важливим джерелом є Звіт про глобальні ризики Всесвітнього економічного форуму (Global Risks Report 2024), який виокремлює ключові загрози, релевантні для туристичного сектору:

– Економічна дивергенція, зумовлена нерівномірністю темпів відновлення після пандемії COVID-19, що проявляється в різному рівні вакцинації,

41

фінансових можливостях і доступі до ресурсів. Країни з високим рівнем вакцинації зосереджують зусилля на забезпеченні стійкості та скороченні залежності від глобальних ланцюгів поставок, що послаблює інтеграцію з економіками, які залишаються уразливими.

– Соціальна поляризація, яка посилюється через зростання нерівності доходів, обмежений доступ до ринку праці та незбалансованість систем соціального захисту. У туризмі це проявляється у зростанні соціального напруження в популярних туристичних регіонах, де спостерігається конфлікт між інтересами місцевих жителів і туристів.

– Геополітична фрагментація, включно з ескалацією міжнародних конфліктів (наприклад, війна в Україні, конфлікти на Близькому Сході), порушенням норм міжнародного права та блокуванням транскордонного співробітництва. Такі умови створюють бар'єри для міжрегіонального туризму та перешкоджають розвитку транскордонної туристичної інфраструктури.

– Кліматичні ризики, які посилюються через погіршення стану довкілля, втрату біорізноманіття, часті стихійні лиха та глобальне потепління. Це створює нові виклики для екологічної адаптації туристичних DESTINACIЙ і зумовлює потребу у зменшенні вуглецевого сліду галузі.

– Зростання боргових ризиків, зокрема внаслідок значних бюджетних навантажень після пандемії, що обмежує фінансові можливості держав для

підтримки туристичного сектору. Особливо вразливими є малі та середні підприємства, які постраждали від скорочення попиту та зниження платоспроможності споживачів.

– Цифрова нерівність, яка загрожує подальшим поглибленням розриву між країнами та регіонами за рівнем доступу до цифрових технологій. Відсутність ІТ інфраструктури та цифрових навичок у низько- і середньодохідних країнах обмежує їх участь у глобальній туристичній економіці.

Усунення зазначених ризиків та викликів вимагає від міжнародної спільноти злагоджених дій у таких напрямках: прискорення цифрової трансформації та забезпечення кіберстійкості; подолання викликів, пов'язаних із

42

вимушеною міграцією та гуманітарними кризами; розвиток адаптивних форм туристичного бізнесу, орієнтованих на стійкість і гнучкість; посилення глобальної солідарності щодо сталого розвитку туристичної галузі як одного з драйверів економічного зростання.

Таким чином, формування стійкої, інклюзивної та інноваційно орієнтованої архітектури туристичного середовища є критично важливим завданням для забезпечення конкурентоспроможності туризму на глобальному рівні у найближчій перспективі.

Виклики, пов'язані з повномасштабною збройною агресією проти України, справляють істотно негативний вплив на функціонування туристичних підприємств. Збройний конфлікт призвів до значного скорочення доходів суб'єктів туристичної діяльності, зниження обсягів туристичних потоків, знищення або пошкодження туристичної інфраструктури, а також до зменшення податкових надходжень до державного бюджету від туристичного сектора.

За офіційними даними, у 2022 році обсяг податкових надходжень від діяльності туристичних підприємств України становив приблизно 1,55 млрд грн, що на 30,4% менше порівняно з 2021 роком, коли аналогічний показник досягав 2,23 млрд грн. Зокрема, доходи туристичних агентств, які сплачували податки у 2022 році, скоротилися на 27% [14].

Найбільшу частку в структурі податкових надходжень традиційно сформували підприємства готельного сектору – близько 916,6 млн грн (63,2%). Інші категорії платників включають засоби тимчасового розміщення (145,8 млн грн, або 10%), туристичних операторів (142,2 млн грн, або 9,8%), туристичні агентства (138 млн грн, або 9,5%), об'єкти сезонного та курортного розміщення (106,4 млн грн, або 7,3%), а також кемпінги та стоянки для автодомів – 2,3 млн грн (0,2%).

Незважаючи на загальний спад, окремі регіони України у 2022 році зафіксували зростання податкових надходжень від туристичної діяльності. Зокрема, найпомітніше зростання відбулося у Львівській області – 273 млн грн проти 215 млн у 2021 році, Київській області – 164 млн грн проти 125 млн, а

43

також в Івано-Франківській області – 159 млн грн порівняно зі 131 млн. Водночас у Києві та Одеській області спостерігалось значне падіння надходжень: на 46% у столиці та на 58% – в Одеському регіоні [13].

У 2023 році, попри складну безпекову ситуацію, туристична галузь виявила ознаки часткового відновлення. Так, за підсумками року, податкові надходження від туристичних підприємств зросли приблизно на 32% порівняно з попереднім роком, склавши понад 2,05 млрд грн. Основним джерелом зростання стали готелі, які сплатили понад 1,3 млрд грн, що свідчить про поступове повернення внутрішнього туризму та адаптацію бізнесу до умов воєнного часу.

У підсумку, сучасна ситуація у туристичній сфері України демонструє не лише масштаб втрат внаслідок воєнних дій, але й здатність галузі до адаптації та поступового відновлення. У цьому контексті важливо розробляти і реалізовувати цілеспрямовану політику підтримки туристичного бізнесу, зокрема шляхом фінансових стимулів, реконструкції інфраструктури, цифровізації процесів та розвитку внутрішнього туризму.

Для оцінки змін у надходженнях до бюджету від туристичного сектору України в умовах глибокої соціально-економічної нестабільності, спричиненої війною та зовнішньою агресією, доцільно виокремити ключові тенденції,

характерні для періоду 2021–2023 років (див. рис. 2.2, Додаток В). Зібрані дані дозволяють виявити структурні зрушення у фіскальній віддачі туристичного сектору та оцінити адаптивну здатність його суб'єктів до кризових умов функціонування:

- Загальне скорочення обсягу податкових надходжень від підприємств туристичної галузі внаслідок повномасштабної війни. У 2022 році спостерігалось зменшення надходжень на 31% – із 2 231,86 млн. грн у 2021 році до 1 551,18 млн. грн. Водночас, у 2023 році обсяг податкових надходжень від туристичної галузі склав 1,4 млрд. грн, що на 13% більше порівняно з аналогічним показником 2022 року [36]. Це свідчить про часткову стабілізацію сектору за умов адаптації до нової реальності.

- Зростання частки надходжень, сформованих готельним сектором та

44

іншими закладами тимчасового розміщення. У 2021 році ця категорія забезпечувала 60,3% усіх податкових надходжень від туристичних об'єктів, тоді як у 2023 році її частка зросла до 63%. Таке зростання пояснюється частковим відновленням внутрішнього туризму та трансформацією функціонального призначення багатьох об'єктів розміщення (наприклад, тимчасове прихисток для ВПО).

- Значне зростання податкових надходжень від діяльності гуртожитків та пансіонатів – на 46% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це пояснюється тим, що ці об'єкти масово використовувалися як тимчасове житло для осіб, переміщених унаслідок бойових дій.

- Суттєве скорочення обсягів податків, сплачених дитячими таборами, турбазами та кемпінгами, яке у 2022 році сягнуло 57% порівняно з 2021 роком (із 328 млн грн до 141 млн грн). Це зумовлено зниженням попиту на організований відпочинок дітей та закриттям значної кількості відповідних установ у прифронтових регіонах.

- Податкові надходження від туристичних операторів знизилися на 35%, скоротившись з 259,01 тис. грн у 2021 році до 167,86 тис. грн у 2022 році. Це зниження обумовлене зменшенням організованих туристичних потоків, особливо

у сегменті міжнародного виїзного туризму.

– Зниження податкових надходжень від діяльності туристичних агентств на 27% у 2022 році – з 279,27 тис. грн у 2021 році до 204,80 тис. грн. Основним чинником виступає згортання туристичного попиту через небезпеку подорожей та обмеження транспортного сполучення.

Загалом наведені тенденції свідчать про трансформацію структури туристичного ринку України в умовах воєнного стану та необхідність подальшого моніторингу його податкової ефективності. Важливо відзначити, що зростання податкових надходжень у 2023 році, хоч і часткове, є свідченням високого ступеня адаптивності галузі, особливо у сегменті внутрішнього туризму та альтернативного розміщення.

У формуванні та реалізації туристичного продукту беруть участь

45

підприємства різних видів економічної діяльності, що забезпечують надання супутніх послуг – зокрема, послуг із розміщення та проживання, харчування, медичного та екскурсійного обслуговування, візової підтримки, транспортного забезпечення, а також культурно-освітніх та дозвільних заходів.

Такі підприємства відіграють ключову роль як стратегічні партнери туроператорів і туристичних агентств у забезпеченні комплексного спектра туристичних послуг. Аналіз динаміки ефективності їх діяльності в період з 2010 по 2022 роки демонструє наявність кореляції з фазами кризових явищ у туристичній галузі України, що наочно ілюструється на рисунку 2.3.

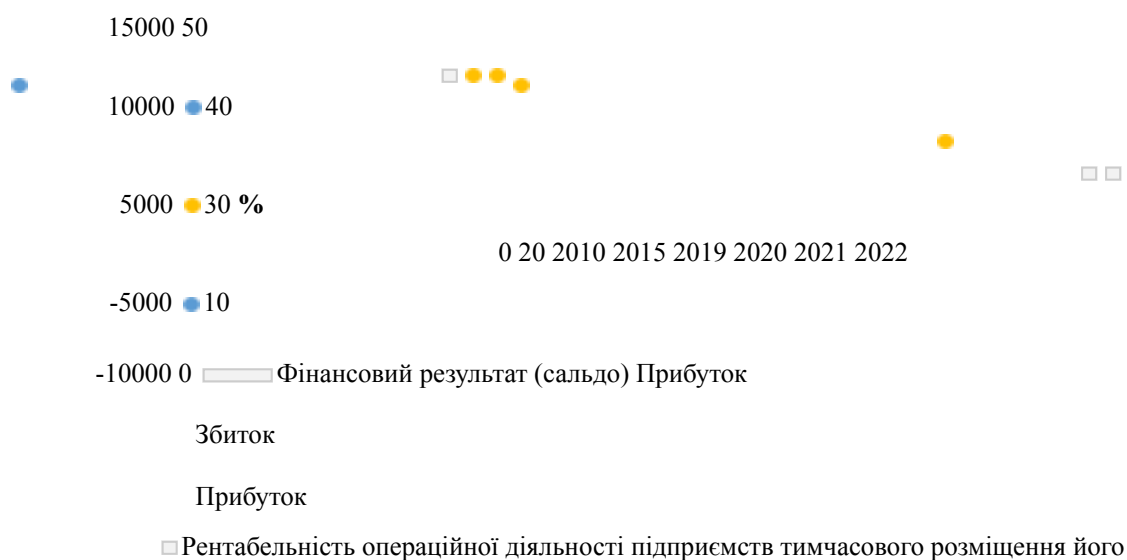


Рис. 2.3. Фінансові результати до оподаткування підприємств тимчасового розміщення й організацій харчування

**Джерело: [65]*

З огляду на вищезазначене, для туристичних підприємств особливої актуальності набуває проблема ефективної організації управління витратами. Це є визначальним фактором формування собівартості туристичних послуг, а відтак – впливає на кінцеву вартість туристичних пакетів. Останні, у свою чергу, демонструють чутливість до змін кон’юнктури ринку та рівня споживчого попиту на туристичний продукт.

46

Аналіз структури витрат туристичних підприємств на послуги зовнішніх організацій, що використовувалися при формуванні туристичного продукту у докризовому 2021 році, показав, що найбільшу частку – 72% від загальної суми – займали витрати на послуги з розміщення та проживання туристів. Другу позицію за обсягами витрат посідали транспортні послуги – 21%, тоді як витрати на харчування становили лише 2%.

У структурі операційних витрат туристичних підприємств найвагомішу частку становлять витрати, пов’язані з формуванням собівартості туристичних послуг. Це зумовлює їх критичний вплив на кінцеву вартість туристичних продуктів. В умовах кризових явищ саме ці витрати зазнають найбільш динамічних змін, що напряму впливає на рівень цін у туристичному секторі.

У таблиці 2.3 наведено узагальнені дані щодо динаміки та структури операційних витрат туристичних підприємств за 2019, 2020 та 2021 роки з урахуванням основних складових. Згідно з інформацією, незважаючи на загальний ріст операційних витрат у період 2018–2021 років, частка матеріальних витрат у їх структурі зменшилася на 2,68%, а нарахована амортизація скоротилася на 3,6%. Ці зміни можуть свідчити про реалізацію заходів щодо оптимізації витрат підприємств у відповідь на кризові виклики, що характерні для туристичної сфери у зазначений період.

Зменшення рівня операційних витрат потенційно здатне створити для підприємства конкурентні переваги на ринку туристичних послуг, зокрема шляхом підвищення прибутковості, покращення показників ліквідності та загальної фінансової стійкості. Водночас слід враховувати, що надмірне скорочення витрат, особливо у сфері забезпечення якості послуг, може мати зворотний ефект – призвести до зниження споживчої оцінки, втрати довіри клієнтів, погіршення іміджу компанії та зменшення її частки на ринку.

47

Таблиця 2.3

**Динаміка операційних витрат суб'єктів туристичної діяльності
у 2018, 2019, 2021 роки**

Статті	2018		2019		2021		Абсолютне відхилення (2018-2021), грн	Відносне відхилення (2018-2021), %
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Матеріальні витрати	14386905	80,2	14784679	77,6	14784680	77,5	397774,5	-2,68
Витрати на оплату праці	567112,9	3,1	649189,8	3,4	649189,8	3,4	82076,9	0,24
Відрахування на соціальні заходи	123291,4	0,6	146705,8	0,8	146705,8	0,8	23414,4	0,08
Суми нарахованої амортизації	729848,4	4,0	88990,2	0,5	88990,2	0,5	640858,2	-3,60
Інші операційні витрати	2118720	11,8	3391072,4	17,8	3391072,4	17,8	1272353	5,97

Разом витрати від звичайної діяльності	17925878	100	19060637,7	100	19060638	100	1134760	-
--	----------	-----	------------	-----	----------	-----	---------	---

**Джерело: [7]*

Незважаючи на виклики, що постають перед туристичною галуззю як у періоди попередніх, так і сучасної кризи, суб'єкти підприємницької діяльності демонструють активну адаптивну поведінку, спрямовану на забезпечення стабільності функціонування та збереження привабливості туристичних послуг для виїзного та в'їзного туризму. Основними напрямками таких зусиль є диверсифікація туристичних продуктів, удосконалення сервісної складової та орієнтація на споживчі преференції клієнтів. Значну увагу підприємства зосереджують на ідентифікації нових ринкових ніш як інструментів збереження конкурентоспроможності в умовах нестабільності.

Крім того, в умовах активізації глобалізаційних процесів зростає значущість міжнародного співробітництва, що зумовлює необхідність

48

трансформації стратегічних моделей управління відповідно до сучасних вимог ринку. Особливого значення набувають процеси міжнародної інтеграції, що реалізуються шляхом посилення взаємодії з іноземними партнерами, розширення міждержавного співробітництва та впровадження глобальних стандартів ведення бізнесу в туристичній сфері.

2.2. Комплексний аналіз стратегічних перспектив розвитку міжнародного туризму в Україні

Стратегічний аналіз підприємства включає всебічне вивчення його внутрішніх і зовнішніх умов функціонування, а також оцінку стратегічного потенціалу, який служить фундаментом для розробки ефективної управлінської стратегії [39]. Зазначений вид аналізу охоплює не лише виявлення поточних

характеристик середовища, але й спрямований на ідентифікацію довгострокових тенденцій і ключових чинників, які впливають на розвиток господарської діяльності. Це створює підґрунтя для визначення перспективних напрямів розвитку підприємства, розроблення стратегічних альтернатив та обґрунтування вибору інструментів удосконалення його діяльності.

Для дослідження поточного стану діяльності туристичних підприємств України, які здійснюють свою діяльність у сфері міжнародного туризму, доцільним є використання методу SWOT-аналізу. Використання цього інструменту дозволяє ідентифікувати основні проблеми ведення підприємницької діяльності в умовах міжнародного туристичного ринку з урахуванням впливу зовнішнього середовища, а також виявити потенційні можливості й загрози його подальшого розвитку [15]. Окрім того, SWOT-аналіз дає змогу оцінити внутрішнє середовище підприємств, зокрема їхній стратегічний потенціал і специфіку функціонування в умовах воєнного стану (табл. 2.4).

49

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз середовища міжнародного туризму в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
-----------------------	-----------------------

1. Вигідне розташування; 2. Позиціонування України на міжнародному рівні як демократичної європейської країни; 3. Євроінтеграційний політичний курс України та її відкритість до міжнародного співробітництва; 3. Сформований туристичний бренд країни; 4. Безвізовий режим із ЄС; 5. Наявність природних та історичних дистанцій; 6. Сучасні технології обслуговування; 7. Наявність транскордонного співробітництва; 8. Унікальність етнічного колориту та культури як окремих регіонів, так і країни в цілому; 8. Відома у світі національна кухня; 9. Активізація етнічного/ностальгічного туризму у передвоєнний період; 10. Потенціал воєнного туризму у повоєнний період; 11. Наявність кваліфікованої робочої сили; 12. Широкий асортимент туристичних продуктів.	1. Посилення конкуренції на туристичному ринку; 2. Військова повномасштабна агресія, яка призвела до зменшення обсягів туристичних потоків, особливо в'їзних; 3. Недостатній рівень якості інфраструктури та сервісу; 4. Втрата значної частини туристично-рекреаційних ресурсів; 5. Недосконалість чинної правової бази щодо туристичної діяльності; 6. Фінансова нестабільність суб'єктів підприємництва; 7. Зменшення попиту на раннє бронювання міжнародних турів; 8. Статевовікові обмеження для виїзних туристів; 9. Обмеження транспортної доступності туристичних локацій і подорожей загалом; 10. Погіршення екологічної ситуації в країні; 11. Недостатня представленість країни в міжнародних туристичних заходах; 12. Недостатнє фінансування об'єктів культурної спадщини.
Можливості	Загрози
1. Поглиблення інтернаціоналізації туристичного бізнесу України шляхом посилення міжнародного співробітництва в гуманітарній та економічній сферах; 2. Прийняття України у члени ЄС; 3. Зростання приватних інвестицій у туристичну галузь України;	1. Зменшення попиту на український туристичний продукт здебільшого для в'їзних туристів; 2. Тривала військова агресія РФ та нестабільна політична ситуація в країні; 3. Загроза виникнення технологічних катастроф;

Продовження табл. 2.4

4. Розбудова світових готельних мереж на теренах України; 5. Навчання персоналу за кордоном; 6. Зростання іміджу повоєнної України; 7. Продовження практик інформатизації туристичних послуг; 8. Подальший розвиток інфраструктури (готелей, рекреаційних центрів, тощо); 9. Запровадження державних програм підтримки підприємництва; 10. Залучення громадського сектору для просування туристичних продуктів на внутрішньому та зовнішньому туристичних ринках; 11. Залучення грантових коштів в рамках міжнародних проєктів; 12. Підвищення зацікавленості українців у виїзному туризмі.	4. Погіршення екологічної ситуації та втрати об'єктів природно заповідного фонду внаслідок військових дій; 5. Погіршення епідемічної ситуації в світі; 6. Зростання рівня тероризму та поширення локальних військових конфліктів в світі; 7. Високий рівень еміграції населення України; 8. Фінансово-економічна залежність України від країн-партнерів; 9. Падіння рівня добробуту населення України; 10. Катастрофічні демографічні втрати нації; 11. Поглиблення економічної кризи в Україні; 12. Обмеження повітряного простору та зростання цін на нафту, що призвело до зростання цін на транспортні послуги.
---	--

**Джерело: складено автором.*

За підсумками SWOT-аналізу, серед сильних сторін зовнішнього середовища міжнародного туризму виділяється покращення умов для розвитку виїзного туризму. Водночас слід відзначити перспективи активізації цього виду туризму у післявоєнний період, які включають розширення і диверсифікацію туристичних продуктів, а також позитивний вплив європейської інтеграції України.

Водночас слабкі сторони і загрози, виявлені під час аналізу, безпосередньо пов'язані з воєнним станом в країні та заходами безпеки, що призвели до

суттєвого скорочення обсягів в'їзного туристичного потоку. Основними чинниками таких обмежень є руйнування туристичної інфраструктури, погіршення екологічної та демографічної ситуації, а також втрата туристичного потенціалу на територіях, що зазнали бойових дій або тимчасово окуповані. За

51

цих умов спостерігається істотне зниження рівня підприємницької активності в сфері міжнародного туризму, і в короткостроковій перспективі відсутні передумови для її масштабного відновлення.

Отже, аналіз взаємозв'язків між сильними та слабкими сторонами туристичного середовища України, а також між загрозами і можливостями, дозволяє зробити висновок про наявність певних конкурентних переваг у розвитку виїзного туризму, навіть за умов суттєвого скорочення в'їзного туристичного потоку. Водночас поодинокі випадки приїзду іноземних туристів до курортних зон Західної України або обмежені ділові візити не можуть компенсувати втрати у турпотоці в найближчій перспективі. Повноцінне відновлення в'їзного туризму буде можливим лише після завершення воєнних дій.

Протягом останнього десятиліття міжнародний туризм зазнав значного впливу низки кризових явищ, серед яких фінансова криза 2008–2009 років, пандемія COVID-19, а також локальні військові конфлікти різної інтенсивності та тривалості. Водночас, незважаючи на втрати потенціалу економічного зростання, туристична галузь демонструє відносно швидке відновлення свого функціонального потенціалу. За даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), у 2024 році міжнародні туристичні потоки досягли 1,4 млрд осіб, що на 11% більше порівняно з 2023 роком і майже на 1% менше за рівень 2019 року. Це свідчить про майже повне відновлення міжнародного туризму до допандемічних обсягів. Доходи від міжнародного туризму в 2024 році склали 1,6 трлн доларів США, що на 3% більше порівняно з 2023 роком і на 4% більше порівняно з 2019 роком у реальному вимірі. Загальні експортні доходи від туризму, включаючи пасажирські перевезення, досягли рекордних 1,9 трлн доларів США, що на 3% більше порівняно з допандемічним рівнем. Серед регіонів світу найбільше зростання міжнародних туристичних потоків у 2024 році

спостерігалось в Близькому Сході (+32% порівняно з 2019 роком), Європі (+1%) та Африці (+7%). Азія та Тихоокеанський регіон відновили 87% допандемічного рівня міжнародних прибуттів, що на 13% більше порівняно з

52

2023 роком. Витрати іноземних туристів у 2024 році становили в середньому 1100 доларів США за поїздку, що є вищим за допандемічний рівень середнього витрат на 10%. Очікується, що в 2025 році міжнародні туристичні потоки зростатимуть на 3–5% порівняно з 2024 роком, за умови сприятливих глобальних економічних умов та стабільної геополітичної ситуації.

Розвиток міжнародного туризму в Україні характеризується відносно високим рівнем резилієнтності до сучасних кризових явищ, що виражається у здатності оперативно відновлювати динаміку туристичних потоків та поступово підвищувати ефективність діяльності суб'єктів туристичного бізнесу у посткризові періоди. Така стійкість є свідченням здатності галузі адаптуватися до несприятливих зовнішніх умов.

У науковій літературі резилентність зазвичай трактується як здатність суб'єкта господарювання ефективно протидіяти деструктивному впливу зовнішніх загроз та своєчасно адаптуватися до нових умов функціонування, зокрема шляхом відновлення втраченого потенціалу за умов впливу екзогенних чинників [49].

Воєнні дії, що тривають на території України, чинять надзвичайно потужний вплив на сферу туризму. Цей вплив виявляється у суттєвих прямих і непрямих втратах туристичної інфраструктури, повному припиненні авіаперевезень, ускладненні логістичних маршрутів, зниженні мобільності населення та скороченні обсягів як внутрішнього, так і міжнародного туризму. Особливої уваги заслуговує тенденція до суттєвого зменшення кількості виїзних і в'їзних туристів, яка простежується ще з часу початку військової агресії у 2014 році (див. рис. 2.4, Додаток Д).

Незважаючи на масштабність втрат, туристична галузь в Україні демонструє поступову адаптацію до нових реалій, зокрема за рахунок

переорієнтації на альтернативні туристичні продукти, формування внутрішнього попиту в безпечніших регіонах та активізації ділової та евент-активності.

Аналіз динаміки міжнародних туристичних потоків в Україні свідчить про наявність двох виразно окреслених періодів їхнього істотного зниження – у

53

2014–2015 та 2019–2020 роках. Зменшення туристичної активності у 2014 році було зумовлене анексією Автономної Республіки Крим, ескалацією збройного конфлікту на сході України, а також загальним погіршенням безпекової ситуації в країні. Натомість спад туристичних потоків у 2019–2020 роках пов'язаний із глобальними обмеженнями, запровадженими внаслідок пандемії COVID-19, що призвело до тимчасового закриття державних кордонів, призупинення міжнародних перевезень і значного скорочення туристичних поїздок на всіх рівнях.

У 2022 році, на тлі інтенсифікації міграційних процесів, спричинених повномасштабною збройною агресією проти України, зафіксовано суттєве скорочення обсягів туристичних потоків. Однак уже в літній період 2022 року, а особливо у 2023 році, спостерігалось часткове пожвавлення попиту на міжнародні туристичні поїздки, що супроводжувалося підвищенням активності українських туристів за кордоном. Динаміка витрат виїзних та в'їзних туристів підтверджує вказану тенденцію: у кризові періоди ці показники знижувалися відповідно до загального зменшення туристичної мобільності (див. рис. 2.5, Додаток Е).

Порівняння даних з рис. 2.4, Додаток Д та рис. 2.5 Додаток Е показує, що мінімальні обсяги туристичних потоків зазвичай припадають на роки, які йдуть безпосередньо після кризових подій, що свідчить про наявність часової затримки у відновленні туристичної сфери.

З метою комплексної оцінки рівня резилентності туристичної індустрії України, зокрема її міжнародного сегменту, доцільним є застосування методичного підходу, що передбачає аналіз здатності системи протистояти кризовим шокам та оцінку її потенціалу до постшокового відновлення. Такий підхід дозволяє визначити кількісні параметри резилентності, включаючи: глибину шоку (рівень втрати показників у кризовий період), опірність до шоку

(спроможність зберегти стабільність ключових функцій), а також відносну здатність до відновлення після кризи (ефективність і швидкість повернення до передкризового рівня діяльності) [16, с. 36; 23; 24].

54

У контексті кризових явищ 2014 року глибина шокового впливу на туристичну галузь України, оцінена за показником кількості суб'єктів туристичної діяльності, становила 39,7%, що значно перевищує аналогічний показник у період пандемії COVID-19 – 17,1%. Водночас за показником обслуговування туристичних потоків (як в'їзних, так і виїзних) глибина кризи у 2014 році досягла 66,5%, тоді як у період пандемії цей показник становив 61,5%.

Таке скорочення пояснюється істотним зниженням міжнародної туристичної активності, обумовленої як внутрішніми, так і глобальними обмеженнями.

Розраховані за запропонованою методикою показники резилієнтності туристичного бізнесу, зокрема в сегменті міжнародного туризму, продемонстрували не лише рівень здатності галузі протистояти зовнішнім викликам, а й виявили тенденцію до посилення міжрегіональних нерівностей у роботі суб'єктів туристичного підприємництва, що підтверджується даними (табл. 2.5, Додаток Ж).

Аналіз даних таблиці 2.5 засвідчує, що найвищу опірність до шокових впливів, спричинених пандемією COVID-19, за показником підприємницького потенціалу продемонстрували туристичні суб'єкти господарювання Дніпропетровської, Запорізької, Київської, Миколаївської, Харківської, Чернігівської областей, а також м. Київ. У цих регіонах рівень протистояння шоку перевищував середньонаціональний показник, що свідчить про їхню відносну стійкість до кризових явищ.

Водночас за параметрами постшокового відновлення, відносно вищу здатність до адаптації демонстрували туристичні підприємства Івано Франківської області. Це можна пояснити збереженням активності в'їзного туризму, зокрема на гірськолижних курортах, що залишались привабливими навіть у період обмежень.

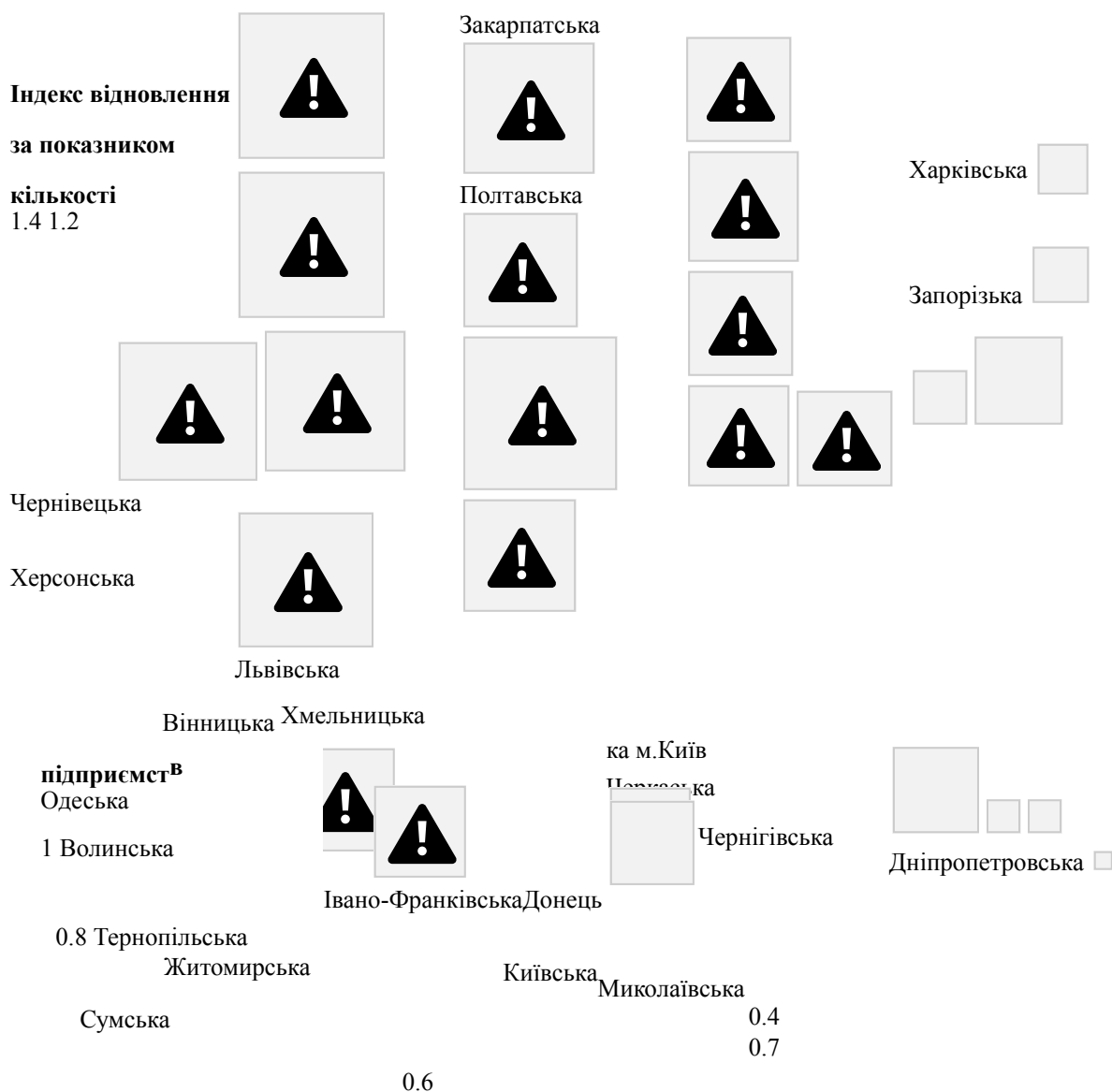
Графічне зіставлення показників резилієнтності туристичної діяльності під час кризового періоду 2019–2020 років (рис. 2.6) дає можливість класифікувати

регіони на три групи за рівнем їх стійкості. Зокрема, до першої групи з найнижчим рівнем глибини шоку та найвищою опірністю увійшли Запорізька,

55

Дніпропетровська, Миколаївська, Київська і Чернігівська області. Туристичні підприємства цих регіонів продемонстрували ефективну реакцію на кризу та вищу адаптивність порівняно з загальнодержавним рівнем.

Натомість найнижчу резилієнтність, що проявилася у значному скороченні кількості туристичних підприємств, зафіксовано в Одеській, Хмельницькій, Херсонській та Чернівецькій областях. Водночас саме ці регіони характеризувалися найвищими індексами постшокового відновлення, що може свідчити про їх здатність до швидкої мобілізації внутрішніх ресурсів. Більшість інших регіонів України демонстрували середні значення як за рівнем опірності до шоку, так і за темпами відновлення.



**Індекс опірності суб'єктів туристичної діяльності до шоку за показником
кількості підприємств І**

*Розмір бульбашки - глибина шоку за показником кількості суб'єктів туристичної діяльності (в розрізі регіонів), %.

**Рис. 2.6. Діаграма розсіювання параметрів резилентності діяльності
туроператорів і турагентів (юридичних і фізичних осіб) у період кризи
COVID-19.**

**Джерело: побудовано на основі даних Державна служба статистики України. В умовах
глобалізованої економіки оцінювання резилієнтності діяльності вітчизняних
суб'єктів міжнародного туризму вимагає обов'язкового*

56

порівняльного аналізу їхніх параметрів із відповідними показниками інших країн. Такий підхід є методологічно виправданим, оскільки національна туристична система України функціонує як складова частина глобальної системи міжнародного туризму.

Проведений аналіз глибини шоку внаслідок пандемії COVID-19 у країнах Європи засвідчив, що туристичні центри з традиційно високим рівнем розвитку галузі (зокрема, Франція, Угорщина, Данія, Албанія, Італія та Болгарія) зберігали привабливість для туристів навіть за умов епідеміологічної загрози. Відповідно, зазначені країни зафіксували найнижчі показники глибини шоку як за напрямом в'їзного, так і виїзного туризму, що відображено на (рис. 2.7 та 2.8, Додаток 3).

Ці результати можуть свідчити про високий рівень організаційної стійкості, адаптивних стратегій туристичних підприємств, а також ефективну комунікацію з міжнародними туристичними ринками, що забезпечило зниження негативного впливу зовнішніх шоків. Таким чином, зазначений досвід заслуговує на особливу увагу в контексті формування стратегічних підходів до посилення резилієнтності вітчизняного туристичного сектору.

Аналіз динаміки туристичних потоків у країнах-членах Європейського

Союзу засвідчує, що глибина шоку за показником кількості в'їзних туристів була істотно вищою порівняно з виїзним туризмом. Це свідчить про значне скорочення міжнародної туристичної активності у період 2019–2020 років, зумовлене насамперед жорсткими карантинними обмеженнями та загальною епідеміологічною нестабільністю. Водночас відносно менше зниження обсягів виїзного туризму вказує на збереження певного рівня мобільності громадян ЄС, хоча й в обмеженому географічному та часовому форматі.

З метою визначення стратегічної позиції України у сфері міжнародного туризму за рівнем резилентності, доцільно провести розрахунок відповідного інтегрального показника згідно із раніше запропонованою методикою. Це дозволить здійснити порівняльний аналіз з ключовими елементами глобальної туристичної системи, зокрема з країнами Європейського Союзу, європейським регіоном у цілому, державами – членами Організації економічного

57

співробітництва та розвитку (ОЕСР), а також основними туристичними макрорегіонами світу: Азіатсько-Тихоокеанським регіоном, Північною та Південною Америкою, Африкою (табл. 2.6).

Проведений аналіз параметрів резилентності міжнародного туризму в умовах пандемічної кризи виявив нижчий рівень здатності України протистояти шоківим впливам за показниками обсягів туристичних потоків у порівнянні зі світовими середніми значеннями та туристичними макрорегіонами. Водночас, результати дослідження засвідчили відносно вищу спроможність українського туристичного сектору до посткризового відновлення – цей показник перевищує аналогічні значення у світовому, європейському вимірах, а також у більшості мегарегіональних систем, за винятком Північної та Південної Америки.

Таблиця 2.6

**Оцінювання параметрів резилентності міжнародного туризму у
глобальному та мегарегіональному вимірах**

Регіони	Індекс опірності до шоку (відносна здатність протистояти шоку) за показником кількості в'їзних туристів (Rresist)	Індекс відновлення (відносна здатність до відновлення) за показником кількості в'їзних туристів (Rrecov)	Регіони	Індекс опірності до шоку (відносна здатність протистояти шоку) за показником кількості виїзних туристів (Rresist)	Індекс відновлення (відносна здатність до відновлення) за показником кількості виїзних туристів (Rrecov)
Світ	0,315	1,107	Світ	0,372	1,022
Європа	0,379	1,065	Європа	0,364	1,535
Азіатсько Тихоокеанський регіон	0,175	1,926	Азіатсько Тихоокеанський регіон	0,366	1,548
Південна і Північна Америка	0,338	0,984	ЕС	0,358	1,575
Близький Схід	0,296	1,241	Південна і Північна Америка	0,383	1,579
Африка	0,260	0,758	ОЄСР	0,373	1,574

**Джерело: розраховано за: [67].*

Зазначений критерій стійкості туристичних підприємств в Україні знайшов

58

практичне застосування під час укладання Національного рейтингу туристичних компаній у 2022 році. Вказаний рейтинг було сформовано рейтинговим агентством «ElitExpert» у співпраці з Міжнародним експертним клубом. Оцінювання охопило широкий спектр підприємств – від провідних туроператорів до малих туристичних агентств. Основними індикаторами стійкості стали: збереження обсягів діяльності, стабільність зайнятості (збереження робочих місць), а також соціальна відповідальність у вигляді волонтерської участі.

У 2022 році для визначення рівня стійкості туристичних підприємств України було застосовано Національний рейтинг туристичних компаній, створений рейтинговим агентством «ElitExpert» у співпраці з Міжнародним експертним клубом. Цей рейтинг охоплював як великі туроператорські компанії, так і малі туристичні агентства, оцінюючи їх за трьома ключовими критеріями: збереження обсягів діяльності, підтримка робочих місць та участь у волонтерських ініціативах. Лідером галузі став туроператор Join UP!, який показав значний бізнес-зріст, розширюючи свою діяльність у Європі через запуск проекту «Join UP! Baltic» і пропонуючи туристичні напрямки до Туреччини, Чорногорії, Албанії та Греції з балтійських країн, а також організовуючи поїздки до Єгипту, Занзібару і Шрі-Ланки.

Станом на 2025 рік, Join UP продовжує розширювати свою присутність на міжнародних ринках. У лютому 2025 року компанія відкрила новий офіс у Празі, що стало восьмою країною на карті міжнародної присутності бренду. Компанія планує презентувати чеським туристам літні тури з прямими рейсами з Праги до популярних курортів, таких як Шарм-еш-Шейх, а також до середземноморських напрямків, зокрема до Греції, Туреччини та Кіпру. Крім того, з польського Катовіце будуть доступні рейси до Єгипту, Домініканської Республіки, Греції, Туреччини, Іспанії та інших країн. Join UP наразі працює на ринках таких країн: Балтії, Казахстану, Молдови, Польщі, Румунії та Чехії. У 2024 році компанія відкрила своє перше франчайзингове агентство на міжнародному ринку – у польському Катовіце.

Ці кроки свідчать про стійкість та адаптивність українських туристичних

59

підприємств у складних умовах, а також про їх здатність до ефективного відновлення та розвитку на міжнародних ринках.

На основі результатів Національного рейтингу туристичних компаній, проведеного у 2024 році, до п'ятірки провідних операторів туристичного ринку України увійшли наступні підприємства:

1. Coral Travel – підрозділ міжнародного холдингу OTI Holding, який одним із перших адаптувався до нових умов роботи під час кризи, запропонувавши

українським туристам можливість бронювання пакетних турів до Туреччини, Єгипту, Греції та Іспанії з вильотом із Польщі, зокрема зі Жешува до Анталії;

2. Alf – компанія, що до повномасштабного вторгнення РФ спеціалізувалась на турах до країн Адріатичного узбережжя, проте в умовах війни змінила напрямок, зосередившись на просуванні автобусних турів;

3. Tez Tour – туроператор, який традиційно пропонує популярні серед українських туристів напрямки, такі як Єгипет, Туреччина, Греція, Італія, Іспанія та ОАЕ;

4. Eurotrips (м. Київ) – туроператор, який здобув лідерство у сегменті авторських молодіжних турів із маршрутами до Центральної Європи, Італії, Іспанії, Франції та Чехії.

До топ-10 компаній за рейтингом, який охоплював 50 учасників туристичного ринку, увійшли також туроператор «Відвідай» зі Львова, TRG (Travel Professional Group), «Акорд Тур» зі Львова, «ITravel» з Дніпра та інші [30].

Таким чином, аналіз діяльності національних туристичних компаній за результатами цього рейтингу, створеного в умовах воєнного конфлікту, відображає зміни у споживчих уподобаннях на туристичні послуги. Попри дестабілізаційні фактори, попит має тенденцію до зростання, що обумовлюється адаптацією операторів до потреб клієнтів, змінами політичної ситуації, безпековими умовами, сезонними коливаннями та наявністю унікальних туристичних продуктів на ринку. Це підтверджує здатність галузі до

60

стратегічного маневрування та збереження конкурентоспроможності в умовах кризи.

У 2022 році, з початком повномасштабної війни, туристична сфера України зіткнулася з новим етапом глибокої системної кризи. Якщо у 2021 році загальна кількість учасників туристичної діяльності становила 23 540, з яких 7 055 були юридичними особами, а 16 485 – фізичними особами-підприємцями, то вже у 2022 році цей показник знизився на 17%. Зокрема, кількість юридичних осіб скоротилася на 14%, а ФОП – на 18%. У 2023 році зниження продовжилося:

загальна кількість суб'єктів туристичної діяльності склала 15 032, з яких 3 424 – юридичні особи, а 11 608 – ФОП.

Проведене порівняльне оцінювання показників кількості туристичних підприємств та обсягів податкових надходжень свідчить, що глибина деструктивного впливу воєнних дій у періоди 2014–2015 та 2022–2023 років була суттєвішою, ніж у період пандемії Covid-19. Це підтверджується даними таблиці 2.7 та засвідчує підвищену вразливість галузі до геополітичних ризиків, що негативно позначається як на інституційній стійкості, так і на фінансовій стабільності суб'єктів туристичного бізнесу.

Таблиця 2.7

**Динаміка глибини шоку в діяльності суб'єктів туристичної діяльності
України у кризові для туристичного бізнесу періоду**

Показники	2014- 2015	2019- 2020	2022- 2023
Глибина кризи за показником кількості суб'єктів туристичної діяльності	39,7	17,1	27,99
Глибина кризи за показником обсягів податкових надходжень від суб'єктів туристичного бізнесу	21,8	18,4	27,86

Джерело: розраховано на основі: [19].

Податкові надходження, будучи важливим показником ефективності роботи туристичного бізнесу, доцільно застосовувати як основний критерій для визначення рівня резилієнтності (стійкості до кризових впливів) та здатності суб'єктів туристичної діяльності до відновлення. Аналіз динаміки обсягів

61

податкових надходжень від туристичного сектору дозволяє виявити не лише масштаби впливу кризових явищ на галузь, а й швидкість адаптації підприємств до нових умов функціонування (табл. 2.8). Такий підхід забезпечує об'єктивне порівняння ефективності діяльності туристичних суб'єктів у міжрегіональному та

**Результати оцінювання параметрів резилентності суб'єктів
туристичного бізнесу регіонів України в умовах кризи під час війни
(2022-2023 рр.)**

	Індекс опірності суб'єктів туристичної діяльності до шоку за показником обсягів податкових надходжень від суб'єктів туристичної діяльності (R resist)	Індекс відновлення (відносна здатність регіону до відновлення) за показником обсягів податкових надходжень від суб'єктів туристичної діяльності (Rrecov)
Вінницька	1,328	0,961
Волинська	1,327	1,090
Дніпропетровська	1,037	1,163
Донецька	0,533	0,304
Житомирська	0,896	1,354
Закарпатська	1,698	1,074
Запорізька	0,416	0,411
Івано Франківська	1,823	0,641
Київська	1,871	1,273
Кіровоградська	0,999	1,205
Луганська	0,724	0,015
Львівська	1,812	1,113
Миколаївська	0,481	1,014
Одеська	0,290	1,019
Полтавська	1,116	1,067
Рівненська	1,178	1,308
Сумська	0,892	1,089
Тернопільська	1,251	1,083
Харківська	0,591	0,732
Херсонська	0,298	0,116
Хмельницька	1,515	1,179

Черкаська	0,114	0,938
Чернівецька	1,012	0,682
Чернігівська	0,966	0,682
м. Київ	0,790	0,983

**Джерело: розаховано за: [53].*

Як свідчать дані таблиці 2.8, у більшості регіонів України спостерігається

62

підвищена відносна здатність суб'єктів туристичної діяльності до відновлення після кризових впливів, що є позитивним сигналом для галузі. Одночасно, поточні військові події вказують на затяжний характер кризи, що без сумніву вплине на рівень резилієнтності туристичної галузі як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Це ускладнює сьогодишню оцінку повного масштабу кризи та її наслідків для подальшого розвитку туристичної індустрії України.

У проміжку 2010–2020 років надходження від міжнародного туризму здебільшого зростали, проте пандемія та воєнні події спричинили неоднаковий вплив на різні держави. Найбільша частка туристичних доходів припадає на економічно розвинені держави – понад 57 %, країни, що розвиваються, отримують понад 30 %, тоді як країни з перехідною економікою – менш ніж 13 % [55].

Українські туристичні компанії, які змогли зберегти діяльність у складних сучасних умовах, продемонстрували високий рівень адаптивності до існуючих викликів. В умовах воєнного стану вони зіткнулися з низкою суттєвих проблем, серед яких слід виділити:

- ускладнення логістичних процесів та збільшення часу добирання до місць призначення через відсутність прямих авіарейсів, що спричинило зростання вартості туристичних послуг і пакетів; у 2022 році 53 % туристів обрали бронювання авіатурів;
- складнення взаємодії з клієнтами, особливо з вимушеними мігрантами, які

часто звертаються до українських туроператорів і агентств, але самостійно організовують купівлю авіаквитків та бронювання послуг на місці (трансфери, готелі, екскурсії) у різних країнах;

- зростання ризиків для безпеки, що негативно вплинуло на рішення туристів приїжджати до України, а також військові дії, які спричинили руйнування або окупацію багатьох популярних туристичних об'єктів;

- зміна туристичних маршрутів: у 2022 році спостерігалось збільшення бронювань автобусних турів на 12 % і наземних послуг на 35 %, що пов'язано зі

63

зниженням купівельної спроможності населення;

- зменшення інвестицій у туристичну галузь, що може негативно позначитись на якості готельного сервісу та гальмувати розвиток туристичної інфраструктури. Отже, незважаючи на значні виклики, туристична галузь України демонструє певний рівень стійкості, однак довгострокові перспективи її відновлення суттєво залежать від стабілізації безпекової та економічної ситуації в країні.

64

РОЗДІЛ 3

КЛЮЧОВІ ПРІОРИТЕТИ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ У ГАЛУЗІ МІЖНАРОДНОГО ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Роль туристичного підприємництва у світовій економіці послідовно зростає, що зумовлено його вагомим внеском у розвиток національних економік. Зокрема, ця форма підприємницької діяльності виступає важливим джерелом надходження іноземної валюти й інвестицій, сприяє покращенню платіжного балансу держав, активізує структурну диверсифікацію економіки, забезпечує створення нових робочих місць і, відповідно, є ефективним механізмом зниження рівня безробіття. Крім того, туристичний бізнес стимулює розвиток суміжних галузей, що обслуговують туристичний потік, посилюючи мультиплікативний ефект у межах

економіки країни.

Перспективи зростання підприємництва в галузі міжнародного туризму значною мірою залежать від раціонального використання його потенціалу, конкурентоспроможності національного туристичного продукту, а також ефективності стратегічного управління як на макро-, так і на мікрорівні. Емпіричні дослідження доводять, що адаптивність та резилентність туристичних підприємств є визначальними факторами результативності управлінської діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Здатність оперативно реагувати на загрози та виклики сучасності стала ключовим показником життєздатності суб'єктів туристичного бізнесу.

В умовах глобалізації туристичні підприємства змушені постійно здійснювати моніторинг ринку, аналізувати поведінку конкурентів та впроваджувати найбільш ефективні управлінські стратегії, орієнтовані на забезпечення стійкого розвитку в умовах підвищеної невизначеності та посиленої конкуренції.

У контексті сучасних глобальних викликів Всесвітня туристична організація (UNWTO) окреслила три пріоритетні напрями стратегічного розвитку

65

туристичної сфери, які визначають загальносвітові орієнтири: забезпечення сталого розвитку туризму, захист прав неповнолітніх у процесі туристичного обслуговування, а також формування інклюзивного туристичного середовища, доступного для всіх соціальних категорій населення. Зазначені стратегії стали основою національних туристичних політик, які розробляються відповідно до базових принципів стратегічного управління, зокрема: цілеспрямованості, системності, результативності, збалансованості та нормативної легітимності [63].

У поточних умовах, зумовлених пандемічною та воєнною кризами, українські туристичні підприємства змушені зосереджувати зусилля на подоланні економічних наслідків, мінімізації комерційних ризиків та збереженні функціональної стабільності бізнесу. З метою формування ефективних управлінських рішень в умовах високої невизначеності, доцільним є використання стратегічного інструментарію, зокрема: проведення SWOT-аналізу

середовища функціонування підприємств, комплексна оцінка ризиків із урахуванням чинників безпеки, а також розроблення концептуальних засад посилення стійкості туристичних структур і механізмів їхньої реалізації.

Актуальна безпекова ситуація в Україні спричинила різке зменшення обсягів як в'їзного, так і виїзного туризму, що, відповідно, призвело до зниження загального рівня доходів у туристичній сфері, зменшення бюджетних надходжень та руйнування об'єктів туристичної інфраструктури. Водночас спостерігається зміна у структурі туристичного попиту, де основними споживачами виступають жінки, діти та особи старшого віку, виїзд яких не обмежується нормативно-правовими актами періоду воєнного стану. Відсутність можливостей для довготривалого планування подорожей, зумовлена політико економічною нестабільністю, істотно впливає на туристичну поведінку населення – попит здебільшого формується в короткостроковій перспективі.

Крім того, припинення авіасполучення стало критичним бар'єром для як туристичних компаній, так і споживачів послуг, спричинивши необхідність переорієнтації на автобусні тури та використання інфраструктури суміжних

66

держав (зокрема Польщі та Молдови), що, у свою чергу, ускладнило логістичні процеси в туризмі.

З огляду на результати аналітичної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування туристичних підприємств, а також виходячи з методологічних підходів до дослідження організаційної резилентності, обґрунтовано необхідність формування Концепції стратегічного управління резилентністю туристичних підприємств (рис. 3.1, Додаток К). Її реалізація має на меті забезпечення адаптаційного потенціалу суб'єктів туристичного бізнесу, підвищення їхньої стійкості до зовнішніх загроз та посилення конкурентних позицій на глобальному туристичному ринку. Ця Концепція має на меті підвищення стійкості (резилієнтності) туристичних підприємств в умовах воєнних конфліктів шляхом формування та обґрунтування стратегічних підходів, що дозволяють підвищити їхню адаптивність до деструктивних впливів війни, знизити рівень ризиків у господарській діяльності та забезпечити стабільне

функціонування в умовах кризи.

Концепція ґрунтується на принципах, що враховують особливості організації та розвитку туристичної діяльності в умовах сучасної економічної нестабільності, зокрема:

- мережевої інтеграції бізнесу, що передбачає включення до національних і міжнародних мереж, сприяючи підвищенню якості туристичних послуг, оптимізації цінової політики, а також розширенню й диверсифікації асортименту продуктів;

- комплементарності стратегічних партнерств, які забезпечують мультиплікативний ефект і покращення економічних показників завдяки залученню партнерів до створення туристичного продукту. Дотримання цього принципу сприяє формуванню стратегічної синергії, що проявляється у створенні додаткової цінності для клієнтів та збільшенні прибутковості бізнесу;

- пріоритетності якості туристичних послуг, орієнтованої на підтримку і підвищення репутації підприємств за рахунок забезпечення високого рівня клієнтського обслуговування;

67

- стратегічної гнучкості та адаптивності, що полягає у здатності прогнозувати розвиток підприємства в умовах нестабільної економіки і своєчасно реагувати на зміни зовнішніх умов; стратегічної гнучкості та адаптивності, яка включає здатність прогнозувати розвиток підприємства в умовах економічної нестабільності і оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища;

- стратегічної стійкості, що передбачає здатність туристичних підприємств адаптуватися до викликів і загроз, а також розробляти превентивні заходи для запобігання можливим негативним наслідкам;

- інклюзивності, яка полягає у створенні доступних умов для різних груп населення у сфері отримання туристичних послуг, зокрема через розвиток інклюзивної інфраструктури;

- інституційної ієрархії управління та регулювання міжнародної туристичної діяльності, що забезпечує багаторівневе регулювання

підприємницької діяльності в туристичній сфері на різних рівнях;

- пріоритетності інтересів споживачів, яка орієнтує туристичний ринок на задоволення потреб клієнтів і розширення послуг відповідно до їх актуальних запитів.

З огляду на подвійний – адаптаційний і трансформаційний – характер резилентності, у межах запропонованої Концепції окреслено ключові стратегічні вектори розвитку підприємницької діяльності в туристичному секторі. Вони зорієнтовані як на задоволення потреб в'їзного та виїзного туризму, так і на модернізацію механізмів стратегічного управління у сфері міжнародного туризму. До визначених напрямів належать:

- пристосування до глобальних змін на ринку туристичних послуг, а також зміцнення стійкості підприємств шляхом активного просування українських туристичних продуктів серед іноземних споживачів;

- оперативне реагування на загрози, пов'язані з воєнними подіями, через розширення спектра туристичних послуг, орієнтованих на потреби виїзного туризму;

68

- формування інтегрованих бізнес-моделей на основі стратегічного партнерства та реалізація мережових підходів, що сприяють ефективнішій кооперації між суб'єктами туристичної діяльності у процесі створення конкурентоспроможних туристичних продуктів.

У наукових дослідженнях адаптивність часто розглядається як важлива характеристика систем, яка дозволяє їм успішно реагувати на зміни зовнішнього середовища. В контексті цього дослідження адаптивність аналізується через призму еволюційного підходу, що підкреслює її значення в умовах постійних змін та невизначеності. Згідно з еволюційною концепцією, сутність адаптивності можна розглядати як:

- умову та процес пристосування: це здатність системи адаптуватися до змінюваних умов зовнішнього середовища, що дозволяє їй зберігати ефективність і функціональність в умовах нестабільності.

– внутрішній потенціал системи: адаптивність також визначається через наявність внутрішніх ресурсів та можливостей для трансформації, що дає змогу підприємствам змінювати свою діяльність у відповідь на нові виклики та можливості.

– засадничий принцип формування підприємницьких систем і стратегій їхнього поступу: адаптивність виступає ключовим чинником у процесі розробки стратегічних напрямів розвитку підприємств, забезпечуючи не лише реакцію на зовнішні зміни, але й здатність до проактивної трансформації. Це, у свою чергу, сприяє збереженню стійкості та підтриманню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в умовах динамічного ринкового середовища.

Таким чином, адаптивність є ключовою характеристикою для підприємств, що функціонують в умовах високої нестабільності та змін, дозволяючи їм зберігати свою життєздатність і ефективно використовувати нові можливості для розвитку.

Адаптивність можна інтерпретувати як результат реалізації стратегічних цілей розвитку економічних систем. У контексті туристичної сфери адаптивність проявляється через низку ключових характеристик:

69

– гнучкість (маневреність), яка дозволяє швидко реагувати на зміни умов і адаптуватися до нових ситуацій без негативного впливу на якість послуг; – здатність до адаптації та оперативного реагування на мінливі вимоги, переваги і запити клієнтів;

– оперативне реагування на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього ринкового середовища з метою підтримання конкурентоспроможності підприємства в будь-яких умовах;

– здатність до самоорганізації та саморегулювання, що сприяє впровадженню інноваційних рішень та оновленню управлінських стратегій; – ефект еволюції, що описує взаємодію між підприємницькими структурами та клієнтами при прийнятті управлінських рішень. Це зокрема проявляється в орієнтації туристичних підприємств на переваги та вимоги споживачів при

диверсифікації послуг у умовах змінного ринку. Згідно з підходом до трактування адаптивності в контексті підприємницької діяльності, її можна оцінювати через призму можливостей саморегулювання підприємств або через застосування адаптивного управлінського механізму. Цей механізм охоплює комплекс методів і важелів впливу, які впроваджуються як реакція на потенційні загрози, що можуть вплинути на подальший розвиток підприємства.

Головною характеристикою адаптивності підприємницької діяльності є гнучкість, різновиди якої детально ілюстровані на рисунку 3.2., Додаток Л. Адаптивність у сучасних умовах функціонування економічних систем доцільно трактувати як ключовий індикатор їхньої стійкості, що визначає здатність до ефективного функціонування в умовах невизначеності та криз. У цьому контексті, підприємницька діяльність у сфері туризму, особливо в період повномасштабної війни, має бути спрямована на проактивне врахування ризиків і загроз, що впливають на її стабільність і розвиток.

Перший стратегічний напрям Концепції зміцнення резилентності туристичного підприємництва в міжнародному контексті передбачає підвищення привабливості національного туристичного продукту для іноземних споживачів,

70

що, в свою чергу, сприятиме зростанню конкурентоспроможності галузі в цілому. За умови впровадження ефективних маркетингових стратегій і диверсифікації послуг без істотного зростання собівартості, можливим є одночасне зростання обсягів обслуговування як в'їзних, так і виїзних туристів.

Другий напрям зосереджений на розширенні ринкових можливостей, орієнтованих на різні сегменти глобального туристичного попиту, із врахуванням змін у поведінці споживачів. У цьому зв'язку, здатність суб'єктів туристичного підприємництва оперативно адаптуватися до змін ринку, зокрема шляхом переорієнтації на нові сегменти, є важливим фактором підвищення їх резилентності. Саме тому обґрунтування стратегічних пріоритетів Концепції базується на розумінні адаптивності як властивості економічної системи реагувати на виклики і трансформуватись відповідно до поточних умов.

Третій стратегічний напрям фокусується на трансформації організаційної діяльності туристичних підприємств, зокрема, на розширенні виробничо-сервісного ланцюга створення туристичного продукту. Це досягається шляхом інтеграції нових стейкхолдерів – готельних комплексів, перевізників, закладів харчування та інших учасників туристичного ринку – через стратегічні партнерства. Такі дії сприятимуть формуванню комплексних туристичних пакетів, здатних задовольнити потреби клієнтів на якісно новому рівні.

Реалізація політики стратегічного партнерства повинна оцінюватися через призму клієнтоорієнтованості, яка передбачає максимальне врахування споживчих очікувань, розширення споживчої цінності туристичних послуг і точкове просування туристичних продуктів. Це дозволить підвищити привабливість пропозицій на ринку та зміцнити лояльність клієнтів.

Досягнення економічного ефекту у туристичному підприємстві можливе за умови забезпечення ефективних комунікацій між усіма учасниками виробництва та реалізації туристичних послуг. Клієнтоорієнтований підхід розглядається як основоположний принцип підприємницької діяльності в туризмі, оскільки він спрямований на виявлення пріоритетних продуктів, формування клієнтської бази за соціально-демографічними ознаками,

71

мотивацією до подорожей, що в комплексі впливає на формування цінової політики та вартості турів.

Стратегічною метою розвитку в'їзного туризму в Україні є створення конкурентоспроможного національного туристичного продукту, який повністю відповідає потребам споживачів при одночасному гарантуванні їхньої безпеки. Особливо перспективними видами в'їзного туризму в сучасних умовах є діловий, волонтерський та солідарний туризм. Останні два мають на меті активізацію громадянської позиції туристів та сприяння розвитку локальних спільнот. Вони також виконують важливу інформаційну функцію, поширюючи знання про наслідки війни та формуючи позитивний імідж України як туристичної дестинації.

За даними першого півріччя 2023 року, Україну відвідало близько 1,3 млн осіб з Молдови, Румунії, Польщі, Угорщини, Словаччини та ряду країн далекого зарубіжжя, що свідчить про збереження зацікавленості до національного туристичного продукту навіть в умовах воєнного стану.

Серед основних переваг впровадження Концепції зміцнення резилентності туристичного бізнесу можна виділити:

- збалансування портфеля туристичних продуктів із орієнтацією на актуальні ринкові тенденції;
- проєктування нових туристичних продуктів і розширення спектру пропозицій відповідно до потреб споживачів;
- мінімізацію підприємницьких ризиків у сфері міжнародного туризму; • гарантування безпеки туристів у надзвичайних ситуаціях;
- формування довгострокової стратегії реалізації туристичної продуктової політики;
- підвищення лояльності міжнародних партнерів до українських підприємств;
- зростання клієнтської лояльності до туристичних компаній;
- покращення системи управління туристичними підприємствами в умовах глобальної нестабільності.

72

Стратегічні пріоритети, визначені в межах Концепції підвищення резилентності суб'єктів туристичного підприємництва, реалізуються через систему взаємопов'язаних стратегій та відповідних інструментів впровадження. Кожен тип стратегії, окреслений у Концепції, формує окремий вектор розвитку туристичних підприємств, що функціонують у сфері міжнародного туризму. Водночас доцільно розглядати ці стратегії в сукупності, оскільки їх реалізація має взаємозалежний характер і створює синергійний ефект. Такий ефект сприяє не лише зростанню ефективності підприємницької діяльності, а й покращенню якості надання туристичних послуг.

У контексті забезпечення конкурентоспроможності туристичного

підприємства важливе місце посідає рівень клієнтської лояльності. Чим вищий цей рівень, тим більш конкурентоспроможним є суб'єкт господарювання. Поведінкова (транзакційна) лояльність клієнтів трактується як стійка форма споживчої поведінки, яка виявляється у тривалих взаєминах із підприємством, здійсненні повторних покупок або замовлень без обов'язкової емоційної прихильності до бренду, товару чи послуг підприємства [51].

Для формування й підтримки лояльності споживачів у сфері туристичних послуг доцільним є впровадження довгострокових програм лояльності. Такі програми мають цілеспрямовано впливати на ключові чинники споживчої прихильності, серед яких – якість і різноманітність туристичних послуг, цінова політика, умови оплати, рівень обслуговування, репутація підприємства та його імідж. Сукупність інструментів, що застосовуються для формування клієнтської та партнерської лояльності [54, с. 115].

Відповідно до даних європейського дослідження, проведеного компанією PricewaterhouseCoopers, близько 30% постійних клієнтів формують до 70% загального обсягу продажів і приносять 84% прибутку підприємству. При цьому вартість утримання наявного клієнта є у 5–7 разів нижчою, ніж витрати на залучення нового споживача. Емпіричні дані, отримані Ф. Райхельдом, свідчать, що навіть незначне підвищення рівня збереження постійних клієнтів – лише на 5% – здатне забезпечити зростання прибутковості підприємства на 50% [53].

73

Узагальнюючи результати аналізу діяльності туристичних агентств у сфері впровадження програм лояльності для клієнтів, можна стверджувати, що найбільш поширеними механізмами заохочення є різноманітні дисконтні пропозиції. Серед таких інструментів слід виділити надання знижок на наступні поїздки для постійних клієнтів, колективні знижки для організаторів групових турів (зокрема, 30% для організатора групи з понад 5 осіб), бонуси за тривалість перебування, знижки при купівлі подарункових сертифікатів, а також участь у дисконтних програмах, які передбачають накопичення бонусів (кешбеків) із подальшим їх використанням.

Зазначені інструменти орієнтовані як на внутрішніх, так і на виїзних

туристів та враховують різні аспекти туристичної поведінки. Водночас слід наголосити, що в умовах воєнного стану частина туристичних компаній переорієнтувала ресурси з програм лояльності на підтримку обороноздатності країни – шляхом закупівлі медичних засобів, гуманітарної допомоги для військових, а також організації безкоштовних заходів для дітей, постраждалих внаслідок війни.

У цьому контексті важливого значення набуває формування емоційної (перцепційної) лояльності клієнтів, яка значною мірою базується на рівні довіри до туристичних операторів. Така довіра формується завдяки особистому досвіду клієнтів, рекомендаціям родичів, знайомих, колег та через позитивну репутацію підприємства в інформаційному просторі. У період війни зусилля зі створення позитивного туристичного іміджу України продовжуються. Зокрема, вагомим кроком у цьому напрямі стала участь України у Міжнародній туристичній виставці ITB Berlin 2024 – найбільшій профільній події галузі, що зібрала понад 5500 учасників із більш ніж 170 країн. Цей захід не лише популяризував туристичний потенціал регіонів України, а й став майданчиком для підписання низки угод про співпрацю [19].

До заходів з формування позитивного іміджу також належить проведення туристичних форумів на регіональному рівні. В умовах війни підвищити ефективність менеджменту туристичних підприємств можливо шляхом

74

оптимізації їх організаційної структури: перерозподілу відповідальності, розробки стратегій розвитку, впровадження колегіальних форм управління, посилення командної взаємодії в процесі прийняття стратегічних рішень.

Незважаючи на складні умови воєнного часу, туристичний бізнес в Україні продемонстрував здатність до швидкої адаптації та ефективного реагування на зміни ринкового середовища. Це свідчить про високий рівень його адаптивності й резилентності. Підприємства, що зуміють забезпечити високий рівень кастомізації послуг, орієнтуючись на індивідуальні потреби споживачів, матимуть значні переваги у збереженні прибутковості та забезпеченні стійкості у

довгостроковій перспективі.

Відновлення підприємницької активності в туристичному секторі залежатиме насамперед від завершення воєнних дій, стабілізації соціально економічної ситуації, зокрема: підвищення рівня життя, повернення зовнішніх мігрантів, поліпшення демографічної ситуації, а також від продовження курсу євроінтеграції, який формує довгострокові перспективи для розвитку міжнародного туризму в Україні.

Сучасні туристичні підприємства мають створювати та реалізовувати стратегії, спрямовані на їхнє включення у світові ланцюги формування доданої вартості. Це дозволить українським компаніям активніше долучатися до міжнародного туристичного ринку, використовуючи туристично-рекреаційні, матеріальні та інші ресурси, а також залучати іноземних споживачів до туристичних послуг України.

Створення ефективних управлінських стратегій у кризових умовах є ключовим для мінімізації негативних наслідків війни на діяльність туристичних підприємств і загальний розвиток галузі. Втілення стратегічних пріоритетів, спрямованих на підвищення стійкості туристичного бізнесу, базується на застосуванні маркетингових, інформаційно-комунікаційних, інноваційних та безпекових стратегій.

У короткостроковій перспективі війна суттєво впливає на туристичний сектор, обмежуючи потоки туристів, гальмуючи інвестиції та перешкоджаючи

75

відновленню культурних пам'яток і туристичної інфраструктури. Проте в довгостроковій перспективі перемога України може позитивно відобразитись на її міжнародному іміджі та стимулювати зростання інтересу іноземних туристів. Прикладами ефективного відновлення туристичного сектору в умовах постконфліктних ситуацій виступають Грузія, Хорватія, Чорногорія, Ізраїль та декілька країн Африки.

Вітчизняні компанії, що працюють на міжнародному ринку, мають можливість залучати туристів, зацікавлених у відвідуванні регіонів,

постраждалих від війни. Також значний інтерес до туризму в Україні проявляють країни-партнери, які вже сьогодні співпрацюють із місцевими громадами у рамках відновлювальних проєктів та європейських грантів.

Для підвищення стійкості туристичних підприємств слід зосередити увагу на розробці маркетингових стратегій і прийнятті управлінських рішень, що допоможуть компаніям ефективно конкурувати, реалізуючи продумані цінові, збутові та рекламні політики. Це сприятиме залученню нових клієнтів і збільшенню доходів не лише туроператорів і турагентств, але й інших учасників туристичної індустрії.

Маркетингова стратегія туристичного підприємства має на меті формування позитивного іміджу та розвиток партнерських зв'язків між виробниками туристичних послуг і споживачами. Основні цілі цієї стратегії – стимулювання попиту на туристичні послуги та формування тривалих відносин між ключовими гравцями індустрії гостинності, включно з готелями, ресторанами і транспортними компаніями. Важливою складовою маркетингу є також підвищення рівня довіри клієнтів, що забезпечується позитивним досвідом співпраці та рекомендаціями інших споживачів.

Ефективна маркетингова стратегія сприяє формуванню бази постійних клієнтів, які, підтримуючи довготривалі зв'язки з персоналом компанії, підвищують ймовірність регулярних замовлень. Такі взаємини вигідні для клієнтів, оскільки відкривають можливості для отримання знижок, бонусів і подарунків.

76

Використання маркетингових стратегій у туристичному бізнесі під час війни обґрунтовується загостренням конкуренції на світовому ринку і зміною моделей поведінки споживачів.

Особливості маркетингу в туристичній сфері включають:

- врахування поведінкових і психологічних факторів споживачів; – високий рівень координації між усіма учасниками виробництва і споживання туристичних послуг;
- диверсифікацію асортименту туристичних продуктів;

- забезпечення достовірної та повної інформації про послуги; –
- спрямованість на вирівнювання сезонних коливань.

У сучасних умовах інтенсивної конкуренції на ринку туристичних послуг маркетингова стратегія туристичних підприємств має бути спрямована на багатоканальне просування, зокрема шляхом використання соціальних мереж, інструментів онлайн-реклами та інших засобів цифрової комунікації. Ефективне застосування таких каналів забезпечує ширше охоплення цільової аудиторії, формування лояльності споживачів і підвищення впізнаваності туристичних компаній. Ураховуючи високу еластичність попиту на туристичні послуги, яка чутливо реагує на зміни доходів споживачів та ціни туристичних продуктів, стратегічне маркетингове управління виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності і прибутковості туристичних підприємств.

Згідно з позицією Всесвітньої туристичної організації, маркетинг у сфері туризму виконує три основні функції: налагодження зв'язків із потенційними клієнтами, проектування нових каналів реалізації туристичних продуктів відповідно до їхніх потреб, а також контроль за результатами збутової діяльності із метою оцінки ефективності маркетингової політики.

Стратегія маркетингу має передбачати формування сучасного маркетингового мислення, орієнтованого на динамічне розширення бізнесу, запровадження інноваційних підходів та адаптивне використання релевантного маркетингового інструментарію. Зокрема, одним із пріоритетних напрямів є

77

персоналізований маркетинг, що передбачає адресне просування спеціальних пропозицій (сезонних, святкових, індивідуальних знижок) для окремих категорій споживачів.

Ефективними також є маркетингові практики, реалізовані через соціальні мережі, які дозволяють досягти високої рентабельності маркетингових кампаній за рахунок точного таргетування і високої взаємодії з аудиторією. Позитивний вплив на споживчу поведінку мають відео-відгуки клієнтів про туристичні послуги, що підвищує рівень довіри до фірми.

Крім того, туристичні компанії активно демонструють результати своєї діяльності через участь у міжнародних конференціях і спеціалізованих туристичних виставках, що сприяє підвищенню міжнародного авторитету, налагодженню партнерств і залученню нових клієнтів.

У процесі розроблення маркетингових стратегій суб'єкти туристичного бізнесу, як правило, здійснюють комплексний аналіз перспективних напрямів своєї діяльності з метою визначення її прогностичних параметрів. Такий аналіз охоплює вивчення попиту на туристичні послуги, які вже надаються або потенційно можуть бути запропоновані підприємством; оцінку можливостей розширення обсягів надання послуг та їх реалізації; вивчення потенціалу виходу на нові сегменти ринку; аналіз ступеня розвиненості партнерської мережі; виявлення потреби у фінансових, інформаційних і матеріальних ресурсах; а також оцінку перспектив реалізації кадрової політики, зокрема в частині залучення нових працівників і підвищення кваліфікації персоналу.

Одним із ключових елементів маркетингової стратегії є продуктова стратегія, метою якої є формування конкурентоспроможної товарної пропозиції, здатної забезпечити туристичному підприємству стабільний прибуток. У цьому контексті доцільно розглядати структуру продуктової стратегії, яка включає основні, підтримуючі, стратегічні та тактичні групи туристичних продуктів (табл. 3.1).

78

Таблиця 3.1

Цілі та засоби реалізації маркетингових стратегій туристичних підприємств

	Цілі маркетингу в сфері туристичного підприємництва	Засоби реалізації
--	---	-------------------

Продуктовий маркетинг	• Створення бренду та його позиціювання на туристичному ринку. • Створення широкого асортименту туристичного продукту. • Збільшення прибутку туристичного бізнесу на основі зростання обсягів продажів туристичного продукту.	• Формування бренду та бенчмаркінгу. • Аналіз асортименту туристичних продуктів і попиту на них. • Аналіз та оцінка потенціалу основних ринкових сегментів. • Аналіз бази клієнтів. • Розробка нового туристичного продукту. • Диверсифікація туристичних послуг. • Контроль за якістю турпродукту та наданих послуг. • Цінова політика. • PR і реклама.
Маркетинг відносин	• Зниження витрат на залучення клієнтів. • Зростання якості обслуговування клієнтів. • Довготривалі взаємовідносини та співпраця ділових партнерів. • Утримання тривалих зв'язків з клієнтами.	• Формування мережі виробництва і збуту туристичного продукту. • Комунікація та взаємовигідне співробітництво. • Аутсорсинг основних і допоміжних бізнес процесів та ресурсний аутсорсинг. • Проведення спеціалізованих виставок, форумів та інших заходів з популяризації туристичної сфери України та обміну досвідом.

**Джерело: розроблено автором.*

Основну групу становлять продукти, що генерують найбільшу частку доходу підприємства. Наразі до таких належать тури до країн із високим попитом серед українських споживачів – зокрема, Польщі, Греції, Чорногорії,

79

Італії, Франції, Туреччини, Єгипту, а також автобусні маршрути країнами Європи.

Підтримуючу групу формують послуги, орієнтовані на в'їзний міжнародний

туризм, а також програми культурного обміну типу Au Pair, які передбачають довгострокове перебування за кордоном із можливістю поєднання догляду за дітьми, навчання та проживання в приймаючій родині. Пошук і координація участі в подібних програмах здійснюється безпосередньо туристичними агентами.

Стратегічна група туристичних продуктів охоплює ті пропозиції, які здатні забезпечити стабільну прибутковість туристичного підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі. Водночас до тактичної групи відносять продукти, популярність яких обумовлена специфічними соціально-економічними або політичними умовами, такими як збройний конфлікт. Прикладами таких продуктів є автобусні оглядові тури з можливістю нетривалого відпочинку на морських курортах у Хорватії, Чорногорії та Болгарії, які є джерелом основних доходів туристичних компаній. До цієї категорії також варто включити додаткові послуги, які пропонують турагентства, зокрема оформлення віз до країн, що є популярними напрямками для українських мігрантів, наприклад, Канади.

Аналізуючи особливості формування маркетингових стратегій у сфері туристичного бізнесу, доцільно виділити також стратегію маркетингу взаємин, основна мета якої полягає у формуванні довготривалих партнерських зв'язків між суб'єктами, задіяними у створенні, просуванні та реалізації туристичних продуктів. Такий підхід сприяє не лише зміцненню бізнесових зв'язків, але й забезпечує операційну ефективність підприємства завдяки оптимізації витрат і забезпеченню стабільності у відносинах зі стратегічними партнерами, включно з учасниками міжнародного середовища.

Іншим вагомим фактором підвищення стійкості (резилентності) туристичних підприємств є впровадження інноваційної стратегії, що передбачає активне використання новітніх технологій для задоволення потреб споживачів, удосконалення інформаційно-комунікаційних механізмів у процесі створення і

80

реалізації туристичних продуктів, а також підвищення загальної ефективності діяльності підприємств.

Розвиток цифрових технологій, що значно активізувався внаслідок

глобальної пандемії COVID-19, став відповіддю на необхідність уніфікації санітарних вимог до подорожей, зокрема впровадження цифрових сертифікатів вакцинації та тестування. Всесвітня туристична організація (UNWTO) рекомендувала розробку глобального стандарту для таких документів, що дозволило б у майбутньому забезпечити гармонізацію міжнародних вимог у сфері охорони здоров'я.

Цифрові туристичні портали мають потенціал стати не лише ефективним інструментом протидії надзвичайним ситуаціям, як-от пандемії, а й частиною інтегрованої системи державних послуг, забезпечуючи зручне «єдине вікно» для обробки візових заявок і персональних даних туристів.

Сучасний етап розвитку галузі туристичного підприємництва характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів через впровадження інформаційних технологій, що охоплюють автоматизовані системи бронювання, цифрову обробку платежів, а також розширення каналів взаємодії з клієнтами та партнерами. Це суттєво підвищує гнучкість і конкурентоспроможність туристичних підприємств в умовах динамічного ринкового середовища.

Інноваційна стратегія у сфері туристичного бізнесу передбачає широке впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, спрямованих на оптимізацію комунікації зі споживачами, підвищення якості обслуговування та вдосконалення процесів просування туристичного продукту. Основними інструментами формування таких систем виступають соціальні мережі (Facebook, WhatsApp, Viber, Telegram, Instagram), що використовуються як платформи для зворотного зв'язку та обміну досвідом між туристами, а також як засіб підвищення довіри до бренду компанії.

Крім того, важливу роль відіграє онлайн-реклама, яка дає змогу таргетовано просувати туристичні послуги відповідно до потреб і поведінкових характеристик визначених цільових аудиторій. Мобільні додатки створюють